

# Led<sup>1</sup>erne

A red apple is balanced on the head of a man whose eyes are closed. The man is wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt. The background is a solid blue color.

MAGASINET OM  
LEDERE OG LEDELSE

NR. 3 JUNI-AUGUST 2012  
96. ÅRGANG

TEMA:  
**SPORT &  
LEDELSE**  
DET KAN  
DU LÆRE  
[SIDE 29]

## GUIDE

### Medarbejder- sundhed

Hvor meget  
skal du  
blande dig?

[SIDE 24]

## NY VIDEN

### Ryd op i dit netværk

Spar tid  
og penge

[SIDE 15]

*Frank Arnesen*

# ALTID FOR SKUD

[SIDE 18]

DET HAR JEG LÆRT

## ANDERS ELDRUP

Om at holde  
ryggen rank  
efter DONG  
Energy

[SIDE 52]



SÅDAN HOLDER  
DU FERIE UDEN  
STRESS

[SIDE 56]

LEDERNE 

# Pift mødedagen op med en picnic i det grønne



## Nærvær

Vi har hjertet med og gør os umage for at give dig et dejligt ophold



## Natur

Si' natur, og du har essensen af vores 6 hoteller. Vi hedder ikke Sinatur for ingenting



## Klima

Vi producerer grøn energi med egen skov, CO<sub>2</sub>-neutralt træfistyr, vindmølle og solvarmeanlæg



## Gastronomi

Vores autentiske køkken benytter årstidens lokale råvarer, som vi gerne muligt selv dyrker

Vi tror på, at de bedste omgivelser giver de bedste resultater. Så hvorfor ikke bryde mødedagen med en skovtur i parken eller ved vandet. Teambuilding behøver ikke nødvendigvis at være hårdt arbejde.

Sinatur har 6 forskellige mødekoncepter, så vi kan opfylde dine ønsker, uanset om I har brug for ro eller fart over feltet, om I er 2 eller 190 deltagere eller om I har et par timer eller et helt døgn.

Så hvorfor ikke holde dit næste møde i moderne lokaler med den nyeste teknik, hjemmelavede specialiteter og noget af Danmarks smukkeste natur lige den for døren?

Læs mere om vores 6 forskellige mødekoncepter på:

## Mødekoncept 2: Relationen

Konferencedøgn inkl. social event som fx aftenbål under stjernerne eller picnic i parken.

Fra 1.599 kr. pr. person

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

En kæde af 6 hoteller de smukkeste steder i Danmark.

**SINATUR**<sup>®</sup>  
Det naturlige ophold

Skarrildhus, v. Herning



Hotel Skarrildhus T/ 9719 6233

Haraldskær, Vejle



Hotel Haraldskær T/ 7649 6000

Sixtus, Middelfart



Hotel Sixtus T/ 6441 1999

Gl. Avernæs, v. Assens



Hotel Gl. Avernæs T/ 6373 7373

Storebælt, Nyborg



Hotel Storebælt T/ 6531 4002

Frederiksdal, Lyngby



Hotel Frederiksdal T/ 4585 4333

42  
Refleksion: Tivolis direktør,  
Lars Liebst, om selv at tage  
skraldet



18  
Portræt: Frank Arnesen om  
at stå i skudlinjen – uden at  
finde sig i noget



↑  
15  
Ny viden:  
Ryd op i dit netværk

52  
Det har jeg lært om ledelse  
Den tidligere DONG Energy-  
direktør Anders Eldrup



SPORT &  
TEMA  
LEDELSE



← 29  
Tema:  
Hvad kan du  
lære af sportens  
verden



70 →  
Chefens bil:  
Luksuriøs golfbil

## Lederne

04 Leder  
Formandens leder.

### Indblik

- 07 Ledere pendler gerne
- 08 Forsøg med mindre kontrol af ledige
- 10 Danske topledere skal være mere amerikanske
- 12 Ledere skifter gerne branche

### Artikler

15 Ny viden:  
Ryd op i dit netværk  
Undgå spildtid og uønskede  
relationer på arbejdspladsen.

18 Portræt: Frank Arnesen  
Om at spotte, udvikle og sælge  
talent.

24 Medarbejdersundhed  
Hvor meget skal du blande dig?

TEMA: SPORT & LEDELSE  
29 Hvad kan erhvervslivet lære  
af sportens verden?

32 Tre sportstrænere fortæller  
om deres job

41 Opinion  
Skal du blande dig i dine ansattes  
sommertøj?

42 Refleksion  
Tivolis direktør, Lars Liebst, om  
tradition, fornyelse og om at skabe  
en god arbejdsplads.

52 Det har jeg lært om ledelse:  
Interview med tidligere DONG  
Energy-direktør Anders Eldrup  
Om at holde ryggen rank i  
modgang.

### Lederliv m.m.

56 Guide  
Sådan holder du ferie uden stress.

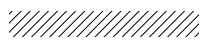
59 Apps  
10 apps, du kan slappe af med i  
ferien.

63 Bøger

67 CSR  
Bierne gør medarbejderne glade.

70 Chefens bil  
En specialdesignet luksus-golfbil.

## Hvordan får vi flere til at arbejde mere?



Jeg kan godt forstå, hvis der er en del ledige, der i disse måneder spørger sig selv om, hvorfor regeringen har så travlt med at tale om et stigende behov for, at flere arbejder mere, når de på egen krop har oplevet, hvor svært det kan være at finde et nyt arbejde. Der er imidlertid mening med galskaben. Fra 2015 og mange år frem vil vi have et voksende behov for, at flere arbejder mere. Så det er nu, der skal ageres, hvis løsningen skal være på plads i slutningen af 2014.

Hvordan kan vi få dækket det voksende behov?

Blandt de mere traditionelle forslag er, at skatten på arbejde skal ned. En lavere topskat eller en forhøjelse af grænsen for, hvornår vi skal betale topskat, er to klassiske forslag, og også rigtig gode forslag, til at få flere til at arbejde mere. Lederne støtter begge forslag stærkt. Som verden ser ud her i dag, er der udsigt til, at et flertal på Christiansborg støtter en forhøjelse af grænsen for, hvornår vi skal betale topskat. Hurra for det.

En af de knap så traditionelle idéer er

afskaffelsen af helligdage. Et forslag, som i høj grad deler vandene. Det er til gengæld et forslag, som er let at gennemføre – det kræver blot et flertal i Folketinget. Et sådant forslag har imidlertid den åbenlyse svaghed, at den løn, der skal udbetales for de ekstra arbejdstimer, kan bruges på at købe fridage, og så er man lige vidt. Det ville være bedre, om arbejdsmarkedets parter kunne blive enige om at reducere antallet af feriedage. Det ville være mere holdbart på sigt.

Der er også andre muligheder, som det ville være en god idé at se nærmere på. Vi har mange ledige i 50'erne, som i øjeblikket har svært ved at komme tilbage i beskæftigelse. Ledige, hvis kompetencer ikke er tilstrækkelige til at matche dagens arbejdsmarked. I stedet for at de falder ud af dagpengesystemet, og dermed ofte ud af

arbejdsmarkedet, er der behov for, at deres ledighedsperiode bliver brugt til en kvalificeret opkvalificering.

Jeg har skrevet det før på den her plads, og jeg gør det gerne igen. Vi bruger i det her land alt for mange ressourcer på kontrol og meningsløs aktivering af de ledige. Der er behov for, at ledighedsperioden bliver brugt på en ordentlig opkvalificering målrettet det fremtidige arbejdsmarked. Det i sig selv ville give et godt bidrag til at øge arbejdsstyrken i de nærmeste år.

**Svend Askær**  
Formand



**“Vi bruger i det her land alt for mange ressourcer på kontrol og meningsløs aktivering af de ledige. Der er behov for, at ledighedsperioden bliver brugt på en ordentlig opkvalificering målrettet det fremtidige arbejdsmarked.”**

### KOLOFON

#### Udgives af

Lederne  
Vermlandsgade 65  
2300 København S  
Telefon 3283 3283  
Fax 3283 3284  
lederne@lederne.dk  
www.lederne.dk



Medlem af Danske Specialmedier  
ISSN 0909-6418

**Ansvarhavende chefredaktør**  
Torkild Justesen  
tj@lederne.dk

#### Redaktion, design og produktion

Aller Client Publishing  
www.allercp.dk

#### Redaktør

Andrea Bak  
ab@allercp.dk

#### Projektleder

Anita Daniel  
ad@allercp.dk

#### Art direction og design

Peter Monrad og Morten Svendsen

#### Skribenter

Andrea Bak, Christiane Vejla, Louise Kastberg, Maria Purtoft, Niels Henriksen, Peter Krogh Andersen, Sabrina Drevsfeldt, Sebastian Cappelen, Thomas Brunstrøm, Trine Diløng

#### Korrektur

Samuel Meijer, Vivi Vodschow

#### Fotos

Das Büro, Esben Salling, iStockphoto.com, Jeppe Carlsen, Scanpix, iStock.XCHNG

#### Illustrationer

id-work, iStockphoto.com, Rasmus Juul Pedersen, Rasmus Nyboe

#### Forsidefoto

Das Büro

#### Annoncer

DG Media as  
www.dgmedia.dk

#### Abonnement

For ikke-medlemmer: 360 kroner (ex moms) for et års abonnement.  
Per styk: 75 kroner (ex moms)  
Henvendelse Vivi Vodschow:  
vvo@lederne.dk



Denne tryksag er fremstillet hos Aller Tryk A/S.

#### Oplag

97.355 ifølge de seneste tal fra Fagpressens Medie Kontrol

**LEDERNE**



# Probana

Viden · Indsigt · Overblik



UNDERSVISNINGEN  
FOREGÅR PÅ DANSK

## Mini MBA – ledelsesudvikling på højeste niveau

*Uddannelsen gennemføres i tæt samarbejde med kræfter fra de længerevarende videregående uddannelser, MBA samt landets kendte rådgivningshuse. Kursusdagene foregår både på Marriott i København og Radisson Blu Scandinavia i Århus*

### MINI MBA'EN

Giver dig et massivt forretningsmæssigt løft, så du når dine mål og resultater. Et anerkendt læringsforløb, som på samme tid udfordrer og støtter dig i din udvikling som leder.

Mini MBA'en er baseret på e-learning, men kombineres med forelæsninger/kursusdage efter hvert gennemført modul samt en afsluttende eksamen. Uddannelsen er for dig, der ønsker større indsigt i de væsentligste managementområder – herunder strategi, organisering, kommunikation og markedsforståelse.

