

Lederne

MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

NR. 3 JUNI 2010
94. ÅRGANG

Sådan bliver
ledelse i
det offentlige
styrket

[SIDE 6]

"SÅ DROP DOG 4-3-3"

"SÆT JON DAHL PÅ BÆNKEN"

"HANS SPILKONCEPT ER
TOTALT FORÆLDET"

"MARTIN J ER JO FOR
LÆNGST FÆRDIG"

"HVORFOR BRUGER HAN
IKKE LØVENKRANDS?"

"UDSKIFT ROMMEDAHL"

Kaffe-Ricco
hylder
finanskrisen

[SIDE 24]

Hitachi-direktør
slipper de
talentfulde løs

[SIDE 42]

ALLE VED
BEDRE
END
OLSEN

Få landstrænerens tanker
om fodboldledelse før VM

[SIDE 14]

LEDERNE

Sinatur konferencehoteller tilbyder

Dagsmøde fra kr. **595,-** • Konferencedøgn fra kr. **1.655,-**

Se mere på sinatur.dk

Et ophold, der giver dig inspiration langt ind i hverdagen

Glæd både direktøren, økonomi-
chefen og medarbejderne med et
konferenceophold hos Sinatur.
De lyse mødelokaler med moderne
faciliteter og udsigten til den smukke
natur giver grobund for masser af
energi og nye ideer, som fortsætter
længe efter, at du er kommet hjem,
hvor inspirationen vokser videre ...

SINATUR
KONFERENCE-
HOTELLER

Vandkunsten 3 · 1467 København K · Tlf.: 3369 0038



Hotel Sixtus

Tlf.: 6441 1999



Skarrildhus

Tlf.: 9719 6233



Hotel Storebælt

Tlf.: 6531 4002



Hotel Frederiksdal

Tlf.: 4585 4333



Gl. Avernæs

Tlf.: 6373 7373



Hotel Haraldskær

Tlf.: 7649 6000

36
LEDERNES GENERALFOR-
SAMLING: "VI BLEV 4.423
FLERE MEDLEMMER I 2009"



14
AT VÆRE EN
OVERBEVISENDE LEDER
ER ESSENTIELT FOR
MORTEN OLSEN



24
DE BRUNE BØNNER HAR SPILLET
EN AFGØRENDE ROLLE I RICCO
SØRENSENS LIV



42
MERETE SØBY: HAR MAN
EVNERNE, FÅR MAN LOV
TIL AT UDFOLDE SIG



58
ØKONOMICHEF ALIS HØIER
HAR CAMPERET MED FAMI-
LIEN I MERE END ET ÅRTI



Lederne

04 Ligestilling med fredelige midler
Formandens leder

Indblik

06 Styrken tilbage i offentlig ledelse
08 Sæt det rigtige hold
10 Efterløn: Godt for dig – dyrt for Danmark
12 Hjemmearbejde kræver tillid og klarhed

Baggrund

14 Danmarks mest udskældte chef
Fodboldlandstræneren blev

med egne ord ikke født til at lede, men gennem præstationerne på banen voksede lederambitionerne.

22 Teambuilding i en DC-10
Alt blev stille og sort, da magasinet tog med en gruppe ledere i flysimulator.

24 Kaffekonge i væksteventyr
Ifølge Ricco Sørensen har finanskrisen æren for, at han det seneste år har kunnet åbne fem nye kaffebarer.

30 Tema: Ledelse og spiritualitet
Ledere kan vælge mellem en mangfoldighed af kurser med spirituelt indhold. Mød Michael Stender, der i kraft af meditation oplever, at han er blevet

mere nærværende i lederjobbet.

36 Lederne generalforsamling 2010
Et navneskift og ambitioner om medlemsvækst var blandt hovedpunkterne på Lederne's årlige generalforsamling.

40 Ledere med vilje
Tag med en dag på skolebænken og mød fem ledere, der oven i travle karrierer bruger aftener og weekender på at tage en MBA-uddannelse.

42 Lad talenterne buldre
Direktør Merete Søby fokuserer på uddelegering af ansvar og motivation, når talenterne i virksomheden skal blomstre.

Inspiration

46 Lederen som brand
Klommen ved Majken Schultz, professor, CBS

50 Bøger
HR skal udvikle forretningen
På besøg hos alverdens ledere

52 Nyt fra Lederne
Ledere ikke varslet om lønnedgang
Virksomheder får tilskud til lederuddannelse

58 Chefens campingvogn
100 procent samvær

Ligestilling med fredelige midler

Lederne har som bekendt tilsluttet sig charteret for flere kvinder i ledelse. Vores mål i den sammenhæng er at få flere kvindelige ledere til at vælge at gøre yderligere karriere, således at vi får flere kvindelige chefer og direktører.

Hvis vi ser på udviklingen, sker der rigtig meget i de her år. Andelen af kvindelige ledere, chefer og direktører har aldrig været højere. 35 procent af alle nye medlemmer i Lederne er kvinder, og da mænd udgør langt de fleste

af de medlemmer, der går på pension, betyder det, at kvinder udgør 56 procent af nettotilgangen i Lederne. Udviklingen går absolut i den rigtige retning.

Efter min opfattelse er det vigtigt med flere kvinder på topposter i erhvervslivet og i bestyrelserne, men det kræver imidlertid, at rekrutteringsgrundlaget er i orden. Det er de færreste, der hopper fra at være medarbejder til at være direktør. Som regel kræver

det et par år som leder og nogle år som chef, før man er moden til direktørjobbet. På tilsvarende vis er det ofte en god idé at have nogen direktørerfaring, før man giver sig i kast med bestyrelsesarbejdet. En bestyrelseskarriere kommer ikke fra den ene dag til den anden. Skal man bidrage konstruktivt til en virk-

somheds udvikling, er erfaring fra en stilling som topleder ingen skade til.

Jeg er ikke et sekund i tvivl om, at ligestillingen er rigtig godt på vej, men det tager åbenbart for lang

tid for de politikere, der ønsker kvoter. Lederne støtter ikke indførelse af kvoteordninger i bestyrelser, og slet ikke under trusler om tvangsopløsning af selskaber, der ikke makker ret. Vi tror, at resultatet vil blive negativt både for kvinderne og virksomhederne. Vi er til gengæld med på og med til at fremme ligestillingen med fredelige midler.

Svend Askær,
formand

“Efter min opfattelse er det vigtigt med flere kvinder på topposter i erhvervslivet og i bestyrelserne, men det kræver imidlertid, at rekrutteringsgrundlaget er i orden.”



KOLOFON

Udgives af

Lederne
Vermlandsgade 65
2300 København S
Telefon 3283 3283
Fax 3283 3284
e-mail lh@lederne.dk
www.lederne.dk



Medlem af Danske Specialmedier
ISSN 0909-6418

Redaktion

Torkild Justesen, ansvarshavende
chefredaktør, tj@lederne.dk
Joe Kristian Kipp, redaktør,
jkk@lederne.dk
Søren Ravnsborg, sra@lederne.dk
Tanja Aas, tnj@lederne.dk
Lonni Lyngge, lpl@lederne.dk
Ulrike M. Noa Nielsen,
unn@lederne.dk
Anders Grove, agr@lederne.dk
Pia Funch Braskhøj (orlov),
pfb@lederne.dk

Annoncer

DG Media as
www.dgmedia.dk
Telefon 7027 1155
epost@dgmedia.dk

Abonnement

For ikke medlemmer: 360 kroner
(ex moms) for 1 års abonnement
40 kroner (ex moms) per styk
Henvendelse Vivi Vodschau:
vvo@lederne.dk

Denne tryksag er fremstillet hos Stibo Graphic, der er miljøcertificeret af Det Norske Veritas efter ISO 14001 og EMAS



DET NORSKE VERITAS

Oplag

86.808 ifølge de seneste tal fra Fagpressens Medie Kontrol

Art direction og design

Aller Client Publishing
www.allercp.dk

Forsidefoto
Polfoto

LEDERNE

FÅ PAPIR PÅ DINE KOMPETENCER SOM LEDER!



FOR LEDERE

- AKADEMIUDDANNELSE

- Personlig udvikling, innovation, strategi og lederkommunikation på alle niveauer.
- Grib fremtidens udfordringer med en ny og styrket faglighed.
- Gennemgå en 2-årig deltidsuddannelse i ledelse, hvor du udvikler dig både personligt og fagligt i et spændende netværk af ledere.
- Undervisning 1 dag hver 2. uge, 4 sammenhængende semestre.

SE VORES HJEMMESIDE WWW.KEA.DK

ELLER KONTAKT UNDERVISER HELLE LINDE PÅ TLF. 2478 5143

kea^{DK}

KØBENHAVNS ERHVERVSAKADEMI
LEDELSE/EFTERUDDANNELSE

KEA · Københavns Erhvervsakademi · København · Ishøj · Ballerup

Styrken tilbage i offentlig ledelse

Tværfagligt samarbejde med udgangspunkt i dagligdagen skal give fornyet styrke til en svækket offentlig ledelse, lyder det fra professor på CBS, Preben Melander. Af Tanja Aas



Foto: Privat og ©istockphoto/Rich Vintage

Bureaukratiseringen af den offentlige sektor har taget overhånd og trængt det offentlige lederskab op i en krog af forsvarspositioner, risiko-undgåelse og ansvarsforflygtigelse, mener Preben Melander, der er professor og leder af Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på Copenhagen Business School.

- Lederskabet fortrænges, fordi aktørerne bliver mere optaget af at legitimere egen indsats, forklarer Preben Melander, der står i spidsen for Finansministeriets forskningsprogram *Fremtidens offentlige lederskab inden for den offentlige*



WWW
Læs også Preben Melanders artikel Genopfind det offentlige lederskab på www.ledelseidag.dk

sektor.

Stramt fokus på resultat- og målstyring og præstationsmålinger er et utilstrækkeligt ledelsesrum i en kompleks og foranderlig virkelighed, mener professoren. Dermed ser Preben Melander en udfordring i at bryde med den usikkerhed, mistillid og distance, som han oplever i det, han betegner som en rigid forvaltningskultur.

Mange rationelle reformer, styringsforsøg og strategier ender resultatløse, fordi der er for langt fra politik til handling, mener Preben Melander. Der skal være kortere mellem politikernes visioner, publikums forventninger, producenterne ambitioner og professionernes kompetencer. Han ser sammenhængskraft og samspil på tværs af ledelsesniveauer og fagkulturer med ud-

gangspunkt i de offentlige lederes konkrete behov, erfaringer og praksisser som vejen frem.

- Man skal tænke ud fra virkeligheden og ikke ud fra de abstraktioner, som kan udtænkes i systemer og koncepter, siger han.

Opgør med faglig indavl

Ifølge Preben Melander skal der ske en udvikling i tilgangen til og synet på offentlig ledelse på alle niveauer. Formand for Lederne, Svend Askær, er enig. Han mener, at både politikere, topembedsmænd og organisationer skal være mere bevidste om, at ledelse er en opgave og faglighed i sig selv.

- Et vigtigt skridt mod styrket ledelse i det offentlige er et øget fokus på det ledelsesfaglige,

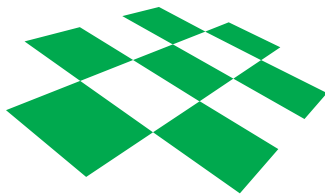
blandt andet ved at få flere ledere fra det private ind på de offentlige lederposter, mener Svend Askær.

Formanden oplever en tendens til det, han betegner som faglig indavl inden for offentlige ledelse, ud fra en forkert opfattelse af, at man eksempelvis må være uddannet lærer for at være en god skoleleder.

- Offentlige ledere rekrutteres med for lidt vægt på evnen til at lede medarbejdere og sætte de overordnede rammer, siger formanden, der tilføjer, at den enkelte leder også selv har et ansvar for at få forbedret sit rum for ledelse ved at få afklaret med sin chef, hvad målene er, og hvilke ressourcer der er til rådighed for at opfylde dem.

tnj@lederne.dk

Anders Andersen's Rengøring



Når rengøring igen er blevet et håndværk

- Daglig Rengøring
- VinduesPolering
- EjendomsService

salg@aaren.dk
www.aaren.dk

Vi er specialister i storkundedrift

• 43 99 99 99

Nettoomsætning



Kampagnesalg



Kampagneperiode



Dækningsgrad



Markedsandel



Lagerværdi



Bedre beslutninger med Business Intelligence

TARGIT udvikler og markedsfører business intelligence-løsningen **TARGIT BI Suite**, der giver dig dashboards, analyser og rapporter med færrest mulige klik.

Løsningen samler data fra alle virksomhedens systemer, og giver alle medarbejderne en fælles brugerflade, hvorfra selv de mindst it-kyndige kan udtrække og analysere lige netop den information, de har behov for.



**Terje List, Matas
Adm. Direktør**

“Med TARGIT BI Suite har vi nem adgang til opdateret og overskuelig viden, så vi kan træffe de rigtige beslutninger.”

Besøg www.targit.com

T A R G I T [®]
business intelligence

Ansættelse og A-kasse

Ledernes juridiske eksperter svarer hver dag på en lang række spørgsmål om ansættelsesforhold. Vi bringer her et udpluk.

? Jeg er lige gået på efterløn og overvejer at flytte til et varmere land, da vinteren har taget hårdt på mig. Jeg har hørt, at man kan flytte til Spanien og samtidig beholde sin efterløn, men skal jeg tegne en særskilt sygeforsikring, så jeg ikke bliver blanket af, hvis jeg skulle blive syg i Spanien?



! Der er gode nyheder til dig. Fra 1. maj 2010 kan du inden for EØS-området blive optaget i bopælslandets sygeforsikring uden selv at skulle betale for det (medmindre du har arbejde i det pågældende land). Du skal have blanket E106 til brug for registreringen i dit nye bopælsland, et EU-sygesikringskort, som kan bruges i andre EØS-lande, og et særligt sundhedskort til brug i Danmark. Disse kort gælder maksimalt, til du skal på folkepension. Dokumentationen får du hos din seneste bopælskommune eller seneste arbejdsgiverkommune. Jeg håber, at dit ønske, om at slå dig ned i et varmere land, vil gavne dit otium.

Med venlig hilsen
Susanne Thøger, chefkonsulent

? Jeg modtog den 23. marts i år en skriftlig opsigelse med seks måneders fratrædelsesvarsel og tegnede 1. maj 2007 Ledernes Tillægsforsikring, som nu overgår til AmTrust, hos Tryg. Nu har jeg fået at vide, at jeg skal anmelde min ledighed til Tryg, selvom jeg under min eventuelle ledighed til efteråret vil være skiftet til AmTrust. Kan det virkelig passe? Hvem dækker mig under ledighed, og hvornår skal jeg senest anmelde min opsigelse til forsikringen?



! I løbet af 2010 vil alle medlemmer hos Lederne med en tillægsforsikring hos Tryg få et skriftligt tilbud om at skifte til AmTrust. For det enkelte medlem af Lederne vil skiftet ske ud fra den kalendermåned, hvor man i sin tid tegnede forsikringen. Du får derfor tilbudt at skifte fra den 1. maj 2010. Det er aftalt med Tryg, at de skal varetage

alle "skader" på tillægsforsikringen, som er opstået, mens man har haft sin forsikring hos dem. Det afgørende i den sammenhæng er ikke, hvornår du rent faktisk fratræder dit job, men den dato, du fik din opsigelse – i dit tilfælde den 23. marts 2010. Du skal derfor anmelde din ledighed til Tryg, og godkender Tryg din ret til at få dækning fra forsikringen, vil Tryg også være forpligtet til at udbetale dig dækning i op til de 6 eller 12 måneder, som du er berettiget til at få udbetalt under ledighed. Tryg skal dække, selvom du i mellemtiden er skiftet fra Tryg til AmTrust. Du kan vælge at anmelde din skade til Tryg allerede nu, men du er også velkommen til at vente og se, om du i mellemtiden finder et nyt arbejde. Vi anbefaler, at du senest anmelder din ledighed til Tryg, når du melder dig ledig i a-kassen og på jobcentret for at få udbetalt dagpenge. Du kan læse mere om Ledernes Tillægsforsikring på Ledernes hjemmeside, herunder hvordan du kan anmelde ledighed til enten Tryg eller til AmTrust.

Med venlig hilsen
Thomas Christiansen, chefkonsulent

Sæt det rigtige hold

I skrivende stund er der små tegn på, at flere virksomheder bevæger sig væk fra den akutte krisestyring og nu fokuserer på fremtiden. Efter en periode med nedskæringer, kan mange ledere i de kommende måneder med fordel få set på, hvilke kompetencer og medarbejdertyper der bliver brug for fremover. Mellemløbet sidder her i en nøgleposition, både som den der kender sine nuværende medarbejderes kvalifikationer, og som den der kan forhøre sig hos direktionen om, hvorvidt virksomheden har det rette mix af kompetencer. Når rekruttering af nye medarbejdere og kompetenceudvikling er på dagsordenen, har du som leder et væsentligt ansvar for at tænke og handle på tværs af fag, kultur og arbejdsformer.

Det er forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvilke kompetencer der bliver brug for, men for mange ledere er innovationsevne, kulturel forståelse og tværfagligt samarbejde vigtige kompetencer – både hos dem selv og medarbejderne.

Så nu er det tid til, at du som leder får kigget nærmere på dine og medarbejdernes kompetencer, så I stiller med det rigtige hold.

Der er mange måder at gribe kompetenceudvikling an på. Du kan dokumentere de aktuelle kompetencer hos dine medarbejdere gennem en fremtidsrettet MUS. Du kan invitere dine lederkolleger til at drøfte udvikling på tværs af afdelinger. Eller du kan tage fat i HR-afdelingen for at få sat fremtidens kompetencer på dagsordenen.

Din næste lederudviklingssamtale bør handle om, hvordan du ser mulighederne for at bringe dine kompetencer i spil og eventuelt få dem styrket, frem for hvad du præsterede sidste år. Det er jo langt fra sikkert, at de udfordringer, du som leder havde sidste år, bliver de samme næste år, hvor de positive tendenser efter finanskrisen forhåbentlig skal omsættes til konkret vækst.

Jeg tror, at de ledere, som først får sat fremtidens kompetencer på dagsorden, får de bedste medarbejdere på den lange bane, hvor udbuddet af arbejdskraft igen kan blive et problem for mange virksomheder. Husk, at du som leder især bliver målt på holdets præstationer – ganske som træneren.

Af ledelsesrådgiver Niels Henriksen, Lederne



LEDERSPARRING

Ønsker du en personlig sparringspartner, så tilbyder vi Leder-Sparring. Vores erfarne ledelsesrådgivere står parat til at hjælpe dig videre med dine ledelsesmæssige udfordringer og din personlige udvikling som leder. Ring 32 83 32 83 og spørg efter en ledelsesrådgiver eller læs mere på www.lederne.dk/ledersparring.





Vi udvikler

systemer og processer, der understøtter de

menneskelige ressourcer



Schjain Topy / 189906

VI SKABER UDVIKLING OG VÆKST

www.pbj.dk ▶ Telefon: 43 62 74 00

PBJ er et konsulenthus med ekspertise i HR og løn. Vi udvikler og implementerer it-systemer, der styrker HR-processerne og lønhåndteringen. Vi fungerer som aktive sparringspartnere og hjælper vores kunder med at gøre HR

til en synlig og konkret del af den enkelte medarbejders hverdag. Vi er med andre ord virksomhedens strategiske samarbejdspartner på alle niveauer i organisationen.

Ledernes medlemmer er typisk omkring 30 år, når de skal tage stilling til, om de vil tilmelde sig efterlønnsordningen eller ej.



af a-kassen. Det er et mærkeligt signal at sende, hvis der er brug for arbejdskraft. Derfor ønsker Lederne, at efterlønnsordningen gøres fleksibel, så indbetalerne selv kan bestemme, hvornår de vil benytte den. Det er et incitament for de 60-årige, som gerne vil arbejde, siger han.

Ifølge professor ved Aalborg Universitet Per H. Jensen, som forsker i tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, har arbejdsgiverne hovedansvaret for, om medarbejderne vælger at blive på arbejdsmarkedet. Han forklarer, at i tilfælde, hvor ældre generelt har valgt arbejde frem for efterløn, har arbejdsgiverne i 80 procent af tilfældene opfordret dem til at blive i virksomheden. For medarbejdere, der har valgt at gå på efterløn, har blot 20 procent fået samme opfordring.

- De 60-årige vil gerne forlade arbejdsmarkedet på en værdig måde, og det er uværdigt at blive afskediget ud af arbejdsmarkedet. Så hvis ikke arbejdsgiverne aktivt opfordrer dem til at blive, vælger mange at komme en eventuel afskedigelse i forkøbet ved at gå på efterløn, siger Per H. Jensen. Han vurderer, at det får stor effekt på tilbagetrækningsmønstrene, hvis arbejdsgiverne gør mere for at fastholde de ældre.

unn@lederne.dk



PLUS OG MINUS

+ Efterlønnen er skattefinansieret, så du får langt mere udbetalt, end du indbetaler.

- Du er med til at finansiere efterlønnsordningen over skatten, selvom du fravælger at indbetale til ordningen.

Efterløn: Godt for dig – dyrt for Danmark

Efterlønnsordningen er en yderst fordelagtig opsparingsform for den enkelte. Men for samfundet er ordningen en bekostelig affære. Af Ulrike Micha Noa Nielsen

Efterlønnsdebatten raser for tiden, hvor det næsten er umuligt at åbne en avis uden at falde over kreative forslag til, hvordan efterlønnsordningen kan reformeres – eller helt afskaffes. Men ordningen er stadig en enestående opsparingsform – uanset kommende ændringer i 2019, hvorfra efterlønsalderen gradvist hæves til 62 år i 2022. Der vil fortsat være alt at vinde ved at betale til ordningen, mener Torben M. Andersen, professor i økonomi ved Århus Universitet.

- Går du på efterløn som 60-årig efter at have indbetalt i 30 år, har du selv finansieret godt 20

procent af efterlønsudbetalingen via dit efterlønsbidrag. Når du først går på efterløn som 62-årig, stiger den selvbetalte procentdel til 32, men selv om egenfinansieringen er større, får du stadig to

tredjedele betalt af staten, siger han.

Efterlønnsordningen har dermed store økonomiske konsekvenser for samfundet, som Folketinget har forsøgt at afbøde – blandt andet ved at nytilmeldte til efterlønnsordningen skal indbetale i 30

år og ikke som tidligere i 25 år.

Det er typisk medlemmer af Lederne i alderen omkring de 30, der er i tvivl om, hvorvidt de skal tilmelde sig efterlønnsordningen

eller ej. Men budskabet er klart fra Gert Bronton, direktør i Ledernes Medlemsbetjening.

- Efterlønnsordningen er en knaldgod forretning, så hvis du ikke indbetaler til ordningen, kommer du bare til at finansiere den. For du betaler ikke det, det koster at gå på efterløn. Det gør skatteyderne. Og det koster dem cirka 18 milliarder om året, hvilket er årsagen til, at efterlønnen kan levere de billigste pensionskroner, der er på markedet, siger han.

Gør efterlønnen fleksibel

De kommende regelændringer er et skridt i den rigtige retning, mener Gert Bronton. Men han synes, at alle, der betaler til ordningen, bør garanteres tre års efterløn.

- I dag er der den tåbelige grænse på 65 år, som betyder, at vi skal smide medlemmerne ud



Gert Bronton, direktør i Ledernes Medlemsbetjening.

Professionel karriereudvikling med målrettet videreuddannelse

Tag en ministeriegodkendt videreuddannelse på bachelorniveau. Du kan vælge at tage en hel diplomuddannelse eller følge enkelte moduler. Alle vores engagerede undervisere har ledelseserfaring, og evner at relatere teori til praktiske problemstillinger.



Diplomuddannelsen i Projektledelse

- Projektlederuddannelse
- Redskaber til at planlægge, styre og følge op på projekter
- Fra for-analyser og risikostyring til implementering og projektafslutning

Diplomuddannelsen i Ledelse

- Lederuddannelse
- Procesorienteret med fokus på organisatorisk ledelse og organisationsudvikling.
- Redskaber til at motivere og inspirere medarbejdere

Diplomuddannelsen Ingeniørernes Lederuddannelse

- Managementuddannelse
- Fokus på økonomi, strategi og ledelse med profitmaksimering for øje
- Indsigt i forskellige styringsredskaber og ledelsesdiscipliner

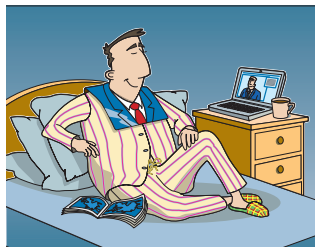
Læs mere på www.cv.ihk.dk

Undervisning om aftenen i Ballerup – gode parkeringsforhold.



MÅNEDENS DILEMMA ► Hjemmearbejde kræver tillid og klarhed

Hver uge bringer Business.dk i samarbejde med Lederne et ledelsesdilemma, hvor læserne kan stemme mellem en række givne løsningsforslag og debattere dem. Dilemmaerne handler om konkrete ledelsessituationer, som ledere kan møde i hverdagen. Af Tanja Aas



HJEMMEARBEJDE GIVER medarbejderne større fleksibilitet i en travl hverdag og mulighed for fordybelse til fordel for både ansatte og virksomhed. Men det kan også være kimen til mistro og mistillid blandt chefer og kolleger om, hvorvidt en hjemmearbejdsdag bliver brugt til arbejde. Det er udgangspunktet for månedens dilemma.

Dilemmaet lyder: Du er leder for et team af videnmedarbejdere, som i høj grad tilrettelægger deres arbejde selv, herunder hjemmearbejdsdage. Du har fuld tillid til, at dine ansatte arbejder, selv om de ikke er på kontoret, men når de arbejder hjemme, skal de kunne kontaktes på telefon og e-mail.

En dag forsøger du flere gange forgæves at få fat i en af dine medarbejdere, Lauritz. Næste dag svarer han på det spørgsmål, du har indtalt på hans telefonsvarer, men han forklarer ikke, hvorfor han ikke var til at få fat på i går. Senere erfarer du, at en af Lauritz' kolleger har sendt ham en vigtig mail på en hjemmearbejdsdag, som han først besvarede om

aftenen. Du tvivler på, at Lauritz er til rådighed i det forventede omfang, når han arbejder hjemme. Hvad gør du?

Halvdelen af de mere end 600, der stemte på dilemmaet, vælger at indskærpe reglerne for hjemmearbejdsdage på et afdelingsmøde uden at nævne Lauritz.

Ledelsesrådgiver hos Lederne, Trine Dilèng, tilslutter sig vinderløsningen. Hjemmearbejdsdage fungerer kun, hvis forventningerne er afstemt mellem lederen, medarbejderen og kollegerne, mener hun. I den konkrete situation ville hun dog lige som cirka 25 procent af stemmedeltagerne vælge at tale med Lauritz under fire øjne for

at udrydde eventuelle mistanker om pjæk.

- Ledelse af videnmedarbejdere og adgang til hjemmearbejdsdage går hånd i hånd med en virksomhedskultur, der bygger på »frihed under ansvar«. Kontrol og mistro hører ikke hjemme her, siger Trine Dilèng til Business.dk

Hun tilføjer, at der kan være mange årsager til, at Lauritz ikke har været tilgængelig. Måske har han »trukket stikket ud« for at fordybe sig i en opgave, eller måske var han ikke klar over retningslinjerne for hjemmearbejdsdage.

tnj@lederne.dk

Tag stilling til et nyt ledelsesdilemma hver uge på www.business.dk/dilemma



Tror du også på, at resultater kan skabes gennem god trivsel?

Vil din virksomhed være i front, når det gælder arbejdsmiljøet?

Er du leder i din virksomhed?

Så deltag på vores nye uddannelse

Øget trivsel skaber resultater
- lederens rolle og ansvar

Læs mere og tilmeld dig kurset på www.lederkompetence.dk



Organisation for erhvervslivet



ARBEJDSMILJØ
UDDANNELSE

LEDERNE
bringer dig videre



Kære mor,

Her kommer lige en hilsen fra det varme Ørestad City. Vi bor på 5. sal i et topmoderne domicil med alt, hvad man kunne drømme om.

Her er lækker mad, flinke receptionister, fitness, frisør, vores egen indgang - og så kan vi selv bestemme, hvor store vores værelser skal være...

...og der er kun få meter til shopping og metro!

NB. SEND IKKE FLERE PENGE...

det koster altså kun 1.150,-/m². Alle priser er ekskl. moms og drift.

Value for Many

Oplev vores nye erhvervslejemål fra 744 til 25.000 m². Læs mere på www.klp.nu eller ring +45 70 26 26 61.



✓ Shopping



✓ Fitness & frisør



✓ Konference



✓ Metro & lufthavn



✓ Gæste-oplevelse

klp
Ejendomme

Danmarks mest UDSKÆLDTE

Da han var i slutningen af tyverne, mærkede **MORTEN OLSEN**, at lederrollen lå både godt og naturligt til ham. Han fulgte sin fornemmelse, blev anfører på klubholdet og siden det danske fodboldlandsholds anfører og indiskutable leder på banen. I dag er han træner for samme landshold, som han om tre uger atter skal styre gennem en slutrunde om verdensmesterskabet.

Af Søren Ravnsborg

Foto: Polfoto

chef

Du kender sikkert scenariet. Og når du om få uger tænder for dit tv for sammen med millioner af andre danskere at følge foldboldlandsholdet under VM i Sydafrika, vil du igen kunne følge en skiftevis nervøs og sammenbidt, køligt analyserende og hidsigt gestikulerende gråhåret herre i spillerboksen kun afbrudt af enkelte arrige spring ud til sidelinjen eller kåd jubel med sin assistenttræner.

Hans navn er Morten Olsen, han er 60 år gammel, og han er – heldigvis for ham og os – i glimrende fysisk form. Og han ligner det, han er. En ekstremt engageret træner og ansvarlig chef på vej til endnu en offentlig eksamen i det måske mest eksponerede og udsældte lederjob i Danmark.

På vej til hyldest eller hån, det afgør spillet og resultaterne. Men ligeegyldigt hvilken vej det hælder i Sydafrika, er landstrænerjobbet Morten Olsens drømmejob og kulminationen på hans trænerkarriere, fortæller han i dette interview, hvori han også løfter sløret for sine egne ledelsesidealer og forudsætninger for at blive en succesfuld leder.

Ikke født til at lede

Du har sagt i et interview: "Uden at skulle rose mig selv, er jeg i dag en ledertype. Det kan man være født til. Men det var jeg ikke." Kan du uddybe det?

- Da jeg var sidst i tyverne, kom jeg til klubber, hvor der var noget på spil. Vi spillede under stort pres, og jeg fandt ud af, at det her kunne jeg have gjort før på det her niveau. Man får selvtillid gennem præstationer, får følelsen af, at det her kan jeg, jeg kan lide det, og det ligger naturligt til mig. Jeg fik erfaring, blev anfører og fik en central position på banen. En af mine styrker var, at jeg var utrolig god til at læse spillet, og så får man overskud til ikke kun at læse for sig selv, men også for holdet. Så ▶▶





LANDSTRÆNEREN

►► får du respekt gennem dine præstationer både udefra og indefra, forklarer Morten Olsen og tilføjer:

- Jeg har også set spillere, der egentlig var født til at være ledere, men på grund af at de måske ikke var så gode fodboldspillere, blev de ikke accepterede som ledere. Man kan have lederegenskaber både på og udenfor banen, men man skal være en af de lidt bedre spillere og kunne udfylde sin rolle på banen.

Prestigemæssigt på toppen

I dag er han meget opmærksom på ikke blot spillernes evner til at lede, men også deres drive i forhold til hierarkiet. Landsholdet har et spillerråd bestående af anfører Jon Dahl Tomasson og en håndfuld andre erfarne spillere. Men ikke alle spillere er interesserede i at tage ansvaret for teamet, forklarer Morten Olsen.

- Og dem skal man ikke presse. Det skal ligge naturligt til personen at have lyst og overskud til at være med til at bestemme.

Morten Olsen blev cheftræner for A- og Ligalandsholdene i juli 2000. Seks år senere fik han yderligere indflydelse på ansættelser af ungdomslandsholdstrænere samt ansvar for talentudviklingen. Med andre ord er han den mest indflydelsesrige person i dansk fodbold. Men set udefra kan



Min generation stillede ikke spørgsmålstegn, hvis der blev sagt, at nu skal du løbe ind til Rundetårn og tilbage, siger Morten Olsen.

“Nogle gange forstår jeg, at kritikken er, som den er, fordi folk er uvidende. Hvis ikke jeg vidste så meget mere end alle andre om landsholdet og spillerne, havde DBU valgt den forkerte mand.”

– Morten Olsen

det måske godt undre, at landstrænerjobbet er så attraktivt, når det ikke alene byder på kummerlige arbejdsbetingelser for en leder (dem vender vi tilbage til), men tillige ligner en temmelig udsat og utaknemmelig post. For Morten Olsen er der imidlertid ingen forbehold.

- At være landstræner er prestigemæssigt det højeste, man kan opnå og et naturligt mål for enhver ambitiøs træner. Men jeg er her først og fremmest, fordi jeg fagligt kan lide det. Selve spillet. Og at være ansvarsfuld og sætte mit stempel på den måde, jeg synes,

spillet skal spilles ud fra de medarbejdere, jeg har med at gøre. Ligesom alle andre ledere skal jeg analysere de realistiske muligheder, der ligger i medarbejdermaterialet i forhold til forventninger om resultater.

Overbevisning

Kan du beskrive de centrale ledelsesopgaver i dit job?

- Jeg har ansvaret for at lægge strategi og sørge for struktur og organisation. Og hvad der er meget vigtigt: Jeg skal overbevise spillerne om, at det, vi gør, er det bedste for os. Jeg skal skabe tro på og tillid til, at det her er det rigtige. I store linjer er jobbet at være overbevisende i den måde, du leder på, og jo mere grundig og entusiastisk du er, jo større muligheder har du for at være overbevisende, siger han.

Indtil videre har Morten Olsen overbevist tilstrækkeligt til, at han nyder stor tillid fra såvel spillerne og arbejdsgiverne i DBU at dømme ud fra deres reaktioner udadtil. De ti år i spidsen for landsholdet har budt på hårrejsende skuffelser undervejs, men også på kvalifikation til såvel EM- som VM-slutrunder med ottendedelsfinaler som bedste præstation.

I det hele taget er Mortens Olsens lederegenskaber relativt uantastede, når man tænker på den nådesløse kritik fra presse og alskens eksperter, som han og spillerne må lægge ryg til. Selv ikke topledere i vores største og mest berømmede erhvervs virksomheder får deres dispositioner dissekeret i samme omfang. Kritikken til trods

MORTENS HJÆLPERE

At være landstræner i fodbold kan være et ensomt job. Men når landsholdet nu drager til Sydafrika har Morten Olsen en række personer tæt knyttet til truppen til at understøtte hans arbejde. De er:

Landsholdssekretær: Simon Rasmussen · **Første assistenttræner:** Peter Bonde · **Anden assistenttræner:** Torben Storm · **Angrebstræner:** Ebbe Sand · **Målmandstræner:** Lars Høgh · Plus "spejdere" til at se andre kampe · **Holdlæge:** Søren Kaalund · **Fysioterapeut:** Eskild Bram Chrestensen · **Massør:** Allan Poulsen · **Kiropraktor:** Johannes Breum · **Tøjansvarlig:** Finn Bøye · Endelig har DBU også presseansvarlige til at håndtere medierne under slutrunden.

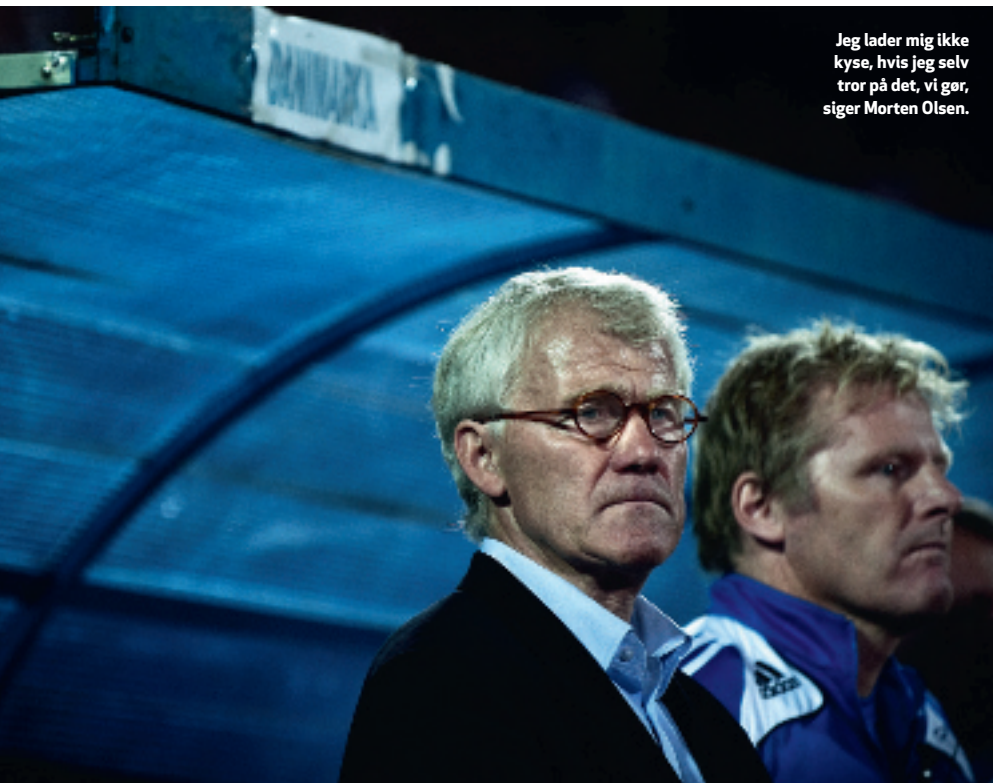
Spar 700 kr. med WorkPlus, når du køber 2 x 10 Klipskort til DSB 1'



Meld din virksomhed til WorkPlus allerede i dag og få tilbuddet.

Nu er der endnu en kontant fordel ved at tilmelde sig WorkPlus. Frem til 1. juli kan virksomheder nemlig købe 2 fleksible 10 Klipskort til DSB 1' til nedsat pris. De fleksible kort til DSB 1' kan bruges af flere ansatte og på forskellige strækninger, og du kan tilmed rejse med DSB 1' Nonstop på kortet indtil 1. juli - uden at det koster ekstra.

Tilbuddet gælder alle virksomheder med en WorkPlus-aftale, så tilmeld jer allerede i dag - det koster ikke virksomheden en krone. Læs mere på dsb.dk/workplus



Jeg lader mig ikke kyse, hvis jeg selv tror på det, vi gør, siger Morten Olsen.