### UDDANNELSENS SEKS MODULER ER PÅ MBA-NIVEAU OG INDEHOLDER FØLGENDE:

- Modul 1: Personaleledelse & psykologi
- Modul 2: Forandringsledelse
- Modul 3: Forretningsudvikling og strategi
- Modul 4: Værdiskabende ledelse
- Modul 5: Resultatorienteret ledelse
- Modul 6: Udviklende ledelse

### OPSTART

København: Januar / marts / maj / august / oktober

Århus: Januar / marts / maj / august / oktober

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

### DELTAGERGEBYR

Normalpris kr. 35.000,- ex. moms.

Specialrabat á kr. 10.000,- ved reference til denne annonce.



### TILMELDING TIL KURSER

Via web: [www.probana.com](http://www.probana.com)

Telefon: 45 76 58 58

Fax: 45 76 71 71

Email: [probana@probana.com](mailto:probana@probana.com)

Amaliegade 6, 1256 København K  
[www.probana.com](http://www.probana.com)



Scan QR-koden med din smartphone og tilmeld dig online i dag.



# Drømmer du om det perfekte møde, så slå øjnene op!

## Det er de små ting, som gør den store forskel!

Prøv "de små ting", når du skal holde møde, kursus eller konference.

De fleste konferencecentre kan det samme! Men prøv at holde dit næste arrangement på Ledernes ConferenceCenter. Så vil du og dine gæster opleve, hvordan det er at blive forkælet. Du kan have 100% fokus på indhold og max. udbytte, fordi vi har styr på alt det andet - helt ned i detaljen.



Konferencepakken afspejler det vi gerne vil være kendt for og er kendetegnet af at være "alt inklusiv" - også forkælelse. F.eks. er der inkluderet grupperum for hver 8. deltager, øl/vand til frokost og meget mere. Let og overskueligt for alle.

## Mere business end du tror!

**Frokostmøde.** Alle dage mellem kl. 12 -14 har du mulighed for at holde frokostmøde med gæster i restauranten og nyde vores store frokostbuffet inkl. 1 øl/vand, for kun kr. 195,-



**Firmaets Sommer- og Julefest.** Forkæl dine medarbejdere ved at holde firmaets fester på LKC. Læs mere og book på vores website allerede nu - og så bare glæd jer. Fra kr. 285,-

**Bestyrelsesmøder eller fortrolige samtaler.** Brug vores Executive mødelokaler i uforstyrret fløj, egner sig fortrinligt til fortrolige jobsamtaler eller virksomhedens bestyrelsesmøder.



**Hotelaftale.** Tegn en Hotelaftale og få fordelagtige priser til medarbejdere og forretningspartnere.

**Last Minute Match.** Er du fleksibel og hurtig har vi et godt tilbud til dig. Book dit arrangement til afholdelse indenfor 30 dage på en af vores ledige dato'er - så matcher vi dit budget!

Se mere på vores website  
eller kontakt os på telefon 65 94 13 13.

**LEDERNES**   
KonferenceCenter



Rugårdsvej 590  
5210 Odense NV

Telefon: 65 94 13 13

[www.ledernes-konferencecenter.dk](http://www.ledernes-konferencecenter.dk)



## Ledere pendler gerne

Danske ledere lader sig ikke bremse af lang transporttid til og fra arbejde. Det viser en ny undersøgelse fra Lederne om mobilitet.

**N**y undersøgelse fra Lederne viser, at hver tiende af de adspurgte ledere har mere end én times transport til arbejde og bruger dermed over to timer sammenlagt på at komme til og fra arbejde. Undersøgelsen viser også, at 26 procent af lederne er klar til at have en daglig transporttid på over to timer i forbindelse med jobskifte.

"Især i disse tider, hvor jobbene ikke

hænger på træerne, er det vigtigt ikke at lade sig stoppe af transporttid, men derimod udvise fleksibilitet. Vi ved, at ledere brænder for deres arbejde, og derfor er mange ledere villige til at køre langt for det rigtige job. Desuden giver den teknologiske udvikling mulighed for at udnytte transporttiden, så det ikke bliver spildtid," siger Anne Stokholm, job- og karrierechef hos Lederne.

Kilde: Lederne Mandag

# 3,5%

Så meget er antallet af chefer i kommunerne faldet med inden for det sidste år. Rigtig mange kommuner har nemlig haft fokus på at effektivisere og slanke chefgangene. Kilde: KL

Foto og illustration: iStockphoto

## PARANOIA-LEDELSE ER VEJEN TIL SUCCES

De ledere, der kommer gennem krise og kaos som sejrherre, er overraskende ikke mere innovative og risikovillige end andre. Til gengæld er de paranoide.



Hvorfor trives nogle virksomheder i krise og kaos, mens konkurrenterne taber fart og halter bagefter? Jim Collins og Morten Hansen, to af verdens mest anerkendte ledelsesforskere, har brugt ni år på at finde svaret. De har dybdeanalyseret syv succesfulde virksomheder og sammenlignet dem med deres rivaler. Konklusionen er klar og overraskende, fordi de succesfulde virksomheder ikke var mere innovative, risikovillige eller forandringsparate end andre.

Til gengæld var de næsten fanatisk disciplinerede, meget analyserende og ekstremt paranoide, men altså på den produktive måde. De her virksomheder pålægger sig selv meget præcise mål og rammer, som de følger slavisk. Uanset krise og opsving. Samtidig er de her ledere uhyre årvågne og kronisk klar til at tackle katastrofer, og det er utrolig effektivt, fordi de dermed minimerer risikoen for, at noget voldsomt vælter virksomheden omkuld.

Kilde: Ledelseidag.dk

## PLANLÆG DIG UD AF TRAVLHEDEN

Planlægning er kodeordet, hvis du ikke skal ende med feberredninger, mener ledelsesrådgiver i Lederne Trine Diløng. Her er hendes råd til, hvordan du planlægger dig ud af travlheden.



### 1. Få overblik over din tid

Bliv bevidst om, hvor meget tid du egentlig har at gøre med, og vær realistisk med hensyn til det, du planlægger at skulle nå.

### 2. Notér alle dine opgaver ned

Det gælder både de store og de små opgaver. De vigtige og de mindre vigtige, dem der haster, dem du skal lave og de opgaver, der kan uddelegeres. Få styr på dine deadlines, og hvor meget tid den enkelte opgave tager.

### 3. Prioritér og afstem forventninger

Hvilke opgaver er de vigtigste? Hvilke opgaver haster mest? Tag eventuelt en dialog med din chef, hvor I sammen afstemmer forventninger og prioriteter, hvilke opgaver der skal fokuseres på. Afstem også dine forventninger med dine medarbejdere.

### 4. Skriv opgaverne ind i kalenderen

Den hjælper dig til at få overblikket og et realistisk billede af, om du er tidspresset. Husk også at sætte tid af til faste møder, e-mails, telefoner og de daglige afbrydelser.

### 5. Vær forberedt på det, der vælter

God planlægning øger effektiviteten og skaber ro, men du kan ikke planlægge alt. Vær forberedt på, at du vil blive udfordret på din planlægning. Måske har du allerede erfaring med, hvad der tidligere har væltet planlægningen. Brug den, og lær til næste gang.



## FORSØG MED MINDRE KONTROL AF LEDIGE

Trangen til at kontrollere ledige i ét væk har taget overhånd. Nyt forsøg skal give mere frihed, mener Ledernes formand.

Ledernes A-kasse har sammen med syv andre a-kasser og Arbejdsmarkedsstyrelsen indledt et omfattende forsøg, der skal mindske kontrollen og give ledige mere fleksibilitet. Det skriver Ledernes formand, Svend Askær, i et synspunkt i Berlingske. Forsøget hedder "Den gode samtale" og går ud på, at arbejdsløse får langt større frihed til selv at vælge, hvad de obligatoriske rådighedssamtaler skal handle om. Tidligere blev samtalerne mest brugt til at kontrollere, hvilke job den ledige havde søgt.

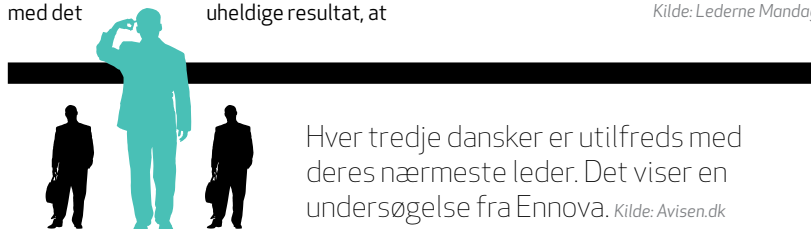
"De ledige er blevet kontrolleret i ét væk med henvisning til en endeløs række af standardiserede regler og paragraffer med det uheldige resultat, at

mange ledige er blevet fastholdt i arbejdsløshed frem for at blive hjulpet videre i livet. Heldigvis er det aldrig for sent at blive klogere, og det vil jeg påstå, at vi er blevet i Ledernes A-kasse," siger Svend Askær.

De 25.000 ledige, der er en del af forsøget, kan selv booke møder og arrangementer på a-kassernes hjemmesider, og de kan selv vælge de emner, som de ønsker at få på dagsordenen til rådighedssamtalerne.

Svend Askær forventer, at forsøget kan blive en døråbner til et mere aktivt og fleksibelt dagpengesystem, hvor der kommer fuld fokus på, hvordan tiden som ledig kan udnyttes bedst muligt.

Kilde: Lederne Mandag



Hver tredje dansker er utilfreds med deres nærmeste leder. Det viser en undersøgelse fra Ennova. Kilde: Avisen.dk



Den nye  
BMW 3-serie

www.bmw.dk



Ren køreglæde



# HVEM HAVDE TROET, AT BMW SKULLE SYNKE SÅ LAVT?

Lad os slå fast med det samme: Det er prisen på den nye BMW 3-serie vi taler om. Den fås for stort set det samme som en helt almindelig bil. Til gengæld bliver du forkælet med BMW's legendariske køreglæde, innovativ luksus og banebrydende teknologi, der giver dig kompromisløse præstationer og uhørt lavt brændstofforbrug. At Dow Jones Sustainability Index så også har kåret BMW som verdens mest bæredygtige bilmærke syv år i træk, burde jo egentlig lægge yderligere til prisen. Men vi har altså valgt at tænke lidt anderledes. Igen. Oplev den hos din BMW forhandler eller på [bmw.dk](http://bmw.dk)

**DEN NYE BMW 316D 2,0L: 443.000 KR.**

## BMW EfficientDynamics Mindre forbrug. Mere køreglæde.

**Esbjerg**  
Bayern AutoGroup  
[www.bag-esbjerg.bmw.dk](http://www.bag-esbjerg.bmw.dk)

**Holstebro**  
Meiniche I/S  
[www.meiniche.bmw.dk](http://www.meiniche.bmw.dk)

**Kolding**  
Bayern AutoGroup  
[www.bag-kolding.bmw.dk](http://www.bag-kolding.bmw.dk)

**København**  
Bavaria København A/S  
[www.bavaria.bmw.dk](http://www.bavaria.bmw.dk)

**Lyngby**  
Jan Nygaard AS  
[www.jan-nygaard.bmw.dk](http://www.jan-nygaard.bmw.dk)

**Odense**  
Bayern AutoGroup  
[www.bag-odense.bmw.dk](http://www.bag-odense.bmw.dk)

**Silkeborg**  
Bayern AutoGroup  
[www.bilerneshus.bmw.dk](http://www.bilerneshus.bmw.dk)

**Aalborg**  
Bilhuset Haldrup Aalborg A/S  
[www.bilhusethaldrup.bmw.dk](http://www.bilhusethaldrup.bmw.dk)

**Aarhus**  
Bayern AutoGroup  
[www.bag-aarhus.bmw.dk](http://www.bag-aarhus.bmw.dk)

Kontantpris er ekskl. metallak. Lev.omk. 3.680 kr. Forbrug 23,3 km/l, CO<sub>2</sub>-udledning 114 g/km, 116 hk. Bilen er vist med ekstraudstyr. **BMW PRIVATLEASING** af BMW 316d 4.850 kr./md., førstegangsbetaling 35.000 kr., 36 mdr., 60.000 km, inkl. service, lev.omk og måtter. Ekskl. dækaftale, grøn ejeravgift, metallak og forsikring. Etabl. omk. 4.750 kr. Totalomk. i perioden 214.350 kr. **BMW ERHVERVSLEASING** af BMW 316d: Førstegangsbetaling på 0 kr., 36 mdr., 60.000 km, inkl. service, lev.omk. og måtter. Ekskl. dækaftale, grøn ejeravgift, metallak og forsikring. Etabl. omk. 4.750 kr. Leasingydelsen er ekskl. moms. Alle beskatningsgrundlag er vejl. og inkl. moms. **FINANSIERING** af BMW 316d fra 4.775 kr./md. i 96 mdr. ved 20 % i udbetaling. Nominelle fast/variabel rente 4,95 %. ÅOP 6,53. Totale samlede omkostninger i perioden 547.800 kr. Ekskl. metallak. Forbehold for kreditvurdering.

A



## DANSKE DIREKTØR- LØNNINGER BØR SÆTTES OP

Millionlønningserne til topcheferne i de største danske virksomheder bør sættes i vejret, mener professor i ledelse.



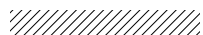
En årlig løn på 10 eller 15 millioner kroner til landets topchefer lyder af meget. Alligevel bør lønningerne til topcheferne sættes i vejret, mener professor i ledelse Anders Drejer fra Aalborg Universitet. Han påpeger, at danske topcheferes lønninger ligger under betalingen for tilsvarende stillinger i udlandet.

“Vi er nødt at rekruttere dygtige ledere fra udlandet, og hvis vi skal lokke folk med de rigtige kvalifikationer til topposter i Danmark, kan vi altså ikke sige til dem, at de skal gå ned i løn,” siger Anders Drejer.

Kilde: TV2.dk

## DANSKE TOPLEDERE SKAL VÆRE MERE AMERIKANSKE

Amerikanske ledere profilerer sig i højere grad på virksomhedens hjemmeside. Det kan danske ledere lære noget af, mener forsker.



**N**y forskning fra Aarhus Universitet, Business and Social Sciences viser, at når danske topledere skal profileres på virksomhedens hjemmeside, lægger virksomheden vægt på at oplyste lederens universitetsgrader og tidligere jobansættelser. Modsat fortæller amerikanske virksomheder om, at den administrerende direktør deltager aktivt i socialt, velgørende og politisk arbejde, og derudover beretter man også om lederens

familie og netværk uden for arbejdspladsen.

Ifølge forskeren kan europæiske virksomheder med fordel også benytte sig mere af den amerikanske profilerings-tilgang, når virksomhedens øverste leder profileres. Man skal dog gøre mere end at oplyste universitetsgrader og tidligere ansættelser. Hvis lederen fremstår med en stærk udstråling og et godt omdømme, så smitter det af på firmaets omdømme.

Kilde: Videnskab.dk



## Erhvervsledere løber maraton for at bryde ensomheden

Niklas Marschall, der er direktør for salg af DSB S-tog A/S, er en af de 76 erhvervsledere, som bryder ensomheden som erhvervsleder ved at løbe maraton sammen med andre erhvervsledere i løbenetværket “SAS for the Long Run”. Netværket giver ham mulighed for at mødes med andre ledere – uden filter, så at sige.

“I normale netværksgrupper repræsenterer man typisk sin arbejdsplads. Når man derimod mødes med en flok 40-årige, halvfede mænd i løbetights, giver det en langt mere personlig tilgang til de forretningsmæssige ting, man diskuterer.

Sidste år gennemførte han sit første maraton med SAS-løbenetværket. Det foregik i Chicago. Netværkets næste fælles mål er maraton i Washington D.C.

Kilde: Business.dk



KONICA MINOLTA

Giving Shape to Ideas

# Er harddisken på jeres kopimaskine krypteret?

Hvis nej, så står din virksomhed måske overfor problemer, når maskinen skal udskiftes, da vitale data kan falde i de forkerte hænder.

Konica Minolta har fokus på jeres it-sikkerhed, når det drejer sig om data-, dokument- og drift-sikkerhed. Det betyder bl.a., at harddisken på din kopimaskine er krypteret og bliver slettet forsvarligt, når maskinen tages ud af brug. Dette sammen med jeres andre sikkerhedsiltag gør, at du kan sove trygt om natten.

## Konica Minolta tilbyder dig:

- At være din sparringspartner, hvor du har en dedikeret konsulent tilknyttet
- En stor landsdækkende serviceorganisation, som sikrer en opetid på 98 %
- En samlet løsning, som er skræddersyet til lige netop dine behov
- Overvågning og overblik over din maskinpark
- Automatisk bestilling af forbrugsstoffer og service
- Microsoft Gold certificeret support afdeling

Vil du vide mere om, hvordan du kan optimere din it- og kopisikkerhed, med hjælp fra Konica Minolta?

Scan QR-koden med din smartphone, gå ind på [www.konicaminolta.dk/sikkerhed](http://www.konicaminolta.dk/sikkerhed) eller ring på 72 21 21 21.

Sådan scanner du QR-koden:

1. Hent og installer den gratis applikation ScanLife til din smartphone
2. Brug ScanLife-scanneren til at scanne koden

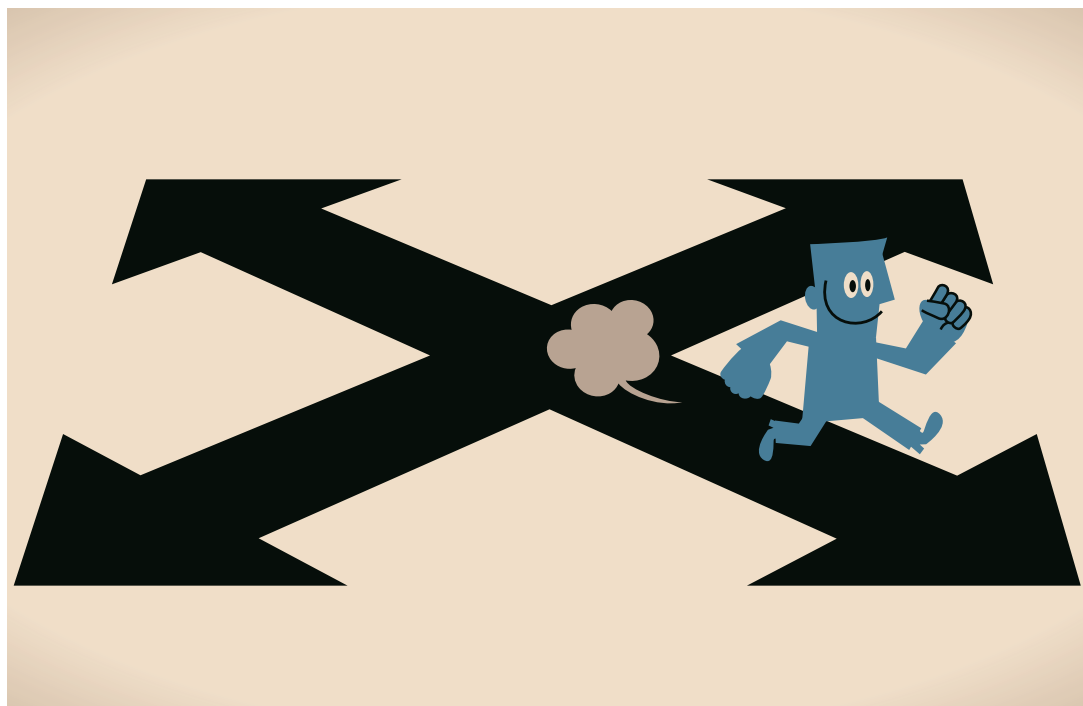




## FÆRRE ARBEJDS- LØSE LEDERE

Ledigheden blandt ledere i Danmark fortsætter med at falde, og i april var det kun 2,7 procent af lederne, der ikke havde noget job, viser en ny opgørelse fra Lederne. Der er tale om et fald på 0,2 procentpoint siden marts. I februar var 3,0 procent af Ledernes medlemmer ledige. I antal er der tale om, at 2.649 ledere var arbejdsløse i april.

Kilde: Lederne.dk



## LEDERE SKIFTER GERNE BRANCHE

**Kun få ledere er interesseret i at skifte sektor, når de skal have nyt job. Til gengæld skifter de gerne branche, viser en ny undersøgelse fra Lederne.**

**K**un 12 procent af lederne vekslede mellem den private og offentlige sektor, sidst de skiftede job, og kun 13 procent af jobsøgende ledere kan forestille sig, at næste lederjob indebærer et sektorskift. Til gengæld er lederne klar til branche-skift. Halvdelen af lederne, 49 procent, skiftede branche ved ansættelsen i deres nuværende job. Blandt de jobsøgende er 34 procent klar til at skifte branche. Dette viser

en ny undersøgelse fra Lederne. Ledernes formand, Svend Askær, mener både, det giver anledning til panderynker og optimisme.

“Det er et problem, at der fortsat nærmest er vandtætte skotter mellem det private og offentlige arbejdsmarked,” siger han og glæder sig over, at ledere er fleksible.

“At så mange skifter branche ved jobskift understreger, at ledelse er et fag i sig selv, og dygtige ledere kan

sågtens manøvrere i forskellige brancher. Ledere skal lede, men behøver ikke at vide alt om de markeder eller produkter, virksomheden beskæftiger sig med,” siger Svend Askær.

Undersøgelsen er baseret på svar fra 1.987 ledere, hvoraf 87 procent af respondenterne er ledere i den private sektor.