MORTEN OLSENS BLÅ BOG

DBU-regi:
2000 til 2012 (foreløbig):
Cheftræner for A- og Ligalandsholdet

Spillerkarriere:
1986-89: FC Köln
1980-86: Anderlecht
1976-80: Racing White Molenbeek
1972-76: Cercle Brugge
1970-72: B 1901
1957-69: Vordingborg

Landshold:
1970-1989: 102 landskampe, fire mål

Klubtræner:
1997-99: Ajax Amsterdam
1993-95: 1. FC Köln
1990-92: Brøndby IF

Født 14. august 1949
Bor sammen med kæresten Mireille

Slået til ridder af Dannebrog i april 2010

Kilde: DBU

Olsens lod. Resten af tiden er spillerne i deres klubber, som betaler deres løn. Ikke de nemmeste betingelser at udvikle medar-

►► har Morten Olsen holdt fast i sin strategi, taktik og foretrukne spillertrup. Dumstædigt i nogles øjne, dristigt i andres.

Kritikere er uvidende

- Jeg lader mig ikke kyse, hvis jeg selv tror på det, vi gør. I fodbold bliver der sat spørgsmålstegn ved alt, hvad jeg siger, og alt vi laver. Men du kan ikke please alle, du må finde din egen vej til succes og holde din kurs. Jeg kommer fra en generation af fodboldspillere, som ikke stillede spørgsmålstegn, hvis der blev sagt, at nu skal du løbe ind til Rundetårn og tilbage. Det gør de nye generationer, og det, synes jeg, er fint, for det viser, at de har interesse i, hvad vi gør. Det betyder også, at du som leder skal være enormt grundig og have svar på rede hånd, siger han og noterer så med adresse til kommentatorer, presse og eksperter:

- Nogle gange forstår jeg, at kritikken er, som den er, fordi folk er uvidende. De ser ikke det samme, som jeg har gjort, og de kender ikke spillerne lige så godt. Hvis ikke jeg vidste så meget mere end alle andre om landsholdet og spillerne, havde DBU valgt den forkerte mand, siger han.

At blive dømt som den forkerte mand, har Morten Olsen også prøvet. Mens den 17 år lange karriere som professionel spiller var pletfri, blev tiden som klubtræner det ikke. Fra 1990 til 1999 var Morten Olsen træner i tre klubber: Brøndby, FC Köln og Ajax Amsterdam. Og i alle tre tilfælde endte samarbejdet med en fyreseddel efter vidt forskellige omstændigheder, der dårligt kan sammenlignes.

Umulige ledelsesvilkår

Vilkårene for en klub- og en landstræner er vidt forskellige. Forestil dig, at du som leder kun havde direkte kontakt til dine nøglemedarbejdere cirka seks til syv gange om året. Det er Morten

Læs mere:

I oktober 2009 udkom portrætbogen *Chefen* om Morten Olsen på Ekstra Bladets Forlag. Den er skrevet af sportsjournalisterne Steen Ankerdal, Kurt Lassen og Peter Sloth.

bejderne på, erkender Morten Olsen.

- Lige meget om vi har vundet eller tabt med landsholdet, er der altid noget, der skal roses eller konstruktivt kritiseres. Men i mellemtiden har spillerne spillet ti kampe for klubben, og de kan ikke huske, hvad der skete sidst. Så må vi vise billeder fra sidst og komme tilbage på sporet, men det er ikke optimalt. Mange ting, fysisk som mentalt, kan man ikke præge på samme måde som en klubtræner. Men jeg ringer til dem og snakker om deres form, eventuelle skader, og hvordan de har det. Sådan må det være, siger han.

VM-slutrunden i Sydafrika bliver Morten Olsens tredje, og han har således været med enten som spiller eller cheftræner, hver gang Danmark har kvalificeret sig. Han vurderer selv, at erfaringen bør blive en fordel, men en erfaren chef er ikke tilstrækkeligt.

Jeg skal vide noget om alt

- Det er vigtigt med spillere, der har været med før. For spillerne/medarbejderne er det rart, at de ikke bare hører det fra lederen, men også fra deres kolleger og kammerater. Lejrkuller giver gnidninger, det ved vi på forhånd, og vi skal være sammen i fem, seks, forhåbentlig syv uger. Så handler det om at skabe en form for dagligdag. Her venter et meget stort stykke arbejde, mange skal tage ansvar, og det er ikke kun lederne, men også medarbejderne, fastslår han.

Hvad skal du lykkes med personligt, for at Danmark får succes?

- Rigtig mange ting, men jeg er også omgivet af et godt team med fagligt dygtige mennesker på hvert deres felt. Jeg derimod skal vide noget om alt, og jeg skal være god til at uddelegere. Og så skal jeg sikre, at der både er et højt spændingsniveau og en afslappet atmosfære, at spillerne kan lide træningen og lide at være sammen. 📍

sra@lederne.dk

Ressourcer kan også komme udefra

Som HR- og personaleansvarlig er det dig, der har fingeren på pulsen. Du ved, hvad der skal til for at skabe trivsel, stabilitet og udvikling i jeres virksomhed. Men også, at det nogle gange kan kræve ekstra ressourcer, særlige kompetencer eller sparring, hvis man vil være på forkant med personalesager, sygefravær, svære samtaler – og samtidig tænke i nye udviklingstiltag, der kan skabe en sund balance mellem job- og privatliv. Og det er her KAVALERIET kan gøre en forskel.

Vi er landsdækkende og specialiseret i uafhængig rådgivning på det sociale og økonomiske felt. Vi kan fungere som strategiske sparringspartnere, som support til HR- og personaleområdet eller som direkte rådgivere for ledere og medarbejdere. Hos os er al rådgivning uvildig og fortrolig – og på det økonomiske felt er vi uafhængige af banker, pensions- og forsikringselskaber.

Besøg os på www.kavaleriet.dk eller kontakt os på **3930 9603**. Vi giver dig adgang til de ressourcer, der kan gøre en forskel. Hverken mere eller mindre.



Leder tog hånd om langtidssyg

Teknisk chef Michael Korsbæk valgte en fastholdelsesplan, da en værdsat medarbejder blev alvorligt syg.

Af Ulrike Micha Noa Nielsen



I 2007 fik Michael Korsbæk, der er teknisk chef i virksomheden Fisker Skanderborg, den chokerende besked, at en af hans medarbejdere, en yngre rejsemontør, var alvorligt syg. Et akut dobbelt nyresvigt medførte, at rejsemontøren blev indlagt på sygehuset for at få en transplantation, hvilket uvægerligt betød, at medarbejderen ville være væk fra sit job i en rum tid. Da der var tale om en værdsat mand, lå det lige fra starten af sygdomsforløbet Michael Korsbæk meget på sinde, at rejsemontøren oveni sygdomskampen ikke skulle bekymre sig om at miste det job, som han så gerne ville beholde:

- Jeg besøgte ham flere gange på sygehuset, hvor han lå i dialyse og derfor var meget træt. Her lovede jeg ham, at hans job



SYG MED JOB

Kampagnen *Syg Med Job*, som kører på landsplan dette forår, udspringer af sygefraværsaftalen, som regeringen indgik med arbejdsmarkedets parter i efteråret 2008. Hovedelementerne i aftalen er:

- En arbejdsgiver skal senest efter fjerde sygeuge holde en samtale med den sygemeldte om tilbagevenden til arbejdet.
- Jobcentrene skal vurdere muligheden for gradvis tilbagevenden efter otte ugers sygdom.
- Jobcentrene kan give aktive tilbud til alle sygemeldte.
- Der skal udfærdiges en ny lægeerklæring til virksomheder om arbejdsfastholdelse.

Beskæftigelsesministeriet står bag kampagnen *Syg Med Job* sammen med parterne i sygefraværsaftalen, herunder Lederne. Læs mere på www.sygmedjob.dk.



Teknisk chef
Michael Korsbæk
Foto: Privat

var sikret, fortæller Michael Korsbæk, der løbende informerede de knap 20 Fisker-medarbejdere om deres kollegas sygdoms-udvikling.

- De øvrige medarbejdere var glade for, at jeg var åben omkring forløbet, og de syntes, at det var positivt, at virksomheden gjorde så meget for at beholde medarbejderen, siger Michael Korsbæk, som havde råderetten over de ledelsesmæssige beslutninger i sygdomsforløbet, som sammenlagt strakte sig over et år.

Tilbage på fuld tid

Fisker Skanderborg havde en forsikring, som dækkede virksomhedens lønudgifter til den sygemeldte medarbejder, samtidig med at der i samarbejde med kommunen blev udfærdiget en revalideringsplan.

- Vores holdning i ledelsen var, at vi ville gøre alt, hvad vi kunne, for at beholde ham i virksomheden, fordi han var en

FAKTA OM LANGTIDSSYGE

- Hver femte, som er sygemeldt i over et år, kommer aldrig i arbejde igen.
- Langtidssygemeldte genoptager hurtigere deres job, hvis de har bevaret forbindelsen med arbejdspladsen under sygeforløbet.
- Mange langvarigt syge vil gerne fortsætte med at arbejde, og det kan lade sig gøre ved, at arbejdspladsen tilpasser arbejdsopgaverne eller tilbyder nedsat tid.

Kilde: www.sygmedjob.dk

vigtig medarbejder, fortæller Michael Korsbæk.

Den nyretransplanterede rejsemontør startede på deltid efter sin lange sygeperiode og var tilbage på fuld tid et halvt år efter, at han havde genoptaget arbejdet. **1**

unn@lederne.dk

NLP Business Practitioner



“Uddannelsen har helt klart øget mit personlige og professionelle lederskab...”

Anette K. Thybo, forskningsleder ved Aarhus Universitet, om uddannelsen som NLP Business Practitioner

Certificeret excellent lederuddannelse - med individuel coaching Bedre kommunikation, indsigt i adfærd

Uddannelsen som NLP Business Practitioner øger din opmærksomhed på adfærd og personlige ressourcer. Styrk dine kommunikationsevner og få værktøjer, du kan bruge bredt - for eksempel til coaching, konflikthåndtering, forhandling, vanskelige samtaler og medarbejderudviklingssamtaler.

LedelsesAkademiet Lillebælt

Ledelsesakademiet Lillebælt er én af landets førende udbydere af kompetencegivende lederuddannelser

og et videncenter for ledelse. Vi uddanner hvert år mere end 1000 ledere i ledelse og lederskab - med kurser i bl.a. NLP, Lean, coaching, HR og Mindfulness.

Resultatet er et værdifuldt fundament for din fortsatte vækst og udvikling - og for de resultater, du skaber som leder.

Perfekte rammer om uddannelse, kurser og konferencer

Vores rammer om din uddannelse er noget nær perfekte - charmerende og centralt beliggende. Vi huser dagligt uddannelse, kurser og konferencer med op til 120 deltagere - i et stort auditorium med moderne AV-udstyr og en række veludstyrede undervisningslokaler.





Teambuilding i en DC-10

Der var ingen blod eller tårer, men sved og action, da magasinet udsendte og fem ledere teambuildede i en flysimulator.

Af Tanja Aas | Foto: Polfoto/Tariq Mikkil Khan



Et rødt lys pulserer. *Warning*, siger en mekanisk kvindestemme. Som et rådyr paralyseret af billygter på en mørk landevej stirrer jeg på højdemåleren, hvor tallene snurrer ude af kontrol. Et bump ryster kroppen i sædet. Alt bliver stille. Og sort. Vi er styrtet ned med en DC 10 midt om natten i Hudson-floden ud for Manhattans kyst.

Heldigvis er ulykken sket i en flysimulator, så redningsauktionen udføres med et tryk på en knap, der genstarter maskineriet. Flyveturen er en del af et nyt teambuildingkursus målrettet ledere, hvor de arbejder med at skærpe deres evne til at kommunikere og samarbejde i pressede situationer.

Skammen blusser i mine kinder og luner under armene. Jeg har fejlet og svigtet grusomt. Som *non-flying-pilot* skulle jeg have overblik over



højde og kurs og give besked til min medkursist og kaptajn på turen Flemming Schulz, der til daglig er områdechef i en industrimalingsvirksomhed. Men jeg har ikke sagt et dyt på den rundt regnede halve time, vi brugte på turen. En tur, der normalt tager godt et kvarter.

Hellere dum end druknet

Missionen lød ellers overkommelig: Let fra JFK-lufthavnen i New York, flyv en kort rundtur

over vandet og land flyet igen.

Jeg er fuld af selvsikkerhed og mod, da jeg og fem ledere møder om morgenen på LHJ Aviation Training Center, der har Københavns Lufthavne som nabo. Flyvehungeren vokser under formiddagens kommunikationsteori. Efter frokost får vi de sidste instrukser fra *Head of Aviation*, Flemming Bender Jensen. Vi studerer ruten nøje og fordeler opgaver og ansvar under flyvningen. Endelig til simulatoren.

Instrumentbrættet er identisk med en ægte DC-10.

Noget mere omfangsrigt end i en Toyota Corolla, der udgør min sparsomme mekaniske referenceramme. Jeg kan ikke overskue virvaret af måleinstrumenter, knapper og håndtag, og de nedskrevne procedurer og kommandoer kunne lige så godt være hieroglyffer nu. Men jeg siger det ikke højt. De skal jo ikke tro, jeg er dum.

En halv time senere, nedstyrtet i Hudsonflodens mørke vand, overvejer jeg, om det alligevel ikke er bedre at blotte sin usikkerhed end at drukne. ●

tnj@lederne.dk

Svært at omsætte teambuilding i hverdagen

Læring sker ikke blot på et en-dags teambuilding-kursus, mener forsker fra Danmarks Pædagogiske Universitets-skole. Af Tanja Aas

KAN EN TUR i flysimulator eller en vildmarksvandring fremme samarbejde og kommunikation på arbejdspladsen? Måske, men det forudsætter efterfølgende refleksion, hvis læringen skal omsættes til praksis. Det understreger Kirsten Marie Bovbjerg, lektor i Pædagogisk Antropologi ved Institut for Pædagogik, Danmarks Pædagogiske Universitets-skole i Århus.

- Teambuilding er et marked, hvor man sælger troen på hurtige løsninger. Men læring tager som regel tid, siger Kirsten Marie Bovbjerg.

I sin forskning inden for blandt andet kurser i personlighedsudvikling har hun erfaret, at mange har svært ved at omsætte oplevelserne fra teambuilding til konkrete løsninger

i hverdagen tilbage på kontoret. De falder tilbage i gamle tænke- og handlemåder, fordi de mangler tiden til at bearbejde de nye input, forklarer lektoren.

Hun afviser ikke, at læring kan overføres fra et felt til et andet, for al uddannelse er læring i metoder, som skal kunne tages over i en anden situation. Men der mangler tilstrækkelig dokumentation for, at det er muligt at anvende erfaringerne fra eksempelvis en flysimulator i et lederjob, påpeger Kirsten Marie Bovbjerg.

Inden man sender sig selv eller medarbejderne på teambuilding, handler det derfor om at bruge sin fornuft og kritiske sans, i forhold til om det konkrete kursus er relevant og vil have effekt i hverdagen, og om der bagefter er tid til at tage læringen til sig, mener hun.



Kirsten Marie Bovbjerg

Foto: Privat

Og til trods for den manglende dokumentation af effekten af teambuilding kommer der hele tiden nye koncepter til.

- Det sidste nye er måske flysimulatorer. Men det er ikke anderledes end at kravle i tårne, meditere eller at gå på glødende kul, siger Kirsten Marie Bovbjerg.

tnj@lederne.dk

Lejemål med flere perspektiver! - tæt på City, havnen og gode parkeringsmuligheder



METROPOLEN - med "egen" Metrostation



- 8.500 kvm kraftcenter med internationalt tilsnit
- Videnscentre og internationale virksomheder som nabo
- Kan anvendes både som domicil eller multibrugerhus
- Lejemålsstørrelser fra 900 - 8.500 kvm.
- Fælles frokostfaciliteter og reception
- Lejere kan lige nu få medindflydelse på indretning
- Perfekt infrastruktur og mulighed for p-pladser i kældere
- Klar til indflytning i september/oktober
- Tæt på alt og med kun 11 min. til lufthavnen

Sag 2009-151

Partnerselskab. Statsaut. ejendomsmæglere, valuarer MDE & Chartered Surveyors MRICS
Nicholas Thuro · Bjarne Jensen · Steen Winther-Petersen · Claus Bælum
Palægade 6 · 1261 København K
www.realestate.dk · red@red.dk · Fax 33 13 13 77 · Tlf. 33 13 13 99

Kaffekonge i væksteventyr

Ricco Sørensen har åbnet fem nye kaffebarer i København det seneste år. Finanskrisen har været en sand foræring for den kaffeglade iværksætter, som glæder sig over, at der ryddes ud i plattenslagerne. Af Søren Ravnsborg | Foto: Ulrik Jantzen



På trods af finanskrisen? Hvad mener du? Det er da netop på grund af finanskrisen, at det har kunnet lade sig gøre at åbne de nye kaffebarer.

Ricco Sørensen smiler mildt af deres udsendtes noget forbløffede udtryk. Han ejer en stribe mindre kaffebarer i København, og han har i løbet af blot det seneste års tid udvidet med fem nye, så der i skrivende stund er i alt ni kaffebarer i hans navn spredt ud over forskellige kvarterer i byen. Det lyder vel i de flestes ører noget hasarderet, så vi opsøgte ham i en af de nyere kaffebarer ved søerne til en udsøgt cortado, et stykke chokolade og en forklaring på, hvordan man tør binde an med en så markant ekspansion, mens den hjemlige økonomi stadig befinder sig i hængedyndet efter finanskrisen.

Det må du vist lige forklare nærmere. Hvordan kan finanskrisen fremme din forretning?

- Du må forstå, at jeg hører til dem, der nærmest hylder finanskrisen. Den er det



bedste, der er sket i København i mange år, og det skal jeg nok forklare nærmere, siger han, nipper til en af dagens ti dobbelte espressoer, hvilket er loftet efter aftale med lægen, og uddyber sit syn på krisen:

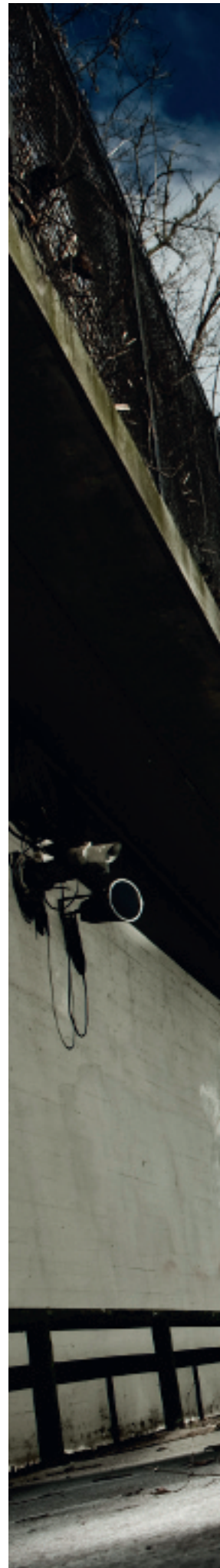
- Finanskrisen er et ultimativt *wake-up call*, og det havde vi i den grad brug for. De sidste par år har været et sandt cirkus i min og alle mulige andre brancher. Der er åbnet fuldstændig ligegyldige ting, fordi folk stod klar til at købe. Det er da fantastisk,



"Folk skal selv skabe betingelser for deres job, og det kræver en ekstrem grad af tillid." —Ricco Sørensen

at der bliver ryddet op i den underskov af ligegyldigheder, som opturen skabte. Her i nærheden åbnede en stor forkromet kaffebar, der lukkede efter bare fem uger. I København alene er otte kaffebarer gået konkurs i løbet af det seneste år, og det var alle sammen nogen, der ikke havde viljen og ikke leverede varen. Det samme gælder butikker med børnetøj, brugskunst og dimser, som alle solgte det samme. *Men som iværksætter er det vel også trist for dig at se så mange tomme butikslokaler, som der er i byen for tiden?*

- Altså, jeg underkender ikke, at nogen har tabt penge og må gå fra hus og hjem. Og det er trist. Men samtidig sidder jeg som snusfornuftig jyde og tænker: Okay, nu ►►



Ricco Sørensen havde ingen masterplan, da han startede sin kaffebar, og har det stadig ikke. Muligheder dukker op undervejs og dikterer retningen, siger han.