Kilde: Lederne.dk



## 60 PROCENT FLERE UNGE SIKRER SIG MOD FYRING

Næsten 3.000 ledere har i årets første fire måneder sikret sig et økonomisk supplement til dagpengene i form af en tillæggsforsikring. Det er en stigning på 26 procent siden 1. januar. Stigningen er størst blandt ledere under 35 år. Her har 60 procent flere sikret sig en økonomisk saltvandsindsprøjtning, hvis de skulle miste deres job.

Kilde: Lederne.dk

# BUSINESS FACILITATOR UDDANNELSEN

Bliv certificeret Business Facilitator

**SPAR**  
op til 20%  
ved tilmelding inden  
1. august 2012



Læs mere og tilmeld dig  
på [www.facilitators.dk](http://www.facilitators.dk)

## UDBYTTE

Som certificeret Business Facilitator skaber du overblik og sikrer at deltagerne i møder, workshops og projekter bruger, deler og udnytter hinandens kreative potentiale, viden og kompetencer.

Du vil blive endnu bedre til at forstå andre mennesker, deres adfærd i grupper og frem for alt forbedre din evne til at motivere og kommunikere.

Fokus er på konkrete og direkte anvendelige værktøjer.

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

## DIN TRYGHED

Vi lærer dig de mest effektive teknikker til at skabe resultater. Og vi har erfaringen til at gøre dig bedre. Vi har uddannet mere end 3.200 facilitatorer og mødeledere i Danmark, Norge, Sverige og Finland.

## UDDANNELSEN

7 dages uddannelsesforløb fordelt på 4 moduler over 6 måneder.

- Uddannelsesstart 13. november 2012.
- Certificering 23. maj 2013.

Maksimalt 12 deltagere.

Se det fulde program på [www.facilitators.dk](http://www.facilitators.dk) eller ring på **7026 3008** og hør nærmere om uddannelsen.

# KURSUSKALENDER

## Sommer/efterår 2012

### Lederuddannelser

#### Den professionelle leder I

10 dage med start 5/9, København

#### Autentisk ledelse

6 dage med start 9/10, Fyn & København

### Lederkurser

#### Fra kollega til leder

1 dag 3/9, København

#### MUS

1 dag 3/9, København

#### Nyudnævnt leder I

3 dage med start 17/9, Fyn

#### Succesfulde forandringer

2 dage med start 17/9, København

#### Anerkendende ledelse

3 dage med start 8/10, København

#### Distanceledelse

2 dage med start 25/10, København

### Projekt- og procesledelse

#### Projektlederuddannelsen

6 dage med start 4/9, København

#### Økonomi- og kontraktstyring for projektledere

2 dage med start 6/9, København

#### Projekt-, program og porteføljestyring

2 dage med start 29/10, København

### Coaching- og netværksledelse

#### Master Class i Netværksanalyse

1 dag 20/6, København

#### Coachuddannelse for ledere

15 dage med start 26/9, København

### Personlig lederudvikling

#### Mindful Leadership\*

6 dage med start 13/8, Gilleleje

#### Overskud i arbejdslivet

5 dage med start 22/10, Helsingør

#### MBTI og lederskab

2 dage med start 25/10, København

### Kommunikation

#### Præsentationstræning

3 dage med start 29/8, København

#### Mediation

2 dage med start 5/9, København

#### Konflikthåndtering

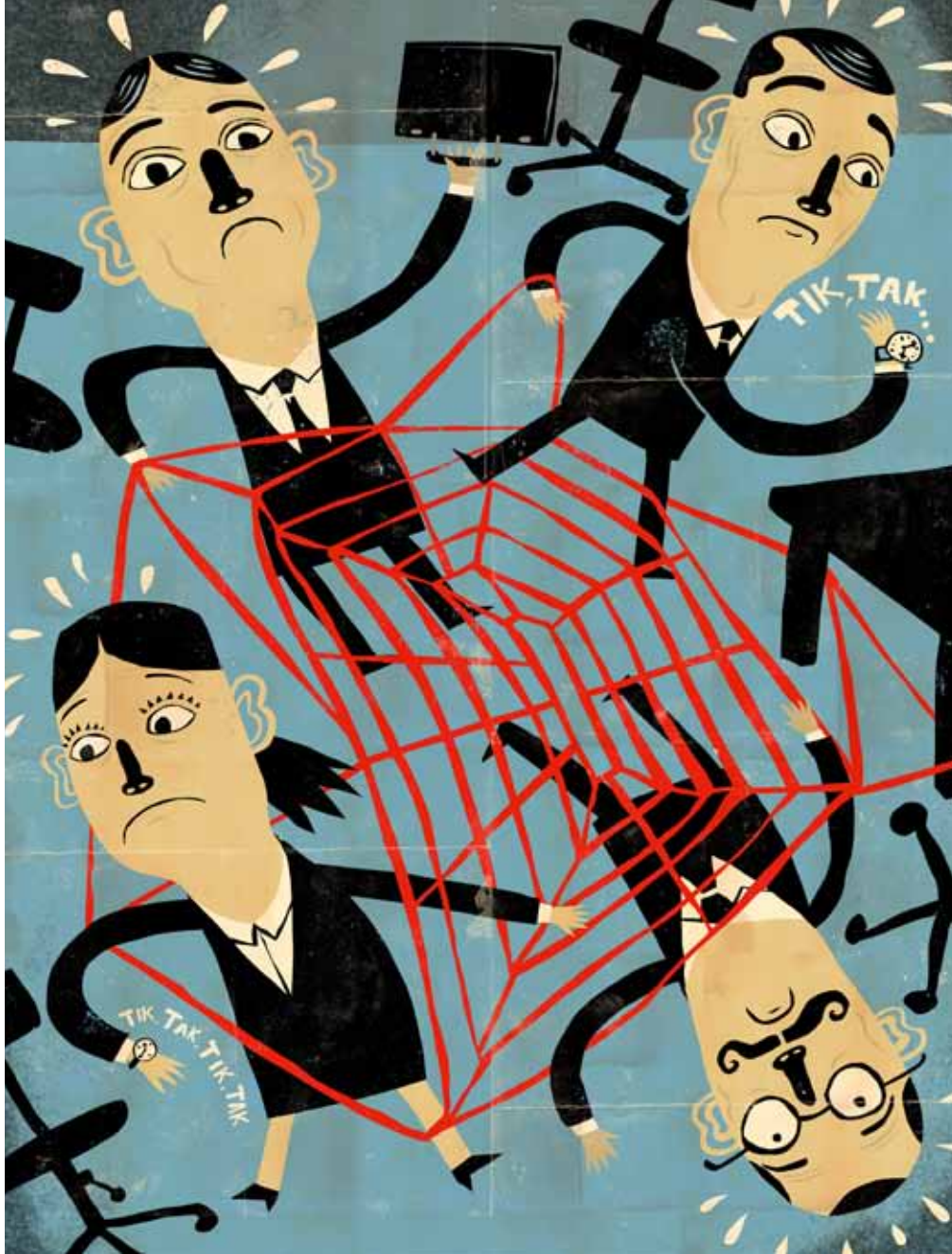
2 dage med start 27/9, København

#### Kommunikér effektivt

3 dage med start 22/10, Fyn

Vi tilbyder mere end 60 lederkurser og -uddannelser.  
Se mere på [www.lederkompetence.dk](http://www.lederkompetence.dk)

Tilmelding og rådgivning  
Tlf. 3283 3610  
[www.lederkompetence.dk](http://www.lederkompetence.dk)  
Angiv koden MAGA12  
ved tilmelding



op i større virksomheder, så er det rigtig meget spildtid,” siger Christian Waldstrøm, netværksforsker og lektor på Aarhus Universitet.

Han har de sidste 10 år beskæftiget sig med netværk. Han mener, at vi skal stille os det spørgsmål om, hvornår vi har vidensdeling og netværk nok, fordi det går ud over forretningen.

**“Det største problem er, at virksomheder ikke bevidst går ind og styrer netværk og vidensdeling. Folk kan ikke huske, hvem de har netværket og vidensdelt med, bare vi går en uge tilbage.”**

—Christian Waldstrøm

Han hørte fornylig en historie om to programmører, som fik nok af de lange og uproduktive møder i virksomheden. De satte en skærm op, der løbende opdaterede, hvad x antal medarbejdere gange deres timeløn kostede på de lange møder.

“Dermed blev det pludselig meget tydeligt for ledelsen, hvad de lange møder med mange personer kostede. Samtidig blev det afsæet til at ændre mødekulturen og skifte dem ud med ad hoc-møder med en præcis dagsorden,” forklarer han.

Samtidig viser tilfredshedsmålinger, at mellem 80 og 90 procent af alle ansatte og ledere gerne vil have mere viden om, hvad der sker i virksomheden. Der er dermed et stort skisma mellem det opfattede behov for mere viden og et ønske om mindre vidensdeling på de måder, vi traditionelt gør det.

“Der er mange virksomhedsledere, der siger, at de har en forfærdelig mødekultur, og at de er ved at drukne i e-mails. Det er derfor forbløffende, at de siger, at de vil have mere vidensdeling og ikke går den modsatte vej,” siger han.

Vi er ved at drukne i vidensdeling og af at skabe nyt netværk. Det koster meget spildtid og uønskede relationer på arbejdspladsen, mener netværksforsker.

Tekst: Sebastian Cappelen  
Illustration: Rasmus Juul



## RYD OP I DIT NETVÆRK

**VIDENSDELING** og netværk har de sidste 10 år været et af de helt store mantraer. Jo mere vidensdeling og jo større netværk des bedre. Men hvis du som leder ikke aktivt tager stilling til, hvor meget dine medarbejdere bør netværke og vidensdele, så risikerer du at blive oversvømmet med spildtid i virksomheden. Netværk, sam-

arbejde og vidensdeling kræver nemlig styring og overblik for at mindske spildtid og uønskede relationer.

“Det største problem er, at virksomheder ikke bevidst går ind og styrer netværk og vidensdeling. Folk kan ikke huske, hvem de har netværket og vidensdelt med, bare vi går en uge tilbage, og skalerer vi det



**CHRISTIAN WALDSTRØMS RÅD OM VIDENSDELING OG SAMARBEJDE**

- Hvor godt kender du egentlig din organisations samarbejde og vidensdeling?
- Kan du uden videre skelne mellem produktivt og ikke-produktivt samarbejde i din afdeling?
- Mellem din afdeling og de øvrige dele af organisationen?
- Mellem networking og not working?
- Lad være med at tro, at du kan overskue din virksomhed som et netværk. Har du for eksempel 100 ansatte, så vil der være 4.950 relationer imellem dem.