Ricco Sørensen har i dag intet at gøre med regnskaberne i sine kaffebarer. Han har i stedet en bogholder, som styrer pengesagerne med hård hånd.

► kan jeg pludselig få lokaler. Jeg har råd til at betale dem, jeg kan få håndværkere til at sætte dem i stand, og jeg har råd til at betale håndværkerne. For tre år siden kunne jeg ikke komme i nærheden af de lejemaal. Lokalerne kostede formuer. Essensen er, at det, der kommer ud på den anden side, er så meget bedre, fordi det er folk, der vil og kan det, de laver. Folk, som har hjertet med og står ved det, for ellers overlever man ikke, siger han.

Dødsmetal ingen hindring

Ricco Sørensen er 37 år. Som antydnet har det seneste år været hårdt arbejde, men han betegner det selv med et svedent smil som "en fest". Han ser da heller ikke syndelig slidt ud, ikke mindst i betragtning af, at hans dag, indtil vi mødes midt på eftermiddagen, er gået med at rense ventilatorer på det relativt nye risteri i Valby, hvor der



hver uge ristes mellem 500 og 700 kilo kaffebønner til butikkerne.

At skabe nye ting er den selvlærte entreprenørs grund-dna. Og at rense ventilatorer er en af de mange opgaver, han som ejer og chef må tage hånd om. Men i det lidt større billede har arbejdsdagen ændret sig radikalt, i takt med at forretningen er vokset, og han har fået stadig flere

HUMLEBIEN FLØJ

Siden han var 17 år gammel, har kaffe været den nu 37-årige Ricco Sørensens altoverskyggende lidenskab og siden levevej. En kop espresso på turen til Rom i 2.G. gav ham første slurk af lykken, og i dag er det hver dag en lige så stor glæde at indtage dagens første espresso. Han tænker på kaffe, fra han vågner, og kunne efter eget udsagn snildt nedsvælge 30 dobbelte espressoer i løbet af dagen. Han har dog i samråd med sin læge sat sig selv et loft på 10 om dagen.

Før han i 2001 åbnede sin første kaffebar i eget navn i Istedgade på Vesterbro i København, tilbragte Ricco en række rastløse år i job som radiovært, sælger af hi-fi udstyr, murerarbejdsmand og en tid som universitetsstuderende. Men drømmen var i årevis at blive selvstændig og åbne et sted med personligt præg og omsorg for produktet.

- Da jeg åbnede på Istedgade, lavede jeg budgetter, og det hang slet ikke sammen. Lige meget hvor meget jeg fuskede med de regneark, gik det aldrig op og ville aldrig kunne fungere. Så krøllede jeg det hele sammen og åbnede alligevel, fortæller han.

Inspirationen kom fra rejser i især Sydeuropa. Cafeer var der som i dag utallige af, men de fleste sjuskede efter hans mening med kaffen, og folk på ferie blev forblændede af stemningen. De små rendyrkede kaffebarer med personligt præg, der virkelig kæler for kaffen, var ikke særlig udbredte hverken i Europa eller i Danmark på daværende tidspunkt.

- Så går det hverken værre eller bedre, end at humlebiens fløj i løbet af tre måneder. Jeg, min familie og venner var nærmest i chok over, at det kunne lade sig gøre. Og siden har det været organisk vækst. Med jysk snusfornuft har jeg ikke lånt penge eller belånt nogle ting. Det er den eneste måde, jeg kan gøre det på, siger han.

Kaffebarerne havde i 2009 en omsætning på mellem 10 og 12 millioner kroner.

sra@lederne.dk

ledelsesopgaver.

- Da jeg åbnede den første kaffebar i Istedgade i 2001, stod jeg bag disken hele det første år. Der var ikke andre. Jeg havde alle opgaver plus regnskab. I dag står jeg ikke fast nogen steder, jeg har ingen vagter. For mig er det en kæmpeudvikling, som er



**I JOB UDEN
BØVL ...**

**FORTÆL
HVORDAN ...**

**SKRIV DIT FORSLAG PÅ
VÆKMEDBØVLETINGER.DK**

**VÆK MED BØVLET - FORTÆL
BESKÆFTIGELSESMINISTER
INGER STØJBERG HVORDAN**

DER ER I DAG MANGE REGLER OG FASTE ARBEJDSGANGE FOR AT HJÆLPE MENNESKER I JOB. LANGT DE FLESTE GIVER GOD MENING. MEN DER ER HELT SIKKERT OGSÅ REGLER OG ARBEJDSGANGE, VI KAN GØRE ENKLERE.

VI HAR DERFOR BRUG FOR DIN HJÆLP TIL, HVORDAN VEJEN TIL JOBBET KAN BLIVE MINDRE BØVLET.

HVIS DU HAR EN IDÉ,
SÅ SKRIV DIT FORSLAG
INDEN 1. JUNI 2010 PÅ



VÆKMEDBØVLETINGER.DK

IVÆRKSÆTTERI

► kommet gradvist. Jeg har skullet lære om ledelse via erfaring, for jeg går jo ikke på kurser. Men nu er personaleledelse en stor del af det, jeg gør, og det er da også en stor opgave med en meget diffus personalegruppe med fem forskellige nationaliteter.

Personalet består af 28 personer i morderselskabet, hvoraf syv er fuldtidsansatte. Han kommer så vidt muligt dagligt forbi

WWW
Læs mere om
Ricco Sørensen på
www.lederne.dk/magasinet/ricco

**"Finanskrisen er et ultimativt wake-up call, og det havde vi i den grad brug for."
—Ricco Sørensen**

alle kaffebarerne for lige at slutre og høre, om der er noget, der skal tages vare på. Ledelsesfilosofien er simpel:

- Det handler om, at alle folk er velkomne. Deres baggrund, alder, udseende, sprog, herkomst, rager mig en høstblomst. Alle kan løftes op til at kunne noget – det handler om at motivere og give dem redskaberne. Min tilgang er kærlighed til medarbejderne og til produktet. *Hvordan arbejder du med motivation og med at give din egen gejst videre?*

- Folk skal selv skabe betingelser for deres job, og det kræver en ekstrem grad af tillid. Jeg siger til dem: "Når du er på arbejde, er det din kaffebar. Du kan spille den musik og have det tøj på, som du har lyst til. Du kan smide folk ud. Det er din kaffebar, når du er her. Jeg kunne aldrig drømme om at kommentere noget, du laver, mens du er på arbejde. Det vil vi



Der ristes mellem 500 og 700 kilo kaffebønner hver uge på Ricco Sørensens eget risteri i Valby.

snakke om senere". De mennesker, der kan forstå at håndtere den model, de vokser med tilliden.

Alligevel søger du jo en særlig stemning, så folk genkender en Ricco's. Så kan man vel ikke have en, der spiller dødsmetal?

- Fællesnævneren er, at alle er velkomne, ansatte som gæster. Man kan ikke skabe en stemning ved at skrive en vejledning ned på papir. Den kan kun skabes af de ansatte. Når de fornemmer stemningen, vil ønske på stederne, sætter de jo ikke dødsmetal på. Jeg tror, det handler om tillid, men måske har jeg været ekstremt heldig, siger han. 🗨

sra@lederne.dk

AT SÆLGE OG SÆLGE UD

På hjemmesiden for Ricco's kaffekæde kan man læse en spøjst kommentar fra Ricco Sørensen, fordi kaffebareren har udvidet. Kommentaren skal imødekomme de kunder, der er sure over, at Ricco nu er en kæde. For læsere af dette blad kan det umiddelbart lyde mærkværdigt, at kunderne ikke skulle glæde sig over succes for deres lokale kaffepusher. At vækst tværtimod vækker vrede. Men for dyrkerne af det lokale, hemmelige og autentiske er det lige omvendt. Mainstream er hovedfjenden. For de frelste giver begrebet

"kæde" kvælningsfølelser.

- Det har naget mig rigtig meget i forbindelse med ekspansionen: Hvordan bliver reaktionen hos stamkunderne? Jeg er bange for, at vi ikke set den fulde effekt endnu, men jeg prøver at formulere det sådan her: "Ja vi er en kæde på godt og ondt, men vi er stadig din lokale kaffebar." Det betyder, at hvis du elsker kaffen hos Ricco, kan du få en ordentlig kop kaffe andre steder i byen, siger han med et suk.

Ricco Sørensen lægger ikke skjul på, at balancen mellem det unikke og mainstream er svær.

- Det er der, jeg er allermost følsom. Jeg har mistet kunder på det, men jeg har også fået nye. Det er vilkårene, og der er ikke noget at gøre ved det. Vores grundlæggende idé er præcis den samme. Vi er bare blevet lidt større. Men det er klart, at jeg nu har valgt den vej. Om man har syv, ni eller tyve kaffebarer er i den sammenhæng ligegyldigt. Jeg vil blive rastløs, hvis der ikke sker noget, og jeg har også brug for at tjene penge. Jeg kan ikke rende rundt i det her tempo om femten år.

sra@lederne.dk



Find et nyt medlem i dit netværk

- og få 3 måneders gratis kontingent

Anbefal på
lederne.dk/anbefal

**VIND
ET REJSE-
GAVEKORT PÅ
25.000 KR.**



Lederne udlodder ét rejsegavekort på 25.000 kroner.
Rejsegavekortet kan ikke ombyttes til kontanter.
Konkurrencen løber frem til 31. maj 2010.

Vinderen får direkte besked.
Ansatte hos Lederne kan ikke deltage.

LEDERNE
bringer dig videre



tema

**LEDELSE
OG
SPIRITUALITET**

"Forsøg viser, at meditation brugt rigtigt kan øge ens ressourcer og styrke immunforsvaret og lykkefølelsen."
—Tina Magaard



Ånden i lederskabet

Såvel private som offentlige virksomheder sender mange ledere på kurser med spirituelt indhold såsom mindfulness – det er dog individuelt, hvad den enkelte leder får ud af det. Af Joe Kristian Kipp

Foto: ©iStockphoto.com/ okrest, privat og Scampix

ALLE MULIGE afskygninger af spirituelle teknikker har efterhånden fået et solidt rod fæste i ledelseskulturen herhjemme. Ledere kan således vælge mellem et hav af kurser med spirituelt indhold – blandt andet i den såkaldte mindfulness-teknik, der i korte træk går ud på at lære at være tilstede i nuet med et ikke-vurderende åbent sind. Teknikken stammer fra buddhismen og kan opøves ved hjælp af meditations- og yogaøvelser. Og lige præcis, når det handler om meditation, er det ifølge ph.d. Tina Magaard videnskabeligt underbygget, at det kan have en gavnlig virkning.

- Forsøg viser, at meditation brugt rigtigt kan øge ens ressourcer og styrke immunforsvaret og lykkefølelsen. Man kan få noget ud af det som menneske, men også professionelt som leder ved at lære at arbejde mere fokuseret, siger Tina Magaard, der har stået i spidsen for projektet *Ledelse og Spiritualitet* ved Center for Samtidsreligion, Aarhus Universitet. Projektet har blandt andet udmøntet sig i en anmelderrost antologi med samme titel.

Hav realistiske forventninger

Mindfulness bliver ofte introduceret som et redskab til at afhjælpe stress, men brugt i den sammenhæng, kan teknikken faktisk risikere at have den modsatte effekt for lederen, mener Tina Magaard.

- Det, der kan ske, er, at man forventer mere af sig selv – at man siger til sig selv: "Nu

har jeg lært mindfulness, så nu kan jeg arbejde hårdere og mere intelligent uden at blive stresset". Det kan paradoksalt nok øge stressniveauet, fordi man får nogle urealistiske høje forventninger til sig selv.

Også i forhold til ledelse af medarbejdere er det vigtigt, at kurser med spirituelt indhold er frivillige at deltage i:

- Jeg vil ikke anbefale en leder at sige til sine medarbejdere, at de skal deltage i et kursus i mindfulness, fordi nogle vil kunne opfatte det som en krænkelse af deres trosfrihed – mindfulness er jo en form for bevidsthedsbearbejdning. Men hvis lederen giver det som et tilbud, som medarbejderen frit kan afslå, er det i orden. Så kan de medarbejdere, der gerne vil prøve det, se, om de får noget ud af det, siger Tina Magaard, der fremhæver, at det er meget individuelt, hvor meget folk får ud af det.

- Nogle får ingenting ud af det, andre rigtig meget, siger hun.

Finanskrisens indflydelse

Har finanskrisen været medvirkende til, at flere ledere beskæftiger sig med spiritualitet?

- Krisen kan have medført, at i hvert fald nogle ledere sætter sig ned og tænker over, hvad der gik galt. Krisen har



gjort, at man har sat spørgsmålstegn ved de dominerende værdier i forretningslivet og det økonomiske liv og søger andre veje i sit lederskab, siger Tina Magaard.

Professor Ole Thyssen fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School bakker op om den udlægning:

- I krisetider begynder man typisk at reflektere over, hvad man gør, og ser måske i øjnene, at de mål og midler, man havde valgt, ikke nødvendigvis var de rigtige. Ordet krise betyder jo egentlig vendepunkt, og vendepunkter er altid en fin anledning til selvransagelse, siger han.

Ledere søger alternative svar

Tina Magaard peger desuden på to grundlæggende årsager til, at mange ledere har fået øjnene op for de spirituelle teknikker.

- Oprindeligt er koblingen mellem ledelse og spiritualitet



opstået gennem et lidt særegent møde mellem nyliberalismen og new age-idéer. Disse har noget tilfælles, som man let kan overse, nemlig idéen om individets unikke værdi, påpeger Tina Magaard.

New age-strømningen blev ellers oprindeligt forbundet med hippiebevægelsen og en modkultur til det etablerede samfund, men sneg sig allerede fra slutningen af 1970'erne skridt for skridt ind på ledelsesgangene.

- Både inden for nyliberalismen og new age finder man den grundtanke, at individet har en mængde iboende ressourcer, som kan fremmanes og frigøres ved at arbejde med selvet. I managementkulturen har man altså inddraget new age-inspirerede teknikker med henblik på at skabe personlig vækst, og derigennem økonomisk vækst, siger Tina Magaard.

Den anden grund til, at flere ledere interesserer sig for spiritualitet, kan ifølge Tina Magaard være, at den moderne leder står i en meget kompleks situation:

- Lederen skal både kunne fremme medarbejdernes selvledelse og skære igennem som leder. Det gør det svært at formulere enkle retningslinjer for, hvordan man konkret skal agere i en given situation. Derfor er det oplagt i stedet at fokusere på de grundværdier, som lederen skal arbejde ud fra, og disse værdier søger nogen så i spiritualiteten, siger hun.

WWW
Læs Tina Magaards artikel *Ledelse og spiritualitet: Inspiration fra det høje i det elektroniske tidsskrift Ledelse i Dag* på: www.ledelseidag.dk

jkk@lederne.dk ►►



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Ønsker du udfordringer?

Læs HD i Organisation og Ledelse

Ønsker du at få en større forståelse for, hvorfor indførelsen af ny teknologi og andre former for organisationsforandringer ikke altid forløber som planlagt? Og vil du kunne opstille mulige visioner og handlingstiltag? Så er HD 2. Del i Organisation og Ledelse noget for dig.

Uddannelsen er tilrettelagt med henblik på at give dig en bred indføring i organisationsteorien samtidig med at du får mulighed for at specialisere dig indenfor udvalgte områder. Undervisningen foregår i en række intensive to-dags forløb, hvor der er tid til interaktion, praktisk problemløsning og teoretisk fordybelse.

**Læs
HD 2. del
på CBS**

Ansøgningsfrist
1. juli 2010



HD 2. del
Organisation og Ledelse
www.cbs.dk/hdo

En mere nærværende leder

For Michael Stender er meditation blevet et vigtigt redskab til ledelsesmæssig og personlig udvikling. Af Joe Kristian Kipp

MICHAEL STENDER, der er strategic relationship manager i Codan, deltog sidste år i et Mindful Leader-kursus gennem *The Leadership Company*. Det er i særlig grad meditationsteknikkerne, som han lærte på samme kursus, som Michael Stender har fået stor gavn af i sit lederjob.

- Jeg havde især brug for at få styr på de negative tanker, som for eksempel kan komme til en, når der sker forandringer i organisationen.



Michael Stender

For mig handlede det om, at jeg var på udkig efter nogle værktøjer til at vende negative

tanke til positive og konstruktive, fortæller Michael Stender.

Den største udfordring efter kurset lå i at få meditationen inkorporeret i hverdagen.

- Men det er lykkedes, og det behøver altså ikke foregå i lotusstilling - det kan være hvor som helst og når som helst - stående, liggende eller siddende.

Vand i iPod'en

At Michael Stender har fået skabt tid til selvrefleksion i det travle lederjob, er det punkt, han fremhæver som det allervigtigste. Han praktiserer det helt enkelt ved at gå en tur eller ved at sidde i

toget på vej hjem og lytte til rindende vand og bølgeskvulp på sin iPod.

Ifølge Michael Stender har meditationsteknikkerne i det hele taget fået ham til at være mere tilstede i nuet, hvor tankerne før kunne være alle mulige andre steder.

- Jeg er blevet klart bedre til at holde fokus, når jeg deltager i møder og konferencer. Simpelthen ved at sige til mig selv, at nu er jeg *her* og modtager et budskab, siger han.

Afstemmer forventninger

Et af de steder, hvor Michael Stender konkret har kunnet bruge teknikkerne fra Mindful Leader-kurset, var i relation til et it-projekt, som han havde ansvaret for at implementere. Her havde medarbejderne og ledelsen vidt forskellige forventninger til slutproduktet, og dermed var der grobund for en konfliktsituation. Michael Stender stoppede op, reflekterede over sagen og sørgede efterfølgende for at få afstemt forventningerne hos begge parter.

- Tidligere syntes jeg, at sådanne situationer kunne være svære at begå sig i, men nu er det blevet nemmere, fordi jeg synes - og det har jeg også hørt fra flere medarbejdere - at jeg er blevet bedre til at sætte mig i medarbejdernes sted og møde dem med paraderne nede, siger Michael Stender.

jkk@lederne.dk

Vide at din konference er i gode hænder



Let's meet

For at få hjælp til at booke din næste konference ring 32 96 09 00 eller besøg www.congrex.dk/booking

CONGREGX

Møder & Events • Konferencer • Association Management • Rejse- & hotelservice

Ledere tøver med at bede om hjælp

Den anerkendte forsker og konsulent Edgar Schein undersøger i ny bog, hvad hjælp betyder, og hvordan hjælp fungerer i relationer mellem mennesker – herunder mellem ledere og medarbejdere. Af Søren Ravnsborg



F

or mange af os er det ingenlunde enkelt at bede andre om hjælp i selv simple spørgsmål, fordi der automatisk er et tab af status og selv-værd forbundet med at erklære sig afhængig af hjælp fra andre, fortæller professor Edgar Schein fra MIT Sloan School of Management i et interview

"Alle menneskelige relationer handler om status og positionering. Vi forsøger enten at rykke op i graderne eller bevare vores status, og efter ethvert møde måler vi bagefter, hvad vi har tabt eller vundet."