► Han mener derfor, at det er naturligt, at man ser mange, der arbejder hjemme eller forsøger at lægge mødefrie dage, så de kan blive fri for at netværke og dermed rent faktisk udføre noget arbejde.

Den triste bundrekord viser, at op mod 34 procent af alle relationer på arbejdspladsen ikke tilfører nogen værdi, hverken arbejdsmæssigt eller socialt. Det viser beregninger, som Christian Waldstrøm har foretaget blandt en række større danske virksomheder.

“Det er uanset, hvordan man ser på det, et kolossalt spild af alles tid og produktivitet,” siger han.

Man behøver ikke ligefrem sætte en lystavle op, der synliggør den spildtid, man bruger på netværk og vidensdeling. På mikroniveau kan man også holde op med at servere kaffe på møderne, afskaffe mødeborde eller erstatte det med en bardisk, så man ikke sidder ned til møderne.

**Find nøglemedarbejderne**

Mere overordnet kan virksomhederne have gavn af en netværksanalyse, der kan afdække, hvilke relationer der er frugtbare, og hvornår medarbejderne spilder deres tid.

Det første, man kan gøre, er at sætte tal på, hvad netværk og

**“Alt for ofte skyder vi for bredt med vidensdeling, og når vi etablerer netværk. Men man skal huske på, at netværk ikke er et mål i sig selv, og at det skal stemme overens med den overordnede strategi i virksomheden.”**

—Christian Waldstrøm

vidensdeling koster. Man skal gøre det målbart, så man bedre kan vurdere, om det er indsatsen værd. Dernæst skal man være specifik om, hvem er det, der har brug for hvem, og hvad har de brug for og hvornår.

“Alt for ofte skyder vi for bredt med vidensdeling, og når vi etablerer netværk. Virksomhederne har en forestilling om, at det giver bedre arbejdsklima og gør virksomheden mere innovativ. Men man skal huske på, at netværk ikke er et mål i sig selv, og at det skal stemme overens med den overordnede strategi i

virksomheden,” siger han.

For eksempel viste en netværksanalyse i en af landets største kommuner, at hver tredje af medarbejdernes relationer ikke var væsentlige i forhold til arbejdsopgaverne. Oftest på grund af for mange møder.

Han hjalp for nylig en leder af en afdeling i en stor medicinal-virksomhed med at få to teams i afdelingen til at arbejde mere sammen. Teamsene havde indtil da været to adskilte teams. Det viste sig dog hurtigt, de to teams kendte hinanden og deres arbejde godt. Næsten for godt.

“De oplevede i stigende grad, at det store fokus på øget samarbejde og styrket vidensdeling medførte en masse spildtid og ineffektivitet. Ingen af medarbejderne turde råbe op om det, fordi de opfattede det som kætersk, at man ønskede mindre vidensdeling og samarbejde,”

siger han.

Det er langtfra sjældent, at det forholder sig sådan, mener Christian Waldstrøm. Faktisk viser forskningen, at mange

ledere overvurderer værdien af samarbejde og undervurderer omkostningerne.

“Måske er det på tide at hylde de ellers meget udskældte siloer igen og ligeledes hylde de ledere, der tør sætte rammer for netværk og dermed styre de relationer, de ønsker, og minimere de uønskede relationer,” siger han. ❶

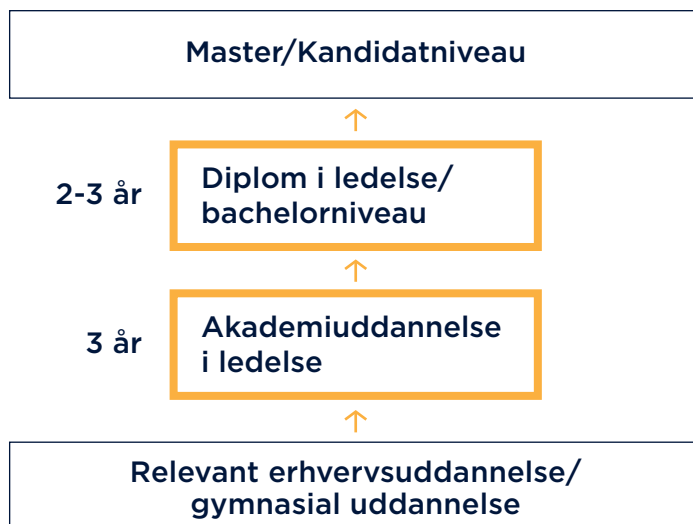


Læs mere på [ledelseidag.dk](http://ledelseidag.dk)

**LEDERNETVÆRK**

Dit medlemskab af Lederne giver adgang til over 100 netværksgrupper, hvor du kan skabe relationer og udvikle dig som leder, uanset alder, karriere eller situation. Du kan vælge den eller de netværksgrupper, der passer dig, alt efter hvad du har behov for, og hvad der giver dig mest værdi. Du får rådgivning og kompetenceløft, og LederNetværk stiller en virtuel platform til rådighed, og derigennem giver vi dig grundlag for et værdifuldt kommunikations- og læringsmiljø. Læs mere på [lederne.dk](http://lederne.dk)





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

## Bliv en bedre leder og få papir på det

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

Tilmeld dig allerede nu! Du kan uddanne dig til og med bachelorniveau.

Studiestart september 2012. Læs mere på [cphbusiness.dk](http://cphbusiness.dk)

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



Som spiller tog **Frank Arnesen** jublen med til Danmark.

Som leder gør han alt for at virke engageret både på og uden for kameraet. Han giver plads til sine medarbejdere, har lært at sige fra og har det fint med, at pressen kalder ham helt den ene dag og skurk den næste.

*Tekst: Peter Krogh Andersen | Foto: Lars Bech, Das Büro*

# PLADS TIL BEGEJS





Q  
L

SPORT &  
—TEMA—  
LEDELSE

# TRAINING

# N

år de danske EM-drenge (forhåbentlig) scorer mål på stribe ved EM i Polen/Ukraine her i juni, kan

jubelscenerne være krydret med et budskab på undertrøjen, råb ind i det nærmeste kamera eller en løbetur med trøjen svingende over hovedet.

Men indtil Frank Arnesen i 1981 scorede direkte på frispark over de kommende verdensmestre fra Italien, var jublen på det danske landshold mere afmålt og aldrig henvendt til publikum.

“Vi vandt 3-1. Og da jeg scorede til 2-0, løb jeg så af sted og gled ned på mine knæ. Det gjorde man altså ikke normalt,” siger Frank Arnesen.

Jubelscenen fremstår kun som en parentes i Frank Arnesens detaljerede gennemgang af sejren over de senere verdensmestre fra Italien. Men 31 år senere er samme formel helt fremme i stillingen som leder af den sportslige afdeling i fodboldklubben Hamburger SV.

“Jeg er altid entusiastisk. Men jeg er også totalt bevidst om, at mennesker kigger på mig: Hvordan reagerer han nu, når det går godt, hvordan reagerer han, når det går dårligt?”

Den traditionsrige tyske klub hentede Frank Arnesen fra engelske Chelsea FC sidste år i maj. Da tyskerne fattes penge, må de i højere grad satse på unge spillere.



Sådan!  
Frank Arnesen  
i en af sine velkendte  
jubelscener til  
publikum. Her til EM i  
Frankrig 1984.



Til at udpege og udvikle deres talenter er danskeren kendt som en af verdens bedste. Men det er ikke den eneste årsag til, at de europæiske storklubber er ude efter Frank Arnesen, ifølge danskeren selv.

“En af mine meget store forcer er, at jeg giver plads til mine mennesker i min organisation – hvis,” siger danskeren og fastholder blikket, “hvis de fortjener det.”

Dog skal nye ansatte i Hamburger SV ikke forvente en blødsøden chef. Parallelt med den lyttende og uddelegerende leder er Frank Arnesen med tiden også blevet mere kontant, og hvor han før i tiden var mere tilbøjelig til at diskutere eller sige “arh, han mente det nok ikke sådan”, er det slut i dag:

“Jeg gider ikke noget bullshit mere. Hvis der er noget, jeg ikke er enig i, så siger jeg det. Der kan jeg godt være temperamentsfuld, og det synes jeg slet ikke er dårligt. Jeg gider ikke bruge tid på den slags – det skal bare ud af verden.”

## Kampen om nedrykning

Frank Arnesens første sæson i Tyskland kom mest af alt til at handle om nedrykning, og klubben sikrede sig først endnu en sæson i den bedste tyske række i andensidste spillerunde. Men selv i de sidste nervepirrende uger virkede Frank Arnesen afslappet på kontoret placeret i klubbens stadion, Imtech Arena. Både personale og gæster på rundvisning fik et mojn eller en joke med på vejen. Alligevel kan Frank Arnesens placering i hierarkiet mellem træner, spillere og et særligt tysk repræsentantskab godt være ensom.

“Det er mig, der er hovedansvarlig, så jeg tager alt ansvar. Men jeg ser det egentlig ikke sådan. Jeg er god til mennesker. Dem, jeg arbejder med, er utroligt loyale, fordi – tror jeg – jeg giver dem så meget. Jeg kigger på dem, sørger for, de har det godt; sørger for, de får gode kontrakter; sørger for at prøve at lære dem noget,” forklarer han.

Kampen om Hamburg SV's nedrykning er kun den anden i Frank Arnesens liv. Den første var i 1975, da han spillede i Fremad

Amager. Alligevel forstår han situationens alvor, og han aflyste alle møder omkring træningen i klubbens sidste syv runder i Bundesligaen.

“Vi er jo et hold, så vi er sammen om det her. Det er ikke sådan, at lige pludselig står træneren der alene. Han har sgu et hårdt nok job,” siger Frank Arnesen.

“Jeg har været til alle træningerne. Det er vigtigt, de ser mit engagement. For det vigtigste i en fodboldklub er, at førsteholdet vinder,” siger han.

## Fra russiske oliemilliarder til tysk struktur

Nedrykningskampen i Tyskland står ikke alene om at have ændret Frank Arnesens hverdag. Danskeren har aldrig tidligere været i en organisation, hvor alle beslutninger var underlagt så strenge demokratiske regler, som de er i Hamburg. I Chelsea havde danskeren et budget, men kunne lave ændringer ved at overbevise én mand: den russiske mange-milliardær Roman Abramovich. I Tottenham havde Frank Arnesen direkte adgang til den magtfulde direktør Daniel Levy, og i PSV Eindhoven godkendte en udpeget bestyrelse det årlige budget og holdt maksimalt møder fem gange om året.

Men i Hamburg SV er Frank Arnesen underordnet et 12 personer stort repræsentantskab, som er udvalgt af klubbens 71.000 medlemmer, og som skal godkende alle beslutninger, der udgør en post på mere end en halv million euro om året i budgettet. Rådet har indtil videre i Frank Arnesens tid afholdt ét møde om måneden.

“Det er en udfordring, men jeg skal jo tilpasse mig det her system, så sådan er det,” siger han.

Tiden, hvor det med Frank Arnesens ord var “meget nemmere og hurtigere at træffe beslutninger” i England, brugte Frank Arnesen til at ændre nogle basale ting i det traditionsrige fodboldland. I engelsk fodbold bestemte alle fodboldholds trænere inden 2004 alt i forbindelse med spillerindkøb, og sådan er det stadig i store klubber som Arsenal og Manchester United. Men i Tottenham blev Frank Arnesen den første sportschef over træneren. Ændringerne medførte hård kritik af Tottenham og Frank Arnesen fra den engelske fodboldverden, og kritikken blev ikke mindre, da danskeren halvvejs i sin kontrakt meddelte, at han ville skifte til Chelsea, hvor rigmanden Roman Abramovich efter mange briters opfattelse besudlede det ædle spil med sine milliarder til indkøb af spillere. Frank Arnesen tvivlede dog ikke.

“Nogle gange er det sådan i livet, at du



synderlig. I dag er de engelske medier nemlig enige om, at den nye model med Frank Arnesen som sportschef over træneren og ikke mindst danskerens talentarbejde og indføring af en langsigtet plan i klubben er direkte årsag til, at Tottenham vrimler med talenter og er vendt fra en middelmådig klub til at spille med i toppen af Premier League.

De langsigtede strategier er en af de vigtigste komponenter i Frank Arnesens ledelsesstil. Han ser det nemlig som en af sine fornemste opgaver at opbygge en organisation, der kan køre videre, når han selv en dag forlader klubben. Som leder er Frank Arnesen derfor også gået fra at være "meget mere i gang med mig selv" til i dag at være bedre til at lytte.

Men ændringer af en organisation kræver også medarbejdere, som kender alle planer i detaljen. Derfor informerede Frank Arnesens inden sin ansættelse repræsentantskabet om, at en kontrakt med ham også betød en kontrakt med bestemt gruppe talentspejdere, en økonom fra London og Arnesens højre hånd, Lee Congerton.

"Jeg har lært, at du ikke kan gå ind alene i en ny klub. Alle forventer, at du skal levere resultater fra dag ét, så jeg er nødt til at have mennesker omkring mig, som jeg 100



**"Jeg har været til alle træningerne. Det er vigtigt, de ser mit engagement. For det vigtigste i en fodboldklub er, at førsteholdet vinder."**

procent kan stole på, og som 100 procent ved, hvad der er for nogle idéer, jeg har," siger Frank Arnesen.

Den faste stab af mennesker, som Frank Arnesen tog med sig, skal ikke mindst skabe struktur i danskerens arbejde og hverdag. Han er selv et "kaos", som han siger, og det går ikke, når man leder et "headhunting-firma" og lever af detaljerede informationer og statistikker.

Her kommer Lee Congerton, økonomien fra London, ind i billedet. Inspireret af bogen "Moneyball", hvor statistikker trumfer subjektive vurderinger af amerikanske baseball-spillere, hyrede Frank Arnesen i Chelsea økonomien, som på det tidspunkt var helt uden fodbolderfaring. Sammen

får et tilbud, du ikke kan sige nej til. Det var sådan, jeg havde det med det job. Det var et *carte blanche* til at lave noget helt nyt i Chelsea, og jeg vidste, at jeg var nødt til at tage kritikken med. *You have to take it on the chin*, som man siger på engelsk, især fra pressen. Sådan er det. Det har jeg ikke noget problem med," siger Frank Arnesen.

Hvad Roman Abramovich måtte betale til Tottenham i kompensation for Arnesen, er aldrig offentliggjort, men de fleste engelske medier skyder på godt 50 millioner kroner. Fansene kaldte Arnesen for en forræder, og Daniel Levy og Arnesens

fjendskab blev rigt portrætteret i pressen.

Ifølge Frank Arnesen skal fjendskabet dog tages med et gran salt.

"Jeg arbejdede til den allersidste transfertag for Tottenham. Daniel Levy ville selvfølgelig ikke acceptere skiftet, men han ville på den anden side gerne bruge mig. Det var fint med mig, og jeg hjalp ham. Jeg er aldrig gået fra fjender. Heller ikke i Tottenham," siger han.

### **Arnesens tydelige arv**

Daniel Levys trang til at holde på Frank Arnesen så længe som muligt er ikke så be-

**BLÅ BOG**

Født 1956, gift med Kate, fire børn og seks børnebørn. Bor i Hamborg.

**Erhvervs Karriere:**

2011-: Hamburger SV – sportsdirektør  
 2009-2011: Chelsea FC – sportsdirektør  
 2005-2009: Chelsea FC – talentchef  
 2004-2005: Tottenham Hotspur – sportsdirektør  
 1994-2004: PSV Eindhoven – sportsdirektør  
 1988-1994: PSV Eindhoven – ungdomstræner og assistenttræner

**Fodboldkarriere:**

1985-1988: PSV Eindhoven  
 1983-1985: RSC Anderlecht  
 1981-1983: Valencia CF  
 1975-1981: Ajax Amsterdam  
 1974-1975: Fremad Amager  
 1977-1987: 52 kampe for det danske landshold

**TO PERFEKTE OG EN ÆRGERLIG FRA FRANK ARNESEN**



**Den største: Ronaldo**

Tre gange kåret til verdens bedste fodboldspiller og med 15 mål alle tiders mest scorende spiller til VM. Arnesen tog i 1994 til Brasilien for at skrive kontrakt med Ronaldo, men han dukkede aldrig op. Arnesen tog derefter kontakt til Ronaldos brasilianske ejere, mens andre klubber talte med Ronaldos klub, Cruzeiro. Derfor lykkedes kontrakten, som kun var Arnesens tredje i PSV. Solgt videre til FC Barcelona for 133 millioner kroner.



**Gevinsten: Van Nistelrooy**

Hollandske Ruud van Nistelrooy skæppede godt i PSV Eindhovenens kasse, da den engelske storklub Manchester United i 2001 købte ham for 234 millioner kroner. Et af Arnesens bedste fund. Van Nistelrooy kostede godt nok PSV 47 millioner kroner, hvilket dengang var rekord for en intern handel i Holland, men betalte hurtigt igen ved at score 31 mål i 34 kampe i sin første sæson.



**Den ærgerligste: Rivaldo**

”Jeg kunne ikke få et ordentligt indtryk af ham, og så turde jeg simpelthen ikke.” I 1994 sagde Frank Arnesen nej til at betale 3,5 millioner dollars for Rivaldo. Arnesen blev i Brasilien mødt af 11 mand rundt om et bord og kunne ikke få øjenkontakt med drengen. Deportivo La Coruna hentede i stedet Rivaldo og solgte ham efter kun én sæson til FC Barcelona for cirka 150 millioner kroner. I 1999 kåret til verdens bedste fodboldspiller.

*Kilder: Euroman 2004 og Wikipedia*

► opfandt de to – som de første i fodboldverdenen – et system, de kaldte De Fem Ringe, hvor alle de talenter, som Frank Arnesens folk ser rundt i verden, bliver ført ind i en database efter fem kriterier: teknisk/taktisk; fysisk; kroppens struktur; mentalt og livsstil. Nogle gange finder de spillere kun på baggrund af statistikkerne.

”Det var en kæmpe succes i Chelsea, men det er der bare ikke rigtig nogen, der har fundet ud af endnu,” siger Frank Arnesen.

”Da vi gjorde balancen op efter fem år, havde vi brugt 32 millioner pund, og vi havde solgt for 21,5 millioner pund. Men vi havde stadigvæk 20 talenter løbende.”

”Én af dem var Sturridge,” forklarer han om den 22-årige spiller, som i dag har en anslået markedsværdi på 15 millioner pund.

**Fyringer er ikke personlige**

Den pragmatiske tilgang til jobbet som sportslig leder er i høj grad et produkt af, at Frank Arnesen har tilbragt over 36 år i sporten. Som fodboldspiller var han selv en vare, som blev handlet mellem forskellige klubber, og da han på vej mod at blive en af verdens bedste fodboldspillere smadrede sit knæ som 25-årig, indså han, hvor kort afstanden fra ombejlet til ligegyldig var.

”Min skade gjorde, at jeg aldrig nogensinde blev den spiller, jeg havde mulighed for at blive, men det er især i skadesperioder, at du finder ud af, hvilken karakter du egentlig har,” siger han.

Erfaringerne fra skader, forsider og klubsifter kan Frank Arnesen bruge, når han som bestyrer af Hamburger SV's

fodboldspillere, trænerne, talentspejdere og læger lige så ofte skal fyre, som han skal hyre. Og bare fem måneder efter, han var startet i Hamburg SV, stod han over for at skulle fyre træner Michael Oenning efter klubbens dårligste start på Bundesligaen nogensinde.

”I de fleste tilfælde behøver du ikke at forklare noget, for folk ved det selv. Det er jo et vilkår i arbejdsverdenen som sådan. At



**”Jeg ser det aldrig som noget personligt, og hvis jeg skal fyre nogen, så siger jeg det til ham med det samme. Der er ingen grund til at danse om noget.”**

indimellem bliver du fyret, og indimellem bliver du ansat. Jeg ser det aldrig som noget personligt, og hvis jeg skal fyre nogen, så siger jeg det til ham med det samme. Der er ingen grund til at danse om noget,” som Frank Arnesen udtrykker det.

**Stress er et must**

Frank Arnesen tænker fodbold hele dagen, og netop dét er nødvendigt i en stilling som sportschef i en fodboldklub, hvor man skal

vurdere, om en træner skal fyres, eller en back skal omskoles til kantspiller, så truppen har de rette spillere i fremtiden.

Dertil er det også vigtigt, at man ikke tvivler i stressede situationer, hvor antallet af kommentarer i pressen og tilråb fra fans under kampene stiger. Men Frank Arnesen har ikke noget problem med den ene dag at være en helt og den anden dag en skurk, som automatisk følger med, når syv kameerahold og 20-30 journalister dukker op til det ugentlige pressemøde på Imtech Arena.

”Jeg har været vant til stress hele mit liv, og stress er vel også noget af det, der driver mig, går jeg ud fra. Jeg tror, det ville være lidt kedeligt uden. I hvert fald i længden,” siger han.

Frank Arnesen har haft fodbold som sit absolutte omdrejningspunkt hele livet, og det har han tænkt sig at fortsætte med.

Sidste efterår kom det frem, at Morten Olsen stopper som landstræner i 2014, samtidig med at Frank Arnesens kontrakt med Hamburg SV udløber. Det udløste ikke overraskende en del spekulationer i den danske presse, men hvad siger Frank Arnesen selv?