—Edgar Schein

i det elektroniske tidsskrift ledelseidag.dk.

Den 82-årige Schein, der regnes for en af organisationspsykologiens vigtigste tænkere, kaster i sin nyeste bog, *Hjælp. Om at tilbyde og modtage hjælp*, lys over de mange aspekter af hjælperelationer – herunder især relationen mellem leder og medarbejder. Ifølge Schein

er det nemlig ikke mindst ledere, der vanskeligt kan kapere det kontroltab, der følger af at bede andre om råd og hjælp og dermed i nogen grad overlade beslutninger til andre.

Ingen kan vide alt

- Der er ledere, der ikke beder om hjælp, fordi det får dem til at føle sig sårbare. Og der er ledere, der bruger rollen som hjælpere til at få kontrol over andre og føle magt. Den slags er farligt. En af de basale måder at give og modtage hjælp på er at bygge relationer til andre mennesker, og det har en del ledere svært ved. De behandler

deres ansatte, som var de fremmede, siger han i interviewet og uddyber:

- Hvis ledere og deres medarbejdere skal gro og trives i organisationer, der bliver stadig mere komplekse, decentrale og multikulturelle, må lederen ændre rolle fra beslutningstagers til hjælperens, facilitatorens og coachens. Sagen



Edgar Schein

Foto: Privat

er, at ingen kan vide alting, og vil vi skabe mere effektive og velfungerende organisationer, er vi nødt til at blive bedre til at tilbyde og modtage hjælp. Ellers kan opgaverne ikke løses, lyder opfordringen fra Edgar Schein.

Han baserer blandt andet sine synspunkter på sine observationer som konsulent indenfor organisationskultur og organisationsudvikling i en lang række virksomheder i primært USA, men også Europa.

Kamp om status

Selvom det at yde eller bede om hjælp som nævnt er en af de grundlæggende faktorer i menneskelig adfærd, har vi i realiteten ikke megen viden om dynamikken i hjælperelationen. Men der er tale om en situation, der opleves som ude

af balance, hvor en person må overgive magt til den anden. Måske derfor har ledere svært ved at bede andre om hjælp, funderer Edgar Schein, fordi man samtidig automatisk træder et skridt ned af rangstigen i relationen til den anden.

- Alle menneskelige relationer handler om status og positionering. Vi forsøger enten at rykke op i graderne eller bevare vores status, og efter ethvert møde måler vi bagefter, hvad vi har tabt eller vundet, påpeger han. 🗨️

sra@lederne.dk

Læs hele interviewet med Edgar Schein på www.ledelseidag.dk
Bogen er udkommet på Gyldendal Business til en pris af 300 kroner.

BEDRE LEDELSE

Nyheder i erhvervsserien



SELVLEDELSE OG FÆLLESSKABER

Nye perspektiver på det moderne arbejdsliv

Af Sanina Kürstein [red.]

For mange mennesker indeholder arbejdslivet i disse år selvledelse. Denne antologi tager udgangspunkt i forskellige faglige perspektiver og giver læseren inspiration og mulighed for at reflektere over udfordringerne ved selvledelse. Bogens bidrag kan samtidig bruges som inspirationsværktøj til nye måder at nærme sig selvledelse på i læserens egen virkelighed uanset udgangspunkt.

Pris: 348 kr. [vejl.]



FORTÆLLINGER FRA U'ET

Af Lone Belling og Thomas Gerstrøm [red.]

„Årtiets vigtigste ledelsesbog“ har Steen Hildebrandt sagt om bogen „Teori U“. Nu kommer den første danske bog om de erfaringer forskellige danske ledere og organisationer har haft med brugen af Teori U. Både i ledelsespraksis, organisationsudvikling og de læreprocesser, som de har været gennem. Fortællingerne inspirerer til at igangsætte konkrete og nyskabende handlinger såvel i organisationer som i lederskabet.

Pris: 328 kr. [vejl.]



STYRKEBASERET LEDELSE

Redskaber til at skabe effektive og sunde organisationer

Af Pernille Hippe Brun og Mikkel Ejsing

Styrkebaseret ledelse handler om at få det bedste frem i sig selv og andre. Der hvor du og medarbejderne har mest energi, har mest lyst til at bidrage, til at lære, undersøge og blive klogere – det er der, I har mest at give, og hvor I for alvor kan komme til at excellere. Bogen giver metoder til hvordan du kan spotte styrker og svagheder, samt hvad der skal til for at bringe styrkerne i spil og håndtere svaghederne.

Pris: 398 kr. [vejl.]



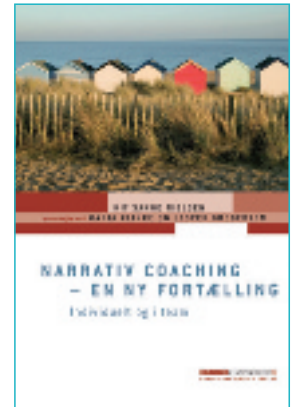
NARRATIV ORGANISATIONS-UDVIKLING

At forme fælles mening og handling

Af Michala Schnoor

På en lettilgængelig og praksisnær måde tager bogen læseren med på en rejse gennem narrative ideer og begreber og giver inspiration til, hvordan de kan bruges til at omforme problemfyldte fortællinger til fortællinger, der skaber mulighed for læring, udvikling og gode arbejdsresultater. Bogen er fuld af inspirationshistorier, der illustrerer anvendelsen af narrative ideer og pointer.

Pris: 328 kr. [vejl.]



NARRATIV COACHING – EN NY FORTÆLLING

Individuelt og i team

Af Kit Sanne Nielsen, i samarbejde med Maria Klinke og Jesper Gregersen

Bogen er en indføring i den narrative tilgang til udvikling af organisationer gennem coaching af individuelle medarbejdere og team. Formålet er at støtte, skabe fælles ansvarlighed, fælles resultater og fælles mening. Bogen dækker en lang række centrale temaer og præsenterer centrale principper, som fx eksternalisering, dekonstruktion, narrative mønstre, relationer samt begrænsende problemhistorier.

Pris: 298 kr. [vejl.]

LÆS MERE OM VORES SPÆNDENDE ERHVERVSBØGER PÅ WWW.DPF.DK.



125.000 medlemmer i 2015

Lederne fik en rekordstor tilgang af nye medlemmer i 2009. Medlemsvæksten skal fortsætte de kommende år, og samtidig er det målet at sætte kontingentet ned.

Af Michael Monty | Foto: Joachim Rode

MEDLEMSLISTEN hos Lederne voksede med 4.423 navne i 2009, svarende til en stigning på 4,9 procent. Det gør 2009 til et rekordgodt år for Lederne. Men rekorder er ikke til for at blive beundret og skrevet ind i historiebøgerne, men derimod for som minimum at blive tangeret og helst at blive slået.

Det fastslog formand Svend

Askær på Ledernes generalforsamling, hvor han benyttede lejligheden til at løfte lidt af sløret for organisationens nye ambitiøse vækstmål.

- Væksten i 2009 er absolut pæn og tilfredsstillende, men det skal være normen i år og i de kommende år, at vi vokser med mindst samme hastighed. Alt tyder på, at vi når det strategiske mål om 100.000



medlemmer før 2012. Og jeg mener ikke, at det er urealistisk at sætte et mål om, at vi i 2015 skal nå op på 125.000 medlemmer, siger Svend Askær.

Han understreger, at der ikke er tale om vækst for

vækstens skyld. Væksten er et redskab til at kunne øge antallet af serviceydelser, tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere, og til at få øget politisk indflydelse. Men langt vigtigst handler det om at kunne beholde kontingentet på et fortsat lavt, konkurrencedygtigt niveau og undgå prisstigninger de kommende år.

- Mange andre organisationer sætter deres priser op, men det kommer ikke til at ske hos Lederne - snarere tværtimod. Viser det sig, at der er grobund for det, vil jeg ikke afvise, at vi sætter kontingentet ned, så det bliver endnu billigere at være medlem af Lederne, siger Svend Askær.





Mere selvbetjening

Han understregede over for de delegerede i Lederne's Hus, at et andet fokusområde for Lederne i år og de kommende år er selvbetjening på internettet. Her mener Svend Askær, at der er plads til klare forbedringer.

- Vi skal have øget fokus på selvbetjening i a-kassen og på det juridiske område. På samme måde, som mange af os klarer bankforretninger om aftenen eller i weekenden via netbank, skal man også fremover i endnu højere grad, end det er tilfældet nu, kunne betjene sig selv via lederne.dk på de tidspunkter, hvor det passer medlemmerne bedst, siger Svend Askær.

mmo@lederne.dk



Lederne smider efternavnet

På generalforsamlingen blev navnet Lederne's Hovedorganisation lagt i skuffen. Fremover hedder organisationen slet og ret Lederne.

Af Michael Monty | Illustration: Mikkel Henssel

DER BLEV SAGT farvel til et "s" og et 17 bogstaver langt "Hovedorganisation" på generalforsamlingen den 8. maj i Lederne's Hus i København. Her besluttede de delegerede at droppe "efternavnet", hvormed Danmarks største lederorganisation nu slet og ret hedder Lederne.

- Vi organiserer ledere, vi rådgiver og sparrer med ledere, vi udtaler os gerne om ledere og ledelse – og derfor skal organisationen slet og ret hedde Lederne, fastslår Svend Askær, formand for Lederne.

Navnet Lederne's Hovedorganisation opstod ved en fusion for 19 år siden mellem to foreninger med endnu længere navne, nemlig Foreningen af Arbejdsledere i Danmark og Foreningen af Værkstedsfunktionærer i Jernindustrien i Danmark. Men selvom Hovedorganisation har været en del af

det officielle navn siden 1991, har organisationen for mange bedst været kendt under det noget kortere og mere mundrette navn Lederne.

- Tiden er simpelthen løbet fra et dobbeltnavn – især når anden del af navnet er så langt og umoderne som Hovedorganisation, mener Svend Askær

Med et medlemsblad, som hedder Lederne, og en medlemsskare, der under ét kan betegnes som lederne, erkender formanden, at det nye, korte navn til organisationen måske kan give lidt forvirring, især i den første tid uden efternavn.

- Men lidt signalforvirring gør ikke så meget i den sammenhæng, og det generer ikke mig, hvis man sætter synonym mellem lederne som gruppe og den organisation, som er lederne's eneste rendyrkede talerør, siger Svend Askær.

mmo@lederne.dk

FAKTA OM NAVNET

- Danmarks første rene lederorganisation blev stiftet den 26. august 1899 under navnet Foreningen af Værkstedsfunktionærer i Jernindustrien i Danmark.

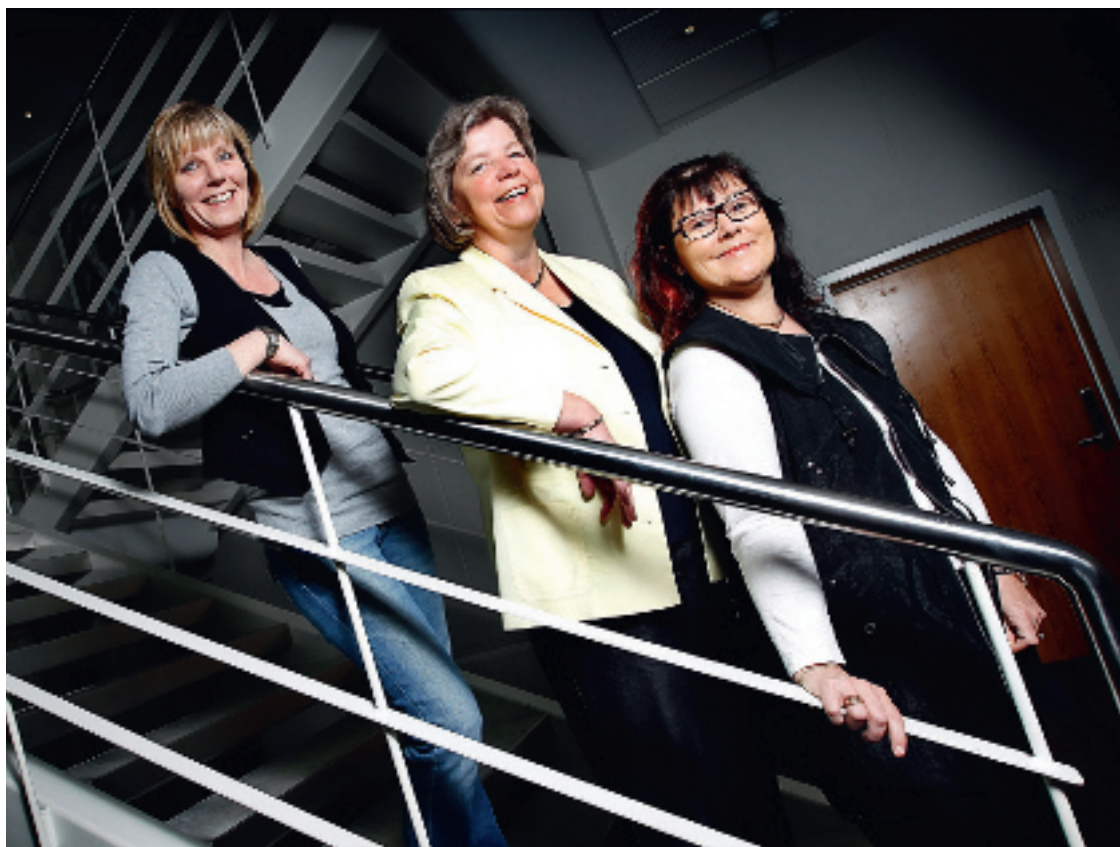
- Flere organisationer kom til i de kommende år, blandt andre Dansk Formands Forening og Foreningen af Elektricitetsværksbestyrere i Danmark.

- I 1908 så Foreningen af Arbejdsledere i Dansk Industri dagens lys.

- I 1991 fusionerede Foreningen af Arbejdsledere i Danmark og Foreningen af Værkstedsfunktionærer i Jernindustrien i Danmark og blev til Lederne's Hovedorganisation.

- 8. maj 2010 blev det besluttet at droppe "efternavnet" Hovedorganisation, så navnet nu er Lederne.

I Lederne Storstrømmen har de omsat visionerne om flere kvindelige bestyrelsesmedlemmer til praksis. Udover formand Helle Bjerregaard Andresen (i midten) er Susan Pedersen (tv), der til daglig er distriktsleder i Greve Kommune, tiltrådt som næstformand, mens assurandør Helle Zabell har siddet som kasserer siden marts i år.



Kvinderne indtager Storstrøm

I Lederne Storstrømmens bestyrelse sidder der kvinder på tre ud af fem poster – de tunge endda. Af Tanja Aas | Foto: Joachim Rode

PÅ LEDERNES generalforsamling blev arbejdet for flere kvinder i ledelse sat på dagsordenen af formand Svend Askær. Et sted, hvor kvinderne er i flertal, er i Lederne Storstrømmens bestyrelse, hvor Helle Bjerregaard Andresen, Susan Pedersen og Helle Zabell sidder på posterne som henholdsvis formand, næstformand og kasserer.

Helle Bjerregaard Andresen har været med i den sydsjællandske bestyrelse siden 2001. Susan Pedersen har siddet som menigt bestyrelsesmedlem i tre år, mens Helle Zabell tiltrådte i marts i år efter

et par år som suppleant. Og det er ikke tilfældigt, at de to kvinder er blevet valgt ind i den i alt tre kvinder og to mænd store bestyrelse – oven i købet på centrale pladser.

- I Storstrømmen støtter vi op om Ledernes engagement i Charter for flere kvinder i ledelse. For eksempel arbejdede vi bevidst for, at de nye bestyrelsesmedlemmer skulle være kvinder – og gerne kvinder, der ønskede at tage de vitale poster i bestyrelsen, siger Helle Bjerregaard Andresen.

Derfor opfordrede hun Susan Pedersen og Helle Zabell til at søge ind i bestyrelsen, da



Den står 3-2 til kvinderne i Lederne Storstrømmens bestyrelse. Øverst fra venstre: Jens Lyngje Jeppesen, Helle Bjerregaard Andresen, Helle Zabell, Jens Østerby og Susan Pedersen.

pladserne blev ledige. Ikke kun på grund af deres køn, men fordi de bidrager positivt til bestyrelsens arbejde, understreger bestyrelsesformanden.

- Vi manglede repræsentation fra offentlige ledere i vores bestyrelse – blandt andet derfor faldt valget på Susan, som gennem sin lederstilling i det offentlige har skaffet

mange nye medlemmer blandt offentlige ledere. Helle Zabell har altid været aktiv til vores arrangementer i Lederne og er samtidig aktiv i erhvervslivet i Næstved, forklarer Helle Bjerregaard Andresen.

Desuden er et miks af mænd og kvinder med til at nuancere debatten og kvalificere beslutninger og tiltag inden for både bestyrelsesarbejde og ledelse, er hendes erfaring. Her har bestyrelserne og de ansættende direktører ansvaret for at fremme antallet af kvindelige kandidater til ledige poster, mener hun.

- Der findes mange højt kvalificerede kvinder, som blot mangler det lille skub, der skal til for at stå frem og sige: "Den post vil jeg gerne have" eller "Det lederjob er jeg den bedst kvalificerede til," siger Helle Bjerregaard Andresen.

tnj@lederne.dk

Kvinde-kvoter er ikke løsningen

Magasinet har spurgt tre kvindelige bestyrelsesmedlemmer om deres holdning til oppositionens forslag om en kvote for kvinder i bestyrelser.

Af Tanja Aas | Foto: Joachim Rode



Er kønskvotering en god idé?

Janne Greve, næstformand, Lederne Østjylland:

"Det vil helt sikkert gavne med flere kvinder i bestyrelseslokalerne, men ikke gennem kvoter. Vi skal dog være opmærksomme på det problematiske i, at der ikke er flere kvindelige ledere og chefer, da det er de positioner, som fører til topposter og dermed pladser i bestyrelser. Men vi kvinder skal ikke ansættes i en lederstilling eller stemmes ind i en bestyrelse bare for at opfylde en bestemt kvote. Vi skal vælges på vores kvalifikationer – ikke på grund af vores køn. Kvoter er for fisk og mælk. Ikke for kvinder."

Vibeke Halvorsen, næstformand, Lederne hovedbestyrelse og Lederne Hovedstaden:

"I stedet for kvoter kan og skal vi kvinder gøre mere for at få os selv og hinanden ind i bestyrelserne, blandt andet ved at blive bedre til at netværke. Fra kurser og møder er det min erfaring, at kvinder styrter ud i pauserne for at ringe til kontoret, ligesom de går hjem, så snart et møde er slut. Mænd socialiserer sig i højere grad ud over det professionelle arbejde. Det er en skam, at kvinderne udelukker sig fra de uformelle snakke, for det er netop gennem de menneskelige relationer på tværs af kønnene, at kvinder selv kan åbne op for, at flere af os bliver valgt ind i bestyrelser."