”Jamen, det har vi aftalt, så den er hjemme,” lyder det med tyk ironi i stemmen fra Frank Arnesen, inden han afbryder sig selv.

”Jeg har arbejdet med fodbold i 18 år, og når jeg er færdig her i Hamburg, har jeg haft dette job i 20 år. Så et jobskifte ville ikke være særlig logisk. Men skulle jeg have et andet job, så skulle det være landstræner,” siger han. ●



VOLVO V60

# SCANDINAVIAN LUXURY

## VÆSENTLIGT STANDARDUDSTYR:

- TURBO DIESEL I KLASSE **A**
- HIGH PERFORMANCE LYDANLÆG
- CD-AFSPILLER, BLUETOOTH M.M.
- START/STOP TEKNOLOGI
- DESIGNPAKKE\*

**VOLVO V60 DRIVe FRA KR. 398.305\*\***

## VOLVO CAR FINANCE

**MDL. YDELSE FRA KR. 4.584\*\***

## VOLVIA FORSIKRING

**1. ÅRS FORSIKRING KR. 4.200\*\*\***



Den viste Volvo V60 er en Sumnum-model udstyret med Designpakke og 18" alufælge.



## VOLVO S60 OG VOLVO V60 MED SKRÆDDERSYET FINANSIERING

Volvo S60 DRIVe man. fra kr. 398.305. Volvo V60 DRIVe man. VOR fra kr. 401.000. Volvo V60 T4 pws. VOR fra kr. 465.000. Priserne er eksklusiv levering. Kampagnetilbud gælder så længe lager haves. Brændstofforbrug 23,2 km/l – 13,5 km/l. Læs mere på [volvocars.dk](http://volvocars.dk)

\* Designpakken som bl.a. indeholder stylingkit, alufælge 18" og R-design sportspedaler er standardudstyr ved finansiering gennem Volvo Car Finance (VCF). Læs mere på [volvocars.dk](http://volvocars.dk)

\*\* Priser finansieret gennem VCF: udbetaling kr. 80.397, samlet kreditbeløb kr. 321.586 og en variabel rente på 3,25 % og en løbetid på 84 mdr. Samlede omkostninger kr. 62.148. Samlet beløb der skal betales tilbage kr. 383.732. AOP 5.4. Månedlig betaling er beregnet pr. februar 2012 ud fra den på det tidspunkt gældende debitorrente på 3,3 %. Der tages forbehold for positiv kreditgodkendelse, trykfejl og prisstigninger.

\*\*\* Første års forsikring inkl. Bil Super og Kasko Plus. Selvrisiko kr. 3.000. Tilbuddet er ikke gældende for kunder under 40 år. Under 40 år spørg om tilbud hos forhandleren. Tilbuddet er gældende indtil 31.12.2012.

**bilia.dk**

Nærum Hovedgade 1  
2850 Nærum  
Tlf. 7259 1800

Husby Allé 7-9  
2630 Taastrup  
Tlf. 7259 1700



MEDARBEJDERSUNDHED

# HVOR MEGET SKAL DU BLANDE DIG?



**Mens et stigende antal danske arbejdspladser har travlt med at indføre totalforbud mod rygning i arbejdstiden, har nogle af landets største virksomheder allerede taget næste skridt og forbudt salg af slik og sodavand. Men hvor meget skal man blande sig i medarbejdernes sundhed?**

*Tekst: Louise Kastberg | Illustrationer: id-work*

**F**ørst var det alkohol, så blev det rygerens tur, og nu sættes der for alvor fokus på overvægt på de danske arbejdspladser med nogle af landets største virksomheder i front. Både Novo Nordisk og Lego har netop afskaffet sodavand og søde sager fra deres kantiner og automater.

“Tidligere interesserede man sig stort set ikke for med-

arbejdernes sundhed, medmindre det påvirkede udførelsen af arbejdet eller sikkerheden på arbejdspladsen. Men det er gået enormt stærkt de seneste 10 år, og nu udvikler det sig hele tiden,” siger Lars Andersen, der er arbejdsmiljøchef hos Lederne.

Ifølge en undersøgelse foretaget af Lederne er det da også kun 6 procent af de adspurgte medlemmer, der mener,

at medarbejdernes sundhed er en privat sag, som lederen ikke skal blande sig i.

Men hvor går grænsen for, hvor meget man må blande sig?

Lektor ved Copenhagen Business School Nanna Mik-Meyer, der er sociolog og forsker i blandt andet sundhed på arbejdspladserne, mener, at det bliver for meget, når virksomheder forsøger at gøre sig til herre over, hvad der er “det

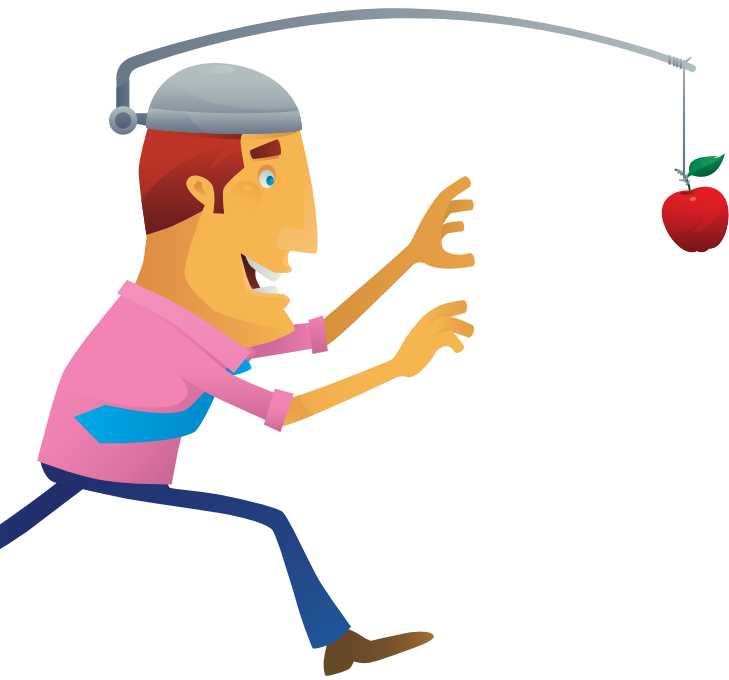
gode liv” for medarbejderne.

“Overordnet synes jeg ikke, man skal blande sig i medarbejdernes sundhed, medmindre det kan kobles direkte til arbejdets udførsel. Hvis man kan påvise, at det gør medarbejderen i stand til at yde mindre end ellers, giver det god mening. Det andet bliver et moralsk arbejde,” siger hun.

Lars Andersen forklarer, at sundhedsfremme på arbejdspladserne hidtil mest har været baseret på mulighed for sunde valg og frivillige tilbud – for eksempel i form af rygestopkurser.

“I dag er det et lovkrav, at ingen udsættes for passiv rygning. Derfor har langt de fleste enten forbud mod at ryge indendørs eller nogle klare regler for det. Og et stigende antal





## Ledere er vilde med sundhedsordninger

Sundhed er blevet en fast del af dagligdagen på de fleste danske arbejdspladser, hvor antallet af sundhedsfremmende tilbud er vokset eksplosivt de senere år. Det viser en undersøgelse foretaget af Lederne i efteråret 2011.

steder må man slet ikke ryge i arbejdstiden,” siger han.

Hvad angår overvægt, er grundsynet stadig, at det skal være frivillige tilbud, hvor man kan få hjælp til at slanke sig, hvis man selv ønsker det.

“Men et stigende antal medarbejdere får problemer med at udføre deres arbejde på grund af deres forringede sundhedstilstand. Derfor ser vi, at flere og flere virksomheder aktivt forholder sig til, om der skal serveres sund mad i kantinen, og om man nødvendigvis skal have slik og kager til møderne,” fortæller Lars Andersen.

Fra virksomhedernes side er det også et forsøg på at sætte tidligt ind og være med til at forebygge sygefravær

og afskedigelser på grund af livsstilsbetingede sygdomme, uddyber han.

“Jeg forudser, at det fremover vil blive meget mere legitimt, at man som leder går ind og stiller krav til medarbejdere, hvis livsstil i alvorlig grad påvirker deres muligheder for at udføre deres arbejde,” siger Lars Andersen.

### Hvad vil man selv bryde sig om?

Ifølge Nanna Mik-Meyer er det en god tommelfingerregel, at man som leder tager udgangspunkt i, hvad man selv vil bryde sig om, at arbejdspladsen blander sig i. Lederen skal dog huske, at medarbejderne ikke nødvendigvis har samme opfattelse af, hvad det gode liv er, advarer hun.

“Sundhed er et interessant område, fordi de usunde ofte er dem med de korteste uddannelser, som befinder sig nederst i hierarkiet. Begynder man at indføre tiltag mod den gruppe, kan man uden at ville det være med til at skabe yderligere negativt fokus på dem.”

Hun mener, at det typisk er de sunde øverst i hierarkiet, der vil hjælpe de usunde nederst

“Virksomhederne tilbyder sundhedsfremme, fordi det samlet set har en positiv værdi for både virksomheden og de ansatte. Vi kan se, at for hver gang vi spørger vores medlemmer, stiger antallet af dem, der gør noget på det her område. Det er mit indtryk, at det bare vokser og vokser,” siger Lars Andersen, arbejdsmiljøchef hos Lederne, der har gennemført undersøgelsen cirka hvert tredje år siden 2003.

“Det er den første undersøgelse, siden krisen satte ind i 2008. Derfor havde vi en forventning om, at udviklingen var gået i stå – men det er den bestemt ikke,” fortæller han.

De fem mest udbredte tilbud er sundhedsforsikringer, gratis frugt, sunde madordninger, psykologisk rådgivning samt adgang til motion.

“Der er ingen tvivl om, at virksomhederne har været igennem omkostningerne og effekterne af sundhedsordningerne med en tættekam. I begyndelsen var det de tusinde blomster, der blomstrede, hvor lederne sagde, vi har hørt om det her, så prøver vi det. Nu har mange fundet ud af, hvilke af tilbuddene medarbejderne rent faktisk benytter, og hvad der virker.”

### Flødeskum skæres fra

Det er dog kun cirka hver ottende virksomhed, der inden for de seneste tre år har afskaffet nogle af de sundhedsfremmende ordninger. Af dem angiver

72 procent økonomien som den væsentligste årsag.

“Mange virksomheder har været nødt til at skære ind til benet i den her periode, og så er det klart, at nogle af de her ordninger kommer i spil. Massage, gratis frugt og motion er de tre ting, flest har sparet væk,” siger Lars Andersen, der generelt tror, at flere virksomheder vil gå væk fra de mere isolerede tilbud, som typisk ligger uden for arbejdstiden.

“Særligt før krisen brugte mange den slags goder til at brande virksomheden som en attraktiv arbejdsplads. Men trenden går nu i retningen af, at man forsøger at integrere aktiviteterne mere i arbejdet.”