Kirsten Hvid Schmidt, Lederne Kronjylland:

"Jeg kan ikke lide idéen om kønskvotering. Det er personen, der er vigtig, og ikke kønnet. Kvinder er forskellige, på samme måde som mænd er. Jeg oplever dog, at kvinder bidrager med gode ting til en bestyrelse. De er generelt grundigere i beslutningsprocessen og tager sig bedre tid til at analysere og stille spørgsmål, end mænd gør. Mænd reflekterer mindre og træffer derfor beslutninger hurtigere. Men den forskel, der er på mænd og kvinder, ser jeg kun som en styrke, der bidrager til flere vinkler på de enkelte sager i bestyrelserne."

Ledere med vilje

Hvorfor bruger ledere fyraftener og weekender på uddannelse? Magasinet har været med MBA-studerende en lørdag på skolebænken. Af Tanja Aas | Foto: Camilla Stephan

Det er lørdag morgen, og en skyfri himmel giver vårens første og hårdt tiltrængte solstråler frit lejde. Men de MBA-studerende ledere på AVT Business School i centrum af København må nyde foråret fra deres pladser i skolens auditorium.

John Falk, Christian Brøgger Andreasen, Peter Brøgger Andreasen, Christian Holm Nielsen og Pernille-Julia Vig Hjarnaa er blandt de 40 studerende på den privatejede skole, som frivilligt bruger deres aftener og weekender på lektier, opgaver og undervisning for en Master of Business Administration. De fem vordende MBA'ere har dannet studiegruppe, siden de påbegyndte uddannelsen i august 2009. Den teoretiske ballast er nemlig vigtig for at kunne løse de udfordringer og ambitioner, de har for deres lederkarrierer, er de enige om.

- Jeg har en solid praktisk baggrund og håndterer i forvejen dagligt meget af det, vi lærer på MBA, men her får jeg teorierne til at analysere, hvorfor noget virker eller ikke virker, fortæller salgschef Peter Brøgger Andreasen.

MBA'en lærer dig ikke at være leder,

"Det gælder om at hoppe over, hvor gærdet er højest. Jeg gad ikke tage uddannelsen, hvis jeg ikke følte, jeg skulle kæmpe for det." — John Falk, direktør, Deloitte

men inspirerer til nye strategier og giver mulighed for at diskutere disse med talentfulde ledere fra andre brancher end ens egen, fortæller Christian Brøgger Andreasen.

- Efter en lang lederkarriere har MBA'en gjort, at jeg kan tilføje en række praktisk anvendelige teorier og modeller, der blandt andet har været med til at forbedre mine strategier og mit markedsfokus,



siger direktøren.

Samtidig er MBA'en et karriereboost, understreger Christian Holm Nielsen, ansvarlig for en række nordiske projekter i Nordea, og Pernille-Julia Vig Hjarnaa, partner og erhvervsrådgiver i eget firma, der begge forventer, at uddannelsen styrker deres evne til at løse endnu mere komplekse lederopgaver.

- Uddannelsen giver mig mulighed for at arbejde mere strategisk med ledelse, siger Pernille.

Tid til fordøjelse

Der er *International Business Law* (international erhvervsjura) på programmet denne tredje undervisningsdag i træk. Oxfordprofessor og skolens britisk-canadiske

dekan Jonathan Black-Branch svinger veloplagt en blå pegepind hen over to skærme, hvor udtryk som *Tort Law* og *Duty of Care* er listet i punktform. Normalt

går diskussionen og latteren højt under forelæsningsen, men en skriftlig eksamen og to intense dages forelæsninger, casestudier og gruppearbejde lægger en dæmper på ytringsiveren, konstaterer professoren. Derfor kalder han til spontant sceneskift og sender de studerende ud for at diskutere i deres respektive grupper.

I grupperummene ligger litteraturen til næste fag på skemaet, *Macro Econo-*



mics (makroøkonomi), klar. To bøger på den gode side af 300 og 500 sider plus et kompendium er pensummet til modulet i makroøkonomi, som er normeret til mere end 30 arbejdstimer. Der går nok lige et par dage, inden de bøger bliver åbnet, indrømmer Pernille.

- Man skal lige have tid til at fordøje, det man lærer. Men man bliver nødt til at læse alt, ellers er man på den, forklarer hun.

Den 45-årige mor til fem har taget CBA og MBA lige efter hinanden, og hun er glad for, at det er til at se en ende på strabadserne, når den sidste eksamen melder sig i august. Til den tid har hun balanceret fuldtidsarbejde, studie og familieliv i næsten to år i træk.

Prestigefyldt egotrip

Det kræver vilje, men også en pæn sjat egoisme at gennemføre en MBA, er der enighed om i gruppen. Det er et bevidst valg og benhård prioritering, så de søger ikke medlidenhed, lige som de heller ikke har ondt af sig selv.

- I 2010 må jeg prioritere arbejde, uddannelse og familien i nævnte rækkefølge. Meget er et spørgsmål om prioritering, og hvis jeg mener, det er vigtigere at se min søn spille fodbold lige præcis i dag, skal jeg jo ikke være her, lyder det kontant fra Peter, der er far til to sønner på fire og otte år.

Som MBA'er er man medlem af en eksklusiv klub, der har bevist, at man har klaret en krævende uddannelse, der fordrer fokus og hårdt arbejde. Det er en tilfreds-



(Fra venstre) Christian Brøgger Andreasen, Pernille-Julia Vig Hjarnaa, John Falk, Peter Brøgger Andreasen og Christian Holm Nielsen.



stillelse at kunne vise, at det her har jeg stået igennem, og det kan jeg, tilføjer John.

- Det gælder om at hoppe over, hvor gærdet er højest. Jeg gad ikke tage uddannelsen, hvis jeg ikke følte, jeg skulle kæmpe for det, siger han.

Afslutningsfesten foregår på det femstjernede Hotel D'Angleterre i centrum af København. Og det forpligter, at der allerede er taget mål til de hatte og kapper, som de skal bære til dimissionen, og som de vil blive forevigtet i på et holdfoto, der kommer til at pryde AVT's vægge.

Klokken nærmer sig 16. I auditoriet akkompagneres professor Black-Branches visdomsord af chokoladekage og en slikposes sagte knitren. Solen kigger nu kun sporadisk frem mellem skyerne. Som dagen er skredet frem, har den tabt noget af pusten lige som de fyrrer vordende MBA'ere. Der lyder også kun ringe klager fra de hårdtprøvede studerende, da de får lov at pakke sammen halvanden time tidligere end skemalagt. 📍

tnj@lederne.dk

John Falk
Direktør, Business Process Solutions, Deloitte
28 års ledererfaring

Uddannelse:
MBA, AVT Business School, København
Projektledelse, IPMA International Product Management Association
CBA, AVT Business School, København

Peter Brøgger Andreasen
Salgschef, Expert Retail Danmark
13 års ledererfaring

Uddannelse og studier:
MBA, AVT Business School, København
Organizational Behaviour, University of California, Berkeley, USA
CBA, AVT Business School, København
General Management, Harvard University, USA

Christian Brøgger Andreasen
General Manager, BNP Paribas – Fortis Bank Denmark
18 års ledererfaring

Uddannelse og studier:
MBA, AVT Business School, København
CBA, AVT Business School, København
Erhvervsøkonomisk Diplomuddannelse, Copenhagen Business School, København

Pernille-Julia Vig Hjarnaa
Partner og konsulent, KickConsult
16 års ledererfaring

Uddannelse og studier:
MBA, AVT Business School, København
CBA, AVT Business School, København
Cand.med.vet. og senere ph.d. i Immunologi, Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole (nu Det Biovidenskabelige Fakultet), København

Christian Holm Nielsen
Nordic Business Driver, Nordea
6 års ledererfaring
Udnævnt ledertalent af Berlingske Nyhedsmagasin
Talent 100, 2010

Uddannelse og studier:
MBA, AVT Business School, København
CBA, AVT Business School, København
International Business, Copenhagen Business School, København

OM MBA'en

- En MBA (Master of Business Administration) giver indsigt i blandt andet strategisk ledelse, salg og marketing, økonomi, etik og HR.
- MBA'en er en generalistuddannelse for ledere og ikke en specialistuddannelse som eksempelvis M.Sc.
- MBA'en er primært målrettet mellemledere og afdelingsledere.
- En MBA forudsætter, at man har gennemført en CBA (Certificate in Business Administration).
- Uddannelsen tager 12 måneder med cirka 1.200 studietimer, hvoraf 420 er klasseværelsestimer, 320 er forberedelse, og 400 timer bruges på projekter.
- Der er gennemsnitligt tre undervisningsdage om måneden fordelt på 13 moduler.
- Hver modul afsluttes med en skriftlig eksamen.
- En MBA koster små 260.000 danske kroner.

Kilde: Folderen The Executive MBA 2011, AVT Business School

Lad talenterne buldre

Direktør Merete Søby er hverken bange for at give unge talenter ansvar eller give slip på dem.

Af Tanja Aas | Foto: Jens Dige/Polfoto

Direktør for it-virksomheden Hitachi Data Systems i Nærum nord for København, Merete Søby, tænker ikke bevidst talentpleje og videnledelse i sit arbejde med at spotte og udvikle talentfulde medarbejdere. Hun fokuserer i stedet på motivation og den rette kultur, så hendes ansatte kan udfolde deres evner til fulde. Det er specielt vigtigt i en virksomhed med mange sælgere, der skal præstere hele tiden, fortæller Merete Søby.

- Jeg sidder i en position, hvor jeg ikke kan afgøre min virksomheds succes. Den kan kun ske, hvis mine medarbejdere skaber succes. Derfor er det altafgørende, at jeg for det første har talenter, men også at jeg har motiverede folk, siger den 35-årige administrerende direktør.

Hun tilføjer, at det som leder gælder om at underbygge talentet hos de ansatte, der viser initiativ og evner for andet og mere end de funktioner, de er ansat til at udfylde. Det er de medarbejdere, som inspirerer andre og er de sande talenter, mener hun. Rækker talentet og ambitionerne højere, end virksomheden kan honorere, er hun ikke bange for at give slip på medarbejderen, for det udvikler hverken organisation eller medarbejder at holde et talent i arbejdsopgaver, som vedkommende ikke er glad for.

Hitachi-chefen har selv gjort karriere i komet fart med sit salgstalenter som brændstof. Egentlig var det hendes plan at læse jura, men det blev i stedet til en uddannelse og senere ansættelse i salg og marketing

hos A.P. Møller-Mærsk, og allerede som 23-årig fik hun sit første lederjob som salgsschef hos Compaq/HP. Siden har Merete Søby siddet i chefstillinger i store danske og udenlandske it-virksomheder og blev i 2009 udråbt til Rising Star af Berlingske Nyhedsmagasin.

Medarbejderne styrer millionerne

Selv om Merete Søby er kåret som et af dansk erhvervslivs mest lysende talenter, mener hun ikke, at det giver hende bedre forudsætninger end andre ledere for at få talenter til at blomstre. Hun tager ganske enkelt udgangspunkt i, hvad der har motiveret hende selv til at nå dertil, hvor hun er i dag. Først og fremmest er det vigtigt for Merete Søby at skabe en virksomhedskultur, hvor medarbejdere får lov at tage ansvar og træffe beslutninger uden hendes konstante overvågning.

- Folk vokser med opgaven, når de får lov til selv at buldre derudaf, fortæller Merete Søby.

Direktøren understreger, at man ikke skal være bange for, at talentet stiger folk til hovedet, eller at de bruger det forkert, for hvis en medarbejder gentagne gange falder igennem, er der alligevel ikke tale om talent. Hun er da også helt tryk ved at lade sine sælgere bestemme priserne på de løsninger, de sælger. Løsninger, der ofte ligger på fem-ti millioner kroner.

- Hvis du som sælger sidder ude ved en kunde, og du kan lukke en sag, så lukker du den. Du skal

Hvis man har alt for mange af de der opgaver ovre i højre bunke, som man næsten ikke orker, og det lige pludselig går hen og bliver størstedelen af ens arbejde, bliver man bare ikke god, siger Merete Søby.





ikke hjem og spørge om lov. Det har jeg meget tiltro til, at mine folk er i stand til at gøre, siger Merete Søby.

Hun har selv været ansat i virksomheder, hvor det var småt med beslutningskraften hos medarbejderne, såvel som i firmaer, hvor beslutningerne i høj grad blev lagt ud til de ansatte.

- Jeg kan ikke lide, hvis der er nogen, der sidder og kigger mig over skulderen og følger med i alt, hvad jeg laver. Jeg vil have fred til at vise, hvad jeg dur til, og til at nå de overordnede mål jeg skal, fortæller Merete Søby.

Derfor har medarbejderne også hendes fulde opbakning til at træffe beslutninger, som bryder de økonomiske rammer – bare de tænker sig om. Og går det galt, lærer man utrolig meget af fejlene, fortæller den administrerende direktør. Specielt hvis man har gjort det på egen hånd, for så kan man ikke give andre skylden for det. Bare

”Man skal gøre tingene 80 procent rigtigt og 20 procent forkert, for ellers tager man for få beslutninger.”

—Merete Søby

man ikke laver den samme fejl to gange, påpeger hun.

- Man skal gøre tingene 80 procent rigtigt og 20 procent forkert, for ellers tager man for få beslutninger, siger Merete Søby.

Ingen pistol for panden

Engagement i den enkelte medarbejders arbejdsmæssige bedrifter og indsigt i, hvad der tænder vedkommende i jobbet, er også vigtige forudsætninger for at motivere sine ansatte, mener Merete Søby. Det giver hende også muligheden for at tage affære, hvis en medarbejder har brug for et ekstra skub i form af en påmindelse om at følge op på en sag eller at tage kontakt til en kunde.

- Hvis jeg følger processen på side-linjen, kan jeg også godt tillade mig at udfordre ham. Men det kan man ikke tillade sig, hvis jeg hører det andenhånds og bare kommer med pegefingern engang imellem. Så ville han føle, det var et angreb, fortæller direktøren.

Merete Søby er i det hele taget ikke bange for at tage initiativ til en snak, når hun kan mærke, at en medarbejder har det svært, for det kommer man tit meget længere med, er hendes erfaring.





"Hvis folk har det svært, sætter jeg ikke pistolen for panden af dem. Så hjælper jeg dem. Et vist antal gange." —Merete Søby

► Gennem sin egen karriere har hun oplevet, at alt for mange ledere ser deres medarbejders svagheder uden at konfrontere dem med disse. De hjælper dem ikke videre. De kan godt se fejlen, men de gør ikke så meget ved den, forklarer Merete Søby.

Hitachi-direktøren involverer sig gerne, hvis for eksempel en medarbejders salg svigter, der er kvaler på hjemmefronten eller noget tredje. Hun blander sig dog ikke i sine ansattes privatliv mod deres ønske, men som chef ser hun det som sin pligt at gøre, hvad hun kan for at give sine medarbejdere overskud til at udføre deres arbejde. Det er meget individuelt, hvad medarbejderne har brug for, fortæller Merete Søby. Måske en coach, et par kunder mere eller noget provision, som de måske ikke var berettiget til, men som gør, at de får ro på til at præstere igen, forklarer hun.

- Hvis folk har det svært, sætter jeg

ikke pistolen for panden af dem. Så hjælper jeg dem. Et vist antal gange. Hvis de har det alt for svært, er det nok, fordi de sidder i det forkerte job, siger Merete Søby.

Måler på resultater

En af Merete Søbys kæphester er at gøre op med at måle folk på antal timer på konto-

Som leder må man godt vise sine personlige værdier, mener Merete Søby, der vægter fleksibilitet og frihed i både sit eget og medarbejdernes arbejdsliv.

ret. For hende er det ikke vigtigt, om medarbejderne er der 37 timer eller 25 timer om ugen, men om de leverer de resultater, de skal. Gør de det, skal de have friheden til at få deres liv til at hænge sammen, som de selv ønsker, mener hun.

Som eksempel fortæller Merete Søby om en ung kvinde, der blev ansat som salgskordinator hos Hitachi Data Systems for knap halvandet år siden. Da hun sagde ja til jobbet hos it-virksomheden, var det hendes krav, at hun fik tid til at passe sin egen virksomhed ved siden af. Merete Søby var ikke i tvivl om, at medarbejderen kunne løse opgaverne, selv om hun ikke var der fuld tid og gik derfor med til en ansættelse på 25 timer om ugen. Mulighederne for at tage stadigt større ansvar og involvere sig i de projekter, hun fandt spændende, motiverede imidlertid medarbejderen til at blive fuldtidsansat i it-virksomheden i en ledende stilling.

Som salgskordinator var medarbejderen i kontakt med mange mennesker både inden for og uden for virksomheden, og hendes engagement smittede af på både kolleger og kunder. Blandt andet kunne hun altid med et smil og en ordentlig forklaring mildne kunder, der knurrede over ventetid på at få installeret en løsning.

- Hun er bare et talent. Når folk kom i

SÆT SELV SCENEN FOR DIT TALENT

Man skaber i høj grad selv rammerne for udviklingen af sit talent og sin succes, mener Merete Søby. Her er, hvad hun har gjort for at udvikle og bruge sit eget talent og opfylde sine egne ambitioner:

- Vær bevidst om, hvad du kan lide, og hvad du ikke kan lide. Hvis du beskæftiger dig med noget, du er glad og motiveret for, er du ni ud af ti gange også god til det.
- Kend dine værdier, og vær bevidst om, hvad det er for en virksomhedskultur, du kommer ind i. Kan du afspejle dig i virksomhedens kultur og værdier?
- Tag styringen i dit eget liv. Sørg for at vælge selv, også selv om det kan være hårdt at vælge fra – ellers vælger andre det for dig, og så kan det gøre rigtig ondt. Læg derfor en karriereplan, der sikrer, at du får overblik over og balance mellem dine faglige ambitioner, dine personlige drømme og dit sociale liv.
- Brug dit netværk (chefer, kolleger, professionelle netværksgrupper, kunder, leverandører), men hold dig til de personer, du har oprigtig lyst til at bruge tid med.
- Tro på dig selv, og vær forberedt på de barrierer, du møder – mest af alt dem, du opstiller for dig selv: Slår jeg til? Er jeg for ambitiøs? Men også eksterne barrierer som andres reaktioner og forudfattede meninger.
- Opbyg en integritet og vis hensyn til dine medmennesker.

berøring med hende, kunne jeg se den der magi opstå, for lige pludselig var der en, der tog fra. Hun udfører ikke bare et stykke arbejde. Hun er glad for det. Og det er ikke bare mig, der giver hende opgaverne. Hun har selv søgt udfordringerne, og hun skal ikke afskæres, fordi hun er en ung kvinde, der gerne vil have 25 timer, siger Merete Søby, der selv har fået støtte af dygtige chefer gennem karrieren.

Eksempelvis tvivlede Merete Søby på, at hun kunne klare både at være direktør og nybagt mor til tvillinger, da hun blev tilbudt stillingen under sin barsel. Men hendes chef, den administrerende direktør for Hitachi i Nordeuropa, gav Merete Søby frie hænder til at tilrettelægge sin tid, så hun kunne få topkarriere og familieliv til at gå op. Det betyder blandt andet, at Merete Søby tager tidligt hjem, hvis hun ikke har sene møder. Til gengæld arbejder hun igen fra ottetiden om aftenen, når børnene er lagt i seng, og lige indtil dagens arbejde er færdigt.

Definerer ansvaret

Den frihed og fleksibilitet, som Merete Søby selv har fået af sine chefer gennem tiden, vil hun gerne give videre til sine egne

medarbejdere.

- Jeg vil gerne tiltrække unge, dygtige mennesker, som har små børn, og som har et kaos, når de skal ud af døren om morgenen, for jeg tror på, at hvis de er rigtig gode, så kan de her få friheden til at indrette deres liv, så tingene kan hænge sammen, siger Merete Søby.

Men leverer de ikke resultaterne, så skal de også kende deres plads, understreger hun. I den forbindelse er det først og fremmest hendes opgave som leder at definere ansvar, forventninger og succesparametre for medarbejderne, for det er tit her, det halter, hvis en eller flere ansatte ikke rykker som forventet, forklarer Merete Søby. Det er nemlig de klare mål og friheden i jobbet, der motiverer og udvikler de dygtige medarbejdere til at præstere, så virksomheden kommer ud over stepperne, mener direktøren.

Merete Søby understreger, at talent for hende ikke handler om hverken alder eller køn, men hvorvidt en medarbejder vil og kan tage ansvar.

- Er man et talent, er man et talent, og så skal man have chancen, siger Merete Søby. 🗨

tnj@lederne.dk

OM MERETE SØBY

- Født i 1974
- Opvokset på en gård i Skibbild nær Herning i Midtjylland
- Samboende med Claus. Sammen har de tvillingerne Anna Clara og Frederik på snart to år
- Administrerende direktør, Hitachi Data Systems i Danmark (2008-)
- Salgsdirektør/Nordisk marketing-direktør, Fujitsu Siemens (2004-2008)
- Account Manager/Salgschef, Compaq/HP (1999-2004)
- Uddannet i A.P. Møller-Mærsk og derefter ansat i salg/marketing (1994-1999)
- Medlem af blandt andet Danmarks Vækstråd og brancheorganisationen IT-Branchen
- Mentor
- MBA fra AVT Business School i København
- HD i afsætning

Kilde: Merete Søby, Business.dk

KONFERENCE MED ARKITEKTUR PÅ MENUEN



HOLD MØDE ELLER KONFERENCE I DANSK ARKITEKTUR CENTER OG BERIG DAGEN MED ET BESØG I VORES UdstILLINGER. LÆS MERE OM VORES KONFERENCEFACILITETER PÅ WWW.DAC.DK/KONFERENCE

DAC | DANSK ARKITEKTUR CENTER

Konference · Boghandel · Udstilling · Café

Strandgade 27B · 1401 København K

Lederen som brand

Af professor Majken Schultz, CBS

Det er glædeligt, at stadig flere danske ledere har valgt at træde frem som personligheder med værdier og holdninger. Det sætter et ansigt på virksomheden og åbner op for dialog, fordi virksomheden bliver menneskeliggjort. Interessen for lederen som brand har også gjort det tydeligt, at der er stor forskel på at skabe et personligt brand og et brand som leder.

I det personlige brand er individet i centrum med hans/

mindre virksomheder smelter grundlæggerens personlige vision og værdier også ofte sammen med virksomhedens brand, og udfordringen er, hvordan grundlæggerens personificering af brandet kan overføres til virksomheden og næste generation.

Men i de fleste tilfælde udvikler lederen sit brand i relation til den virksomhed, hvor han eller hun er ansat. Her er udfordringen at udvikle sider af lederrollen, som udnytter lederens personlige gennem-

en platform for direktørens selvscenesættelse, men at lederen skaber et menneskeligt og autentisk udtryk for, "hvem" virksomheden er, og hvad den står for. Det kan være svært for kunder og medarbejdere at relatere sig til abstrakte brandværdier, mens lederen som et menneskeligt symbol gør brandet konkret igennem sin personlighed og sine handlinger.

FOR DET ANDET må lederen invitere virksomhedens centrale stakeholdere til at blive medskabere af brandet. Både medarbejdere og kunder har forventninger om, at deres bidrag til "hvem" virksomheden kan blive, høres og tages alvorligt af virksomhedens ledelse. Her risikerer en leder, som er fokuseret på sit personlige brand, at blokere for involvering af stakeholdere i udviklingen af virksomhedens brand. Virksomheden mister hermed det engagement, som medskabelse kan mobilisere.

FOR DET TREDJE må lederen som brand relatere sig til den substans, som virksomheden udspringer af. Det betyder ikke, at man skal være brygger for at være lederbrand for Carlsberg, men det betyder, at lederens

brand skal udvikles i samspillet imellem personlighed og indholdet i virksomheden. Flere stakeholdere er blevet immune overfor en abstrakt ledelses-kommunikation og engageres ikke i "størst, først og bedst". Det er en ambition for de fleste



Majken Schultz

virksomheder, men ikke noget som skaber den forskel og differentiering, som er kilden til branding.

I svære tider er der særlig grund til at udvikle lederen som brand for virksomheden. Det kan være en uhyre effektiv måde at involvere virksomhedens mange stakeholdere i virksomhedens fremtidige udvikling. Stærke lederbrands mobiliserer energi og innovationskraft, fordi virksomheden opleves som åben og tilgængelig. 🗨️

"Lederens brand skal udvikles i samspillet imellem personlighed og indholdet i virksomheden." —Majken Schultz

hendes personlige værdier, stil og kompetencer. Det ses mest tydeligt hos sportsstjerner, musikere og diverse berømt-heder, som i nogle tilfælde er i stand til at skabe et brand, der rækker udover deres kreative præstationer. Hos mange

slagskraft for virksomheden på tre måder:

FOR DET FØRSTE at lederen ser sig selv som et levende udtryk for virksomhedens brand. Troværdigheden består i, at virksomheden ikke bliver

STUDIESKOLEN BUSINESS

SPROG- OG KULTURTRÆNING

- Vi er specialister i erhvervsrettede kurser i dansk og fremmedsprog

Global kommunikation · Kina · Indien · Mellempøsten · Sprog

Læs mere på studieskolen.dk/business eller ring til 33 18 79 00



STUDIESKOLEN
Når sprog flytter grænser

Borgergade 12
1300 København K

Lederuddannelse

LEDERUDVIKLING

– VEJEN TIL MEDARBEJDERTRIVSEL OG VÆKST

På Erhvervsrådgivningens Lederuddannelse undervises og trænes lederne i de psykologiske og ledelsesmæssige teorier, der styrker lederen i at forholde sig til medarbejdernes ressourcer og til organisatorisk kompleksitet.

Uddannelsens elementer tager afsæt i etableret psykologisk teori og den nyeste ledelseforskning. Alle uddannelsens undervisere er erhvervspsykologer.

MODUL 1: Lederen som menneske (2 dage, 21.-22. september 2010)

- selvindsigt
- relationskompetence
- forsvarsmekanismer
- personlig gennemslagskraft

MODUL 2: Lederen som motivator (2 dage, 9.-10. november 2010)

- motivation
- stresshåndtering
- trivsel
- differentieret ledelse

MODUL 3: Lederen som kommunikator (2 dage, 11.-12. januar 2011)

- feedback
- den nødvendige samtale
- anerkendelse
- coaching

MODUL 4: Lederen som integrator (2 dage, 8.-9. marts 2011)

- magt og etik
- autenticitet og loyalitet
- dilemmaer
- personlig udviklingsplan

Kom til informationsmøde i PsykiaFonden, Hejrevej 43, 2400 København NV, den 15. juni 2010 kl. 15.30-17.30.



Fokus på trivsel

Læs mere om PsykiaFondens Erhvervsrådgivning på www.pfer.dk

PsykiaFondens

Erhvervsrådgivning

Tlf. 3925 2510 eller e-mail

pfer@psykiatrifonden.dk

KURSUSKALENDER 2010

LEDELSE AF MEDARBEJDERE

Fra kollega til leder (Fyn)
Situationsbestemt ledelse
Fra kollega til leder (Århus)
Professionel temaledelse
Forandringens psykologi

KOMMUNIKATION

Den svære samtale
Præsentationsteknik
Den svære samtale
Assertion for ledere
Forhandlingsteknik
Konflikthåndtering
Kommunikér effektivt med NLP

PERSONLIG UDVIKLING

Ledelse med effektivitet
Personlig udvikling og selvledelse
Personlig planlægning og udvikling

PROJEKTLEDELSE OG PROCESLEDELSE

Grundlæggende projektledelse
Grundlæggende procesledelse
Forandringsledelse – med certificering

ORGANISATION OG HR

Økonomi for ikke-økonomer

02. september 2010
15.-17. september 2010
07. oktober 2010
27.-29. oktober 2010
04.-05. november 2010

08.-09. juni 2010
21.-23. september 2010
29.-30. september 2010
06.-08. oktober 2010
03.-04. november 2010
11.-12. november 2010
15.-17. november 2010

02.-03. september 2010
28.-29. oktober 2010
18.-19. november 2010

07.-09. juni 2010
22.-24. september 2010
08.-10. november 2010

04.-06. oktober 2010



Den Kompetente Leder

På denne uddannelse får du som leder en lang række værktøjer inden for personaleledelse. Du vil efter uddannelsen have viden og færdigheder til at udøve Situationsbestemt Ledelse og medarbejderudvikling. Endvidere bliver du trænet i at motivere og engagere dine medarbejdere.

Den Kompetente Leder udbydes som fag under akademiuddannelsen, så du har mulighed for at gå til eksamen og erhverve dig 2 x 10 ECTS point.

Projektlederuddannelsen

Styrk din projektlederrolle og få værktøjer til at etablere et projektforløb, der er målbart og hensigtsmæssigt. Din evne til at skabe ejerskab for projektet forbedres, og du lærer at håndtere modstand.

Projektlederuddannelsen udbydes som fag under akademiuddannelsen, så du har mulighed for at gå til eksamen og erhverve dig 10 ECTS point.

Proceslederuddannelsen

Her lærer du, hvordan du bedst muligt kan påvirke og optimere processerne i din virksomhed. Gennem praktiske øvelser og teori kommer du omkring grundlæggende procesledelse, ledelse i en procesorganisation, forandringsledelse og teamcoaching. Proceslederuddannelsen udbydes som fag under akademiuddannelsen, så du har mulighed for at gå til eksamen og erhverve dig 2 x 10 ECTS point.

www.lederkompetence.dk

- Læs mere om vores kurser
- Tilmeld dig vores nyhedsbrev
- Bestil kursusatalog

LEDERUDDANNELSER

Den Professionelle Leder – til dig med en videregående uddannelse

Modul 1: Situationsbestemt Ledelse
Modul 2: Kommunikation og svære samtaler
Modul 3: Ledelse og sparring
Modul 4: Ledelse og medarbejderudvikling

Projektlederuddannelsen

Modul 1: Etablering af projektet
Modul 2: Forankring af projektet
Modul 3: Projektlederens rolle
Modul 4: Læring og brug af erfaringer under projektforløbet

Den Kompetente Leder – til dig med en faglært baggrund

Modul 1: Situationsbestemt Ledelse
Modul 2: Kommunikation og svære samtaler
Modul 3: Ledelse og sparring
Modul 4: Ledelse og medarbejderudvikling

Proceslederuddannelsen

Modul 1: Grundlæggende procesledelse
Modul 2: Procesforbedringsledelse og forandringsledelse
Modul 3: Ledelsesbaseret coaching
Modul 4: Teamledelse- og coaching
Certificering:

MODULFORLØB

07.-09. september 2010
28.-29. oktober 2010
06.-08. december 2010
24.-25. januar 2010

27.-28. september 2010
25.-26. oktober 2010
15.-16. november 2010
06.-07. december 2010

5.-27. august 2010
14.-15. oktober 2010
22.-24. november 2010
10.-11. januar 2011

22.-24. september 2010
11.-13. oktober 2010
03.-05. november 2010
29. nov.-01. dec 2010
09. december 2010



SKÆRP DIN LEDELSE

– HISTORIER, VÆRKTØJER, NY VIDEN OG STORT OVERBLIK



300,-

Ledelse på kanten
Af Uffe Elbæk



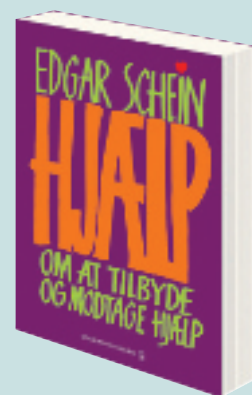
350,-

Harlekinledelse
Af Bolette Christensen,
Lars Goldschmidt og
Hanne Sundin



300,-

Talent
Af Claus Buhl



300,-

Hjælp
Af Edgar Schein



300,-

Perfekt partnerskab
Af Gitte Mandrup



300,-

God ledelse i onde tider
Af Lars Bo Hansen

En række vigtige bøger til lederen, der vil være på forkant.

Find bøgerne, læs mere om dem, og tilmeld dig vores nyhedsmail, Fokus, på GyldendalBusiness.dk

Alle priser er vejledende udsalgspriser. Forbehold for fejl og ændringer.

refleksdesign.dk

Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk





Gitte Mandrup: *Perfekt partnerskab - Forretningsorienteret HR i praksis*. Gyldendal Business. 300 kroner.

HR skal udvikle forretningen

Human Resources (HR) skal være forretningsorienteret, har det lydt i mere end ti år. Nu skal ordene omsættes til handling, og HR skal sammen med linjeledelsen til at være en mere aktiv spiller i kampen for at løse virksomhedens forretningsmæssige udfordringer. Det er udgangspunktet for bogen *Perfekt partnerskab - Forretningsorienteret HR i praksis*. Her tager forfatter Gitte Mandrup HR-funktionernes ømme punkt under kærlig behandling: At udnytte virksomhedens HR-kapacitet til gavn for forretningen.

I praksis handler forretningsorienteret HR om at forbinde virksomhedens mål med evnen til at eksekvere. I mange organisationer er HR-funktionen topprofessionel, men i alt for mange tilfælde ses HR-afdelingen som eksperter i et elfenbenstårn, og alt for få virksomheder formår at udnytte kompetencerne og potentialet i afdelingen til at optimere virksomhedens præstationer, er Gitte Mandrups erfaring som leder og konsulent.

Bogen henvender sig til ledere, der har et sikkert greb om grundlæggende HR-processer

eller arbejder sammen med folk med erfaring inden for feltet. Bogen har således til formål at inspirere og give værktøjer til at opbygge et forretningsmæssigt lukrativt partnerskab mellem HR og linjeledelsen. Bogen bygger på Gitte Mandrups egne oplevelser som leder samt erfaringer fra HR-ledere og linjeledere fra Lego, Carlsberg, IKEA, KMD, Novozymes og Forsvarets Personeltjeneste.

tnj

Om forfatteren

Gitte Mandrup er uddannet kemiingeniør og executive MBA. I dag er hun selvstændig konsulent og rådgiver HR-ledere om udvikling af den forretningsorienterede HR-funktion og kvalificering af HR Business Partnere. Hun har mere end 20 års ledererfaring som laboratorieleder, vice president hos Novo Nordisk, HR-ansvarlig og medlem af direktionen på Det Kongelige Teater samt HR-direktør i TV 2.

Danmarks førende boghandel inden for professionel litteratur

Nyt navn

- nye tider

Academic Books er det nye navn på Danmarks førende boghandel inden for fagbøger til det professionelle marked og studerende ved de videregående uddannelser.

Academic Books er det nye navn på SI books og Akademisk Boghandel der blev lagt sammen sidste år.

Academic Books har otte butikker i Storkøbenhavn, netboghandel og speciel afdeling til erhvervs- og institutionskunder.

Academic Books er specialist i bøger om ledelse - også i fremtiden.



E-bog:

**Get the Job You Want
Even When No One's Hiring**

Ford R. Myers

136 kr

Mere end 140.000 e-bøger
er tilgængelige på
www.academicbooks.dk

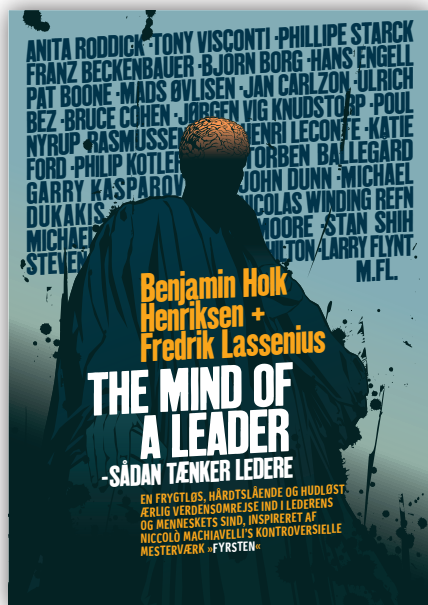


**Projektledelse
- mellem styring og læring**

Tina Düsterdich

199 kr

**Academic
books**



Benjamin Holk Henriksen og Fredrik Lassenius: *Sådan tænker ledere*. L&R Business. 300 kroner.

På besøg hos alverdens ledere

Kan Machiavelli være læremester for den gode leder? Det spørgsmål drog to yngre mennesker, som havde mødt hinanden i et gymnasiepunkband, i 2005 ud i verden for at få besvaret. Deres tur (selv kalder de det en pilgrimsfærd) skulle bringe dem og deres mikrofon til en stribe både berømte og indflydelsesrige hjemlige og internationale ledere og forretningsmænd m/k. Turen er grundigt dokumenteret i deres filmprojekt *The mind of the leader*. På dansk og i bogform er det nu blevet til bogen: *Sådan tænker ledere*.

De mange ledere bliver konfronteret med spørgsmål, der tager afsæt i forfatteren Machiavellis hovedværk *Fyrsten*, skrevet i 1513 og udgivet i 1532 fem år efter hans død. Machiavellis tanker forbindes almindeligvis med snu og kynisk adfærd med det formål at erobre eller opretholde magt, men *Fyrsten* indeholder også en række overvejelser om lederens ideelle personlighed og rolle. De danner så rammen om samtaler med blandt andre designeren Philippe Starck, grundlæggeren af The Body Shop nu afdøde Anita Roddick samt skakgeniet og politikerne Garry Kasparov.

Blandt de danske indslag er velkendte acts som Hans Engell, Mads Øvlisen og Poul Nyrup Rasmussen, men også et i ledelsessammenhæng mere usædvanligt bud, nemlig filminstruktøren Nicolas Winding Refn.

Ud over samtalerne med ledere er bogens hovedspor de to forfatters personlige rejse og genvordigheder undervejs med at fuldføre projektet. Således bliver der også plads til historien om, at Fredrik Lassenius på vej til Taiwan bliver syg i flyveren og brækker sig ude på toilettet resten af turen! Og det endda på business class.

SGA

Om forfatterne

Benjamin Holk Henriksen (1973) er uddannet cand.jur. og MBA. Han er leder af handelskontoret ved den danske ambassade i Singapore og medejer af selskabet Astromax Entertainment.

Fredrik Lassenius (1972) er uddannet akademiøkonom og bosat i New York. Han er blandt andet filminstruktør og producer samt medejer af selskabet Astromax Entertainment.

IPMA»

Certificering

Få papir på dine kompetencer i projektledelse og lær mere under processen med IPMA Certificering®

Dansk Projektledelse tilbyder IPMA Certificering for projektledere, seniorprojektledere og projektchefer

- Få dokumenteret din viden, adfærd og erfaring
- Få feedback og hjælp til at udvikle dig som projektleder
- Få højnet dit kompetenceniveau – og få internationalt anerkendt papir på disse kompetencer!

IPMA Certificeringen giver også virksomheden mulighed for at stimulere det faglige miljø omkring projektledelse, synliggøre projektledelse som en karrierevej og et værktøj til at sikre, at den rette medarbejder får opgaven. Se mere om IPMA Certificering og datoer for orienteringsmøder på www.danskprojektledelse.dk.

danskprojektledelse



Sættedammen 4, DK 3400 Hillerød · Tlf. 48 24 14 88
www.danskprojektledelse.dk, info@danskprojektledelse.dk

Dansk Projektledelse er en forening af og for projektledere, der arbejder for at fremme projektledelse i Danmark. Vi har over 2200 medlemmer. IPMA, International Project Management Association, er en international sammenslutning af projektforeninger i 45 lande.

Ledere ikke varslet om lønnedgang

Flere ledere har oplevet at blive sat ned i løn uden at blive varslet korrekt, oplyser teamchef i Lederne, Anita Bisgaard-Frantzen. Af Tanja Aas



Færre kroner i lønningsskeden er en betydelig ændring af ansættelsesforholdene. Derfor har man krav på et varsel om nedgang i løn svarende til ens opsigelsesvarsel. Men det har flere virksomheder ladet gå i glemmebogen grundet presset fra den økonomiske krise, oplyser Anita Bisgaard-Frantzen, teamchef i

Ledernes Medlemsbetjening. Afdelingen får mange henvendelser fra medlemmer, som vil kende deres rettigheder i forbindelse med en



Vi anerkender lederens ønske om at hjælpe virksomhederne igennem krisen, siger Anita Bisgaard-Frantzen.

ALTERNATIVER TIL LØN

Især i krisetider kan det være en fordel at tænke løn som andet end kroner og øre. Her er et lille udvalg af alternativer.

- Goder, der smager lidt af løn som pensionsforbedringer, ekstra fridage og fratrædelsesgodtgørelse
- Betalte arbejdsrelaterede goder som firmabil, hjemmekontor, licens og frokost (både mad og tid)
- Betalt faglig vedligeholdelse såsom avisabonnementer, efteruddannelse, klubkontingenter og dyrkelse af netværk
- Andre goder som rejser, rengøringshjælp og forsikringer

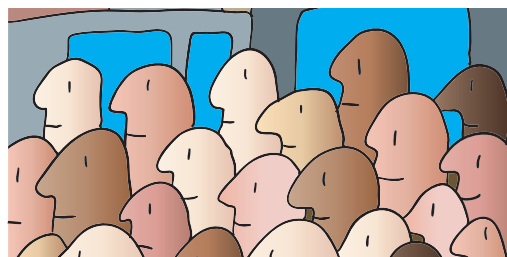
Kilde: www.lederne.dk

sænkning af lønnen. Men i mange tilfælde vælger lederne at frasige sig det, de har krav på, fordi de reelt ikke ser noget valg, hvis de vil blive i virksomheden, fortæller Anita Bisgaard-Frantzen.

- Hvis lønnedgang i en periode er det, der skal til for at få de økonomiske mørke skyer til at drive over, er det et vilkår, man måske ikke synes godt om, men tåler som udtryk for loyalitet og ansvarlighed. Principielt er det noget skidt, da vi gerne vil fastholde vores medlemmers rettigheder, men vi anerkender lederens ønske om at hjælpe virksomhederne igennem krisen, siger hun.

Under alle omstændigheder er det en god idé at henvende sig til Lederne for at få sagen drøftet, hvis man bliver forelagt en lønnedgang, opfordrer teamchefen.

tjn@lederne.dk



Stor tilslutning til møder om arbejdsmiljø

Mere end 600 ledere deltog i Lederne regionale fyraftensmøder om arbejdsmiljø. Af Tanja Aas

LEDERNE HAR FOR femte gang turneret landet rundt med fyraftensmøder om arbejdsmiljø. Med 600 deltagere var andelen af ledere den største nogensinde.

- Jeg ser succesen som et resultat af især to initiativer; dels en særlig indsats for at sikre produkter som er målrettet ledere og ledelse, og dels en professionel kommunikationsindsats gennem Lederne nyhedsbreve og lokalafdelingernes hjemmesider, vurderer arbejdsmiljøchef Lars Andersen, der var Lederne repræsentant på møderne.

Fyraftensmøderne, som er et samarbejde mellem Dansk Metal, Dansk Industri (DI) og Lederne, fokuserede i år på konflikthåndtering, jobusikkerhed, gode råd til ledere ved køb og salg af maskiner samt oversigt over lovpligtige uddannelser på arbejdsmiljøområdet.

- Både nuværende og potentielle medlemmer fik noget konkret med hjem, som de kan bruge i det daglige ledelsesarbejde, siger Lars Andersen.



Lars Andersen

Møderne er en rigtig god måde at komme ud til medlemmerne på, har han erfaret, og Lederne, Dansk Metal og DI har besluttet at drage på turné igen i 2011.

tjn@lederne.dk

LEDELSESAKADEMIET
ERHVERVSAKADEMI ÅRHUS

Overvejer du en HR- eller lederuddannelse?

- **Diplom i ledelse**
- **Lederuddannelsen**
Akademiuddannelse for ledere

- **HR-uddannelsen**
Akademiuddannelse for HR-chefer og -konsulenter

Næste studiestart er i august/september 2010. Læs mere på www.ledakad.dk



Visse vasse. Selvfølgelig gør vi det. Har du et fornuftigt projekt, får du en solid finansiering. Og mere til.

Jyske Bank er lig med helhedsrådgivning. Det betyder, at vi sammen med din virksomhed kan komme omkring fx indhentning af de nødvendige markedsinformationer, optimering af betalingssystemer, finansiering af den løbende drift, risikostyring, investeringer og planlægning af generationsskifte.

Er virksomhedens hjul velsmurte, er visionerne skarpslebne, og har vi en fælles forståelse for, hvad der skal til for at nå målene – ja, så er finansieringen heller ikke noget problem.

Bestil et møde på jyskebank.dk/nykunde – så kontakter vi dig.

Jyske Bank er en anderledes bankoplevelse – også for erhvervskunder. Find inspiration i de mange erhvervspakker – og i en innovativ bank, der giver ideerne luft under vingerne.

GØR EN FORSKEL

 JYSKE BANK

Virksomheder får tilskud til lederuddannelse

VIRKSOMHEDER sender i stor stil deres ledere af sted på efteruddannelse. Antallet af sager om tilskud til arbejdsgiveren i forbindelse med erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse (VEU) er på to år fordoblet, viser nye tal fra Lederne.

I første kvartal 2008 havde Lederne A-kasse 8.621 ekspeditioner af den såkaldte VEU-godtgørelse. Det antal var helt oppe på 16.606 i første kvartal i år. En positiv udvikling, mener direktør i Lederne Gert Bronton.

- Den nærmest eksplosionsagtige stigning skyldes formentlig, at virksomhederne på grund af krisen i højere grad benytter sig af muligheden for at kompetenceudvikle medarbejderne, samtidig med at de kan modtage VEU-godtgørelse og derved belaste lønkontoen mindre. Det er kun glædeligt, at virksomhederne nu gør endnu mere for at holde på medarbejderne og forbedre uddannelsesniveaet, så de er klar, når det igen går opad, siger Gert Bronton.

red



Gert Bronton

WWW
Læs mere om priser og tilskudsmuligheder på www.lederne.dk/priserogtilskud

Målrettet indsats for ledige ledere

Gennem et elektronisk nyhedsbrev til nyledige medlemmer sætter Lederne fokus på at hjælpe jobsøgende ledere videre. Af Tanja Aas

Siden midten af januar 2020 har Lederne sendt et elektronisk nyhedsbrev ud specifikt til nyledige medlemmer. Nyhedsbrevet udsendes til medlemmer, som er blevet ledige inden for den seneste måned. Formålet er at give inspiration til at udnytte lediggangen bedst muligt. Nyhedsbrevet indeholder eksempelvis en oversigt over kurser, som ledige kan benytte i forbindelse med retten til seks ugers betalt efteruddannelse.



- Et særskilt nyhedsbrev til ledige ledere signalerer, at vi vil gøre en indsats for at bringe vores ledige medlemmer videre efter opsigelsen, siger direktør i Lederne, Krister Ekström. Målingerne viser, at omkring to tredjedele af modtagerne åbner nyhedsbrevet og søger yderligere

informationer via de links, der er i brevet. Dermed ser den målrettede kommunikation ud til at være en succes hos de nyledige, som Lederne sender nyhedsbrevet ud til, vurderer Krister Ekström. Blandt andet ser direktøren indsatsen for jobsøgende medlemmer som en væsentlig årsag til, at omkring 400 medlemmer i første halvår af 2010 har taget imod Lederne's KompetenceCenters uddannelsesstilbud specifikt målrettet ledige ledere.

tnj@lederne.dk

400 medlemmer har i første halvår af 2010 taget imod uddannelsesstilbud specifikt målrettet ledige, oplyser Krister Ekström.

MØDER - KURSER - KONFERENCER

Askov Højskole tilbyder hyggelige lokaler, lækker mad og overnatning til konkurrencedygtige priser.

Vi arrangerer møder for op til 400 deltagere og vi ligger godt placeret i Trekantsområdet.

Og så er vi billige!!

Ring i dag på tlf. 76 96 18 06 for mere information.

www.askov-hojkskole.dk Askov Højskole, Maltvej 1, 6600 Vejen.





Danmarks nye mødested hedder BookMøde.dk



BookMøde.dk er et værktøj til dig, der er mødeplanlægger eller kursusudbyder. På BookMøde.dk kan du finde kroer og hoteller i hele landet, der matcher ethvert behov for at mødes. Det kan være tæt på bølgeskulp og fjord, ved landsbyens gadekær, centralt beliggende i storbyen eller tæt på motorvejen.

Møder med passion og personlighed

På BookMøde.dk finder du kun selvstændige kroer og hoteller, der vil gøre alt for at give dig en god oplevelse. Vi tilbyder alt fra hyggelige kroer til store internationale og topmoderne conferencehoteller. Forskelligheden og mulighederne er vores styrke, men alle har det til fælles, at gæsten er i centrum, så forretning kan forenes med fornøjelse.

Hos os er kvalitet standard, intet mindre

Alle møde- og konferencesteder på BookMøde.dk er medlem af brancheforeningen Horesta og klassificeret med minimum 3 stjerner. Når du har stillet dine krav, får du en række muligheder på kroer og hoteller, der opfylder disse. Og derfra kan du med kun ét klik sende din forespørgsel til de steder, du ønsker.



**Klik ind på BookMøde.dk eller kontakt
vores erhvervsafdeling på telefon 75 64 87 00.**



Danske Kroer & Hoteller

Danske Kroer & Hoteller · Vejlevej 16 · 8700 Horsens
Telefon 75 64 87 00 · erhverv@krohotel.dk

UDDANNELSER	STARTTIDSPUNKT	UNDERVISINGSSTED
AMU-Lederuddannelser – grundlæggende niveau		
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler Projektlederuddannelsen, 4 moduler Projektlederuddannelsen, 4 moduler Projektlederuddannelsen, 4 moduler Økonomi for ledere, 6 moduler Økonomi for ledere, 6 moduler Gennemførelse af personalesamtaler Gennemførelse af personalesamtaler Anerkendende Ledelse (NY) Coaching som ledelsesværktøj Mødeledelse Lederens værktøjer til håndtering af sygefravær (NY) Ledelse og samarbejde Lederens værktøjer til at forebygge stress (NY) Salgsledelse	16. august 16. august 17. august 18. august 23. august 25. august 24. august 30. august 01. september 23. august 02. september 07. juni 25. august 09. august 26. maj 27. maj 23. august 27. maj 11. august 16. juni	CPH West, Ishøj Århus Købmandsskole, Business Centret IBC, Kolding Erhvervsakademiet København Nord Handelsskolen Sjælland Syd, Næstved UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern* Kursuscenter Vest, Esbjerg Erhvervsakademiet København Nord UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern* UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern* Erhvervsakademiet København Nord Niels Brock Erhvervsakademiet København Nord Erhvervsakademiet København Nord Handelsskolen Minerva, Randers EUC Nordvest, Thisted Erhvervsakademiet København Nord Handelsskolen Minerva, Randers Erhvervsakademiet København Nord Handelsskolen Minerva, Randers
Akademiuddannelsen i ledelse – videregående niveau		
	Hold starter i september og i januar	Hovedstaden Københavns Erhvervsakademi Copenhagen Business: Erhvervsakademiet København Nord og Niels Brock Midtjylland Erhvervsakademi Dania: Handelsskolen Minerva og Business College Horsens Erhvervsakademi Århus Erhvervsakademi MidtVest Nordjylland University College Nordjylland: act2learn Sjælland Erhvervsakademi Sjælland: CELF, Handelsskolen Sjælland Syd Roskilde Handelsskole, Selandia og Køge Handelsskole Syddanmark Erhvervsakademi SydVest: Erhvervsakademi Kolding: IBC Erhvervsakademi Lillebælt, Ledelsesakademi Lillebælt
Diplomuddannelsen i ledelse – bachelorniveau		
	Hold starter i september og i januar	Hovedstaden Ingeniørhøjskolen i København – University College Erhvervsakademiet Copenhagen Business: Niels Brock University College Copenhagen Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole Nordjylland University College Nordjylland: Act2learn Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole Midtjylland VIA University College Erhvervsakademi Århus Sjælland Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole University College Sjælland Syddanmark University College Lillebælt: Ledelsesakademi Lillebælt University College Syd University College Vest Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole

AFDELING	AKTIVITET	DATO	KL.	STED
Fyn	Gå-hjem-møde: Verdens bedste ledere – om udvikling af ledertalenter	27.05.2010	15:00	LedelsesAkademiet Lillebælt, Odense
Hovedstaden	Aftenmøde med Thyra Frank	25.05.2010	18:00	Imperial, København V
Midt-Vest	Fjorden Rundt	12.06.2010	09:00	Flere startsteder
Sydvestjylland	Kom ind i kampen – og tag dem på reservebænken med	27.05.2010	12:30	Esbjerg Højskole
Sydvestjylland	Løb efter en leder	13.06.2010	10:30	Vestkystløbet
Sønderjylland	Virksomhedsbesøg og fyraftensmøde om CSR	27.05.2010	15:00	Kernesvinget, Bolderslev
Vendsyssel	Vesterhavsmarchen	11.07.2010	09:00	Flere startsteder
Vestsjælland	Temamøde: Hvordan motiverer du generation Y?	27.05.2010	15:00	Holbæk



Ledernes lokale afdelinger står for aktiviteterne. Læs mere på www.lederne.dk/afdelinger

Kursus & konference

Et godt møde starter på et solidt grundlag

Hotel Maribo Søpark er centralt beliggende på Lolland, tæt ved banegård og motorvej. Med unik udsigt over Maribo Søndersø samt en smuk omkringliggende naturpark, gør hotellet til et frisk pusterum i en ellers travl hverdag.

KONFERENCEDØGN indeholder følgende:

- 2/2 rundstykker med ost og marmelade
- Kaffe, the og isvand samt frisk frugt – ad libitum
- Frokost – hertil 1 pilsner eller vand
- 3 retters middag
- Overnatning i enkeltværelse inkl. morgenbuffet

Pris pr. person kr. 1.395,-

– gode oplevelser og lidt til...

Hotel Maribo Søpark

Medlem af Foreningen Danske Conferencecentre





Det kræver disciplin, når en familie på fire skal deles om 20 mobile kvadratmeter.

Det mobile feriehus på rundt regnet 20 kvadratmeter rummer både sovepladser, siddekrog, køkken, toilet og bad. De små kår volder dog ingen problemer for de fire garvede campister.

- Man sidder jo ikke inde i vognen i 14 dage, men det kræver noget disciplin. Man skal rydde op, siger Alis Høier.

Bare, bare, bare ta' det roligt ...

Når familien Høier camperer, giver de sig god tid til stop på turene, for de gider ikke køre hele natten eller stå tidligt op for at skynde sig videre, fortæller Alis Høier. Hun stresser heller ikke over, hvis den behjulede hybel skulle være årsag til kø på motorvejen. Det er bare at lægge sig i sporet med lastvognene og skruer op for musikken og snakketøjet.

- Hvis du skal langt, skal du indstille dig på, at transporten er en del af ferien, siger Alis Høier.

De har aldrig været fastligere, og de er ikke typerne, som belejrer nabovognen og finder campingvenner for livet, fortæller økonomichefen, for ferierne er først og fremmest et pusterum for familien, understreger hun.

tnj@lederne.dk

100 procent samvær

Campingvognen er samlingspunktet, når økonomichef Alis Høier kalder til familiehygge væk fra den travle hverdag. Af Tanja Aas

For Alis Høier, økonomichef hos Mountain Top Industries, er ultimativ kvalitetstid, når familien drager af sted med campingvognen.

- Til hverdag farer vi ud og ind af døren og er sjældent hjemme alle sammen på samme tid. Men når vi er afsted med campingvognen, er vi 100 procent sammen, siger Alis Høier, der bor i Frederikssund i Nordsjælland sammen med sin mand og to teenagesønner på 14 og 17 år.

Hun har fået campinglivet ind fra barnsben og har ført traditionen videre i sin egen familie i mere end et årti. Familien Høier har camperet Sjælland tynd, været på Langelandsfestival, aflagt Paris visit og forceret de tjekkiske bjerge på vej til Ungarn for blot at nævne nogle af familiens campingeventyr.

Høier-familiens nuværende campingvogn er en Hobby 500 KMFe – en solid vogn, der ikke er prængende, men som står for kvalitet for pengene, forklarer Alis Høier.

- Det betyder meget for mig, at vi købte den fra ny, og jeg er glad for, at den stadig

står som helt ny, selv om den er fem år gammel, siger økonomichefen.

Alis og hendes mand sørger for, at Hobby'en bliver vasket og gjort i stand efter hver tur, så den altid står klar til næste udflugt fra den til vognen anlagte parkeringsplads i haven.



HJEM PÅ HJUL

Mærke: Hobby 500 KMFe
Pris (inkl. forfelt): 150.000 kroner (nypris 2005)
Vægt (kg): 1.183 (tilladt totalvægt: 1.400 kg)
Indvendige mål (m): b: 2,17 x l: 5,31 x h: 1,95
Årgang: 2005
 Kilde: Alis Høier og hobbyinfo.dk





Behøver jeg visum til Shanghai?

Dette og mange lignende spørgsmål besvarer vi dagligt hos **Comet Consular Service**.

Vi har i over 20 år hjulpet forretningsrejsende i hele Norden med at søge visum forud for vigtige forretningrejser.

Vores kompetencer, lange erfaring og vores gode relationer til ambassader og konsulater gør os til en hurtig og pålidelig samarbejdspartner.

Mere information findes på www.cometconsular.dk eller ring til vores kundeservice på tlf. 80 88 71 77



Comet Consular Service
Box 29
2900 HELLERUP

Comet Consular Service AB
Box 19077
S-104 32 STOCKHOLM

Comet Consular Service AB
Box 5194
S-402 26 GÖTEBORG

Comet Consular Service
Postboks 371, Sentrum
0102 OSLO



Vi siger tak til de 2.415 som mødte op!

Vores inspirationsmøder for private aktieinvestorer har været en stor succes i hele Danmark

SKAGEN er Årets Investeringsforening 2009. Det forpligter, og skaber samtidig ekstra interesse for vores investeringsfilosofi. Lige fra Aabenraa i Sønderjylland og til Helsingør i Nordsjælland, har tilmeldingen til vores inspirationsmøder oversteget vores forventninger. Alene i Odense holdt vi 5 møder for at imødekomme den store interesse. Vi har inspireret mange til at tænke nyt når der investeres i aktier, og vi fortsætter med en ny række af inspirationsmøder efter sommerferien.

Følg med hvor og hvornår på www.skagenfondene.dk

Kunsten at anvende sund fornuft