Frem for at have et fitnessrum, som medarbejderne gratis kan benytte uden for arbejdstiden, vil flere begynde at indrette arbejdspladsen og tilrettelægge, så der er plads til, at man kan bevæge sig og være aktiv i løbet af dagen, forklarer han.

Virksomhedernes motiv for at have sundhedsfremmende ordninger er især at øge medarbejdertilfredsheden og nedbringe sygefraværet.

“Der er ret bred enighed om, at sundhedsfremmende tiltag på den ene eller anden måde har en positiv indflydelse på virksomheden. Men det kan være svært at påvise, at det har en direkte effekt på bundlinjen, at man serverer økologiske gulerødder,” siger Lars Andersen.



Lars Andersen



► i hierarkiet til at få et – efter deres mening – bedre liv, hvilket lektoren kalder en uheldig proces.

Lars Andersen påpeger, at det selvfølgelig er en ledelsesmæssig udfordring at blande sig i medarbejdernes personlige livsstil og adfærd. Men han mener, at udfordringerne bliver overdrevet i debatten.

“Det er min erfaring, at både ledere, medarbejdere og deres organisationer generelt bakker op om disse tilbud – det gælder ikke mindst de kortest uddannede og deres interesseorganisationer,” siger han.

### Går langt for at beholde jobbet

Nanna Mik-Meyer er af en anden opfattelse og påpeger, at mange især i krisetider vil gå langt for at være en god medarbejder og beholde jobbet.

**“Når Jysk skriver, at de ikke ønsker ansøgere, der ryger, sender det også et signal til de ansatte, der ryger, som kommer til at føle sig andenrangs.”**

bejder og beholde jobbet.

“Så kan det godt være, at virksomheden siger, jamen det er frivilligt, om du vil tale med den her sundhedskonsulent.

Men den overvægtige vil nok føle et vist pres, hvis indstillingen er, at en god medarbejder er lig med en sund, tynd medarbejder,” siger hun og fortsætter:

“Samtidig ved vi, at de mennesker, der primært benytter sig af virksomhedernes frivillige sundhedstilbud, er de sundeste og bedst uddannede.”

Derfor mener Nanna Mik-Meyer, at det rammer skævt, hvis det er tænkt som et personalegode, at man skifter de søde sager ud med gratis frugt eller tilbyder medarbejderne gratis fitness.



Nanna Mik-Meyer

Læs mere om sundhedsledelse på [lederne.dk](http://lederne.dk) under menupunktet “Publikationer”

Men ifølge Lars Andersen kan den slags initiativer netop bidrage til at løse udfordringerne i forhold til den generelle ulighed i sundhed og problemer med for eksempel overvægt og inaktivitet.

Nanna Mik-Meyer siger, at hun ikke vil blande sig i, hvad eksempelvis Novo Nordisk og Lego gør. Men de skal være opmærksomme på, at de ved at fjerne de søde sager sender et signal om, at det ikke er velansat at drikke sodavand og spise slik.

“Og overvægtige har ikke overraskende ofte et stort forbrug af den slags. Dermed kan man risikere at hænge dem lidt ud, hvilket sandsynligvis bare vil have den effekt, at de vælger at gøre det i det skjulte,” påpeger Nanna Mik-Meyer.

Lars Andersen mener, at virksomhederne normalt er gode til at lave tilbud, der rammer bredt og ikke hænger nogen ud:

“Det er de, fordi formålet med sundhedsfremme på arbejdspladsen jo netop er at fastholde og inkludere medarbejdere. Der er med andre ord fokus på inklusion – ikke eksklusion.”

### Vil kun ansætte ikke-rygere

Nanna Mik-Meyer mener, at der er stor forskel på at blande sig i rygning og overvægt:

“Ved rygning generer man sine omgivelser, derfor er det enkelt og meget ufarligt for arbejdspladsen at sige, at du ikke må ryge indendørs. Overvægt er et mere personligt anliggende. Hvis jeg var leder, ville jeg nok holde mig fra alle de her små tiltag, for jeg tror ikke, det har den store betydning.”

Selv om de senere års massive indsats mod passiv rygning har fået flere hundrede tusinde danskere til at skodde smøger-

ne, er der en hårfin grænse for, hvor meget virksomheden skal blande sig. Det så vi for eksempel, da Jysk for et par år siden skrev i sine stillingsopslag, at “Vi foretrækker ansøgnninger fra ikke-rygere”, hvilket førte til en meget ophedet debat i medierne.

“Virksomhederne har som regel gode intentioner, men de skal være opmærksomme på, at det kan have en negativ bagside. Når Jysk skriver, at de ikke ønsker ansøgere, der ryger, sender det også et signal til de ansatte, der ryger, som kommer til at føle sig andenrangs. De ville jo aldrig være blevet ansat, hvis de havde søgt i dag,” siger Nanna Mik-Meyer.

Hun tvivler dog på, at der rent lovmæssigt vil blive grebet ind over for fedme på samme måde som med rygning – men pointerer, at man gør det i nogle lande.

### De fede bliver fyret

I Japan har myndighederne for eksempel indført regler om, at virksomheder kan idømmes bøder, hvis deres ansatte er overvægtige.

“For nylig så jeg et tv-indslag fra Japan, hvor virksomheder målte medarbejderne rundt om livet. Hvis de målte for meget, blev de sendt på slankekur, og hvis det ikke førte til et tilfredsstillende vægttab, var det fyringsgrund,” fortæller hun.

Så ekstremt bliver det næppe i Danmark, men ifølge Nanna Mik-Meyer tyder meget på, at gruppen af overvægtige om 10 år vil føle sig mere marginaliseret end i dag:

“Når overvægt får så massivt negativt fokus alle steder, kan det have den effekt, at virksomheder på sigt undlader at ansætte overvægtige, hvis valget for eksempel står mellem to med de samme kvalifikationer. Det er en velkendt udvikling i samfundet, at den slags ligger som en underliggende mekanisme, selv om man måske ikke er bevidst om det.”



Faktisk viser undersøgelsen fra Lederne, at det allerede i dag er 16 procent af lederne, der "I høj grad" vil undgå at ansætte markant overvægtige personer, mens 33 procent svarer "I nogen grad" og 26 procent "I mindre grad". Kun 21 procent svarer "Slet ikke".

Nanna Mik-Meyer forklarer, at både rygere og overvægtige er kendetegnet

ved, at det er grupper, man ret nemt kan pege ud – enten fordi de lugter af røg eller vejer for meget. Det er svært at få til at hænge sammen med al den snak om mangfoldighed på arbejdspladsen, hvilket mange virksomhedsledere også er klar over, mener hun.

"Jeg er tilhænger af, at det enkelte individ selv bestemmer, hvad det gode liv er. Mit

bedste råd til virksomhederne er derfor, at de skal lade være med at blande sig. I stedet skulle de overveje at være på forkant med udviklingen ved at sige, at vi er en virksomhed med plads til alle," siger Nanna Mik-Meyer.

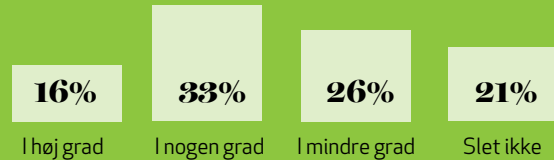
Lars Andersen påpeger, at et stigende antal medarbejdere får problemer med at udføre deres arbejde på grund af en forringet sundhedstilstand.

"Sundhedsfremme på arbejdspladsen har derfor en alvorlig baggrund og giver sam-

let set en positiv værdi for både virksomheden og de ansatte," siger han og understreger, at man som leder altid må bakke op om den overordnede strategi – uanset om det drejer sig om drift, produktion eller personalepolitik:

"Har virksomheden en politik i forhold til medarbejdersundhed, skal den naturligvis bakes op i både ord og handling – uanset hvad den enkelte leder bryder sig om eller finder vanskelig." 🗣️

### VIL DU UNDGÅ AT ANSÆTTE MARKANT OVERVÆGTIGE PERSONER?



Kilde: Lederne

## Anderledes TEAMBUILDING

Blohm Rejser præsenterer i samarbejde med Hotel Van der Valk og Hof Schaalsee et anderledes teambuildingsarrangement, hvor I kender alle jeres udgifter på forhånd og kommer til at holde jeres arrangement i nogle helt unikke rammer. Det ligger kun 2 timer fra Kruså og 3 timer fra Puttgarten ved Europas største indendørs snepark "Alpincenter

Hamburg-Wittenburg". Det er kun fantasien, som sætter grænser omkring aktiviteterne og indholdet. **Prisen pr. person i enkeltværelse er kun 1.249,- ved 6 personer - i delt dobbeltværelse er prisen 1.075,-** (se programmet på [www.blohmrejser.dk/firmaseminar](http://www.blohmrejser.dk/firmaseminar)). Ved ophold fra fredag-søndag er der tillæg på 100,- pr. person.

Ønsker I at forlænge opholdet, er der også mulighed for det. Vi kan strikke arrangementet sammen, så det passer lige til jer og kan også lave arrangementer andre steder i Tyskland, med eksempelvis ølbrygning m.v. Vi tilbyder også kørsel-ferie til Tyskland så kig forbi [www.blohmrejser.dk](http://www.blohmrejser.dk) eller ring på +45 29 41 10 12 for at høre nærmere.



Blohm  
REJSER  
[www.blohmrejser.dk](http://www.blohmrejser.dk)

## NÅ DINE MÅL SAMMEN MED OS

-faglighed og resultatskabelse driver os fremad sammen.

*"Vi har igennem processen lært, at strategi har en konkret konsekvens, som vi er blevet udviklet til at være med til at understøtte."*

TV2/DANMARK/SPORTEN

4  
IMPROVE

[www.4improve.dk](http://www.4improve.dk)

# KURSUSCENTRE.DK

## KONFERENCE MED UDSIGT OG INDSIGT



## TÆNK – HVAD VI KAN GØRE FOR DIG

Hos KursusCentre.dk gør vi meget ud af at jeres oplevelse er mere end blot et almindeligt kursus, konference eller møde. Vores grønne omgivelser, naturligt belyste lokaler med inkluderet moderne AV udstyr, den gennemtænkte

og varierende forplejning hele dagen, samt vores store og rummelige boliger med stue og køkken gør, at vi er et oplagt valg til dit næste arrangement. Gæstfriheden hos os har ingen grænser.

### KursusCentre.dk

- Vores to kursuscentre ligger smukt placeret direkte ved skov og vand i henholdsvis Middelfart og Karlslunde Strand
- Veludstyrede konferencelokaler
- Bo i eget hus. Konferenceboliger med masser af plads
- Speciale i aktiviteter ved skov og vand. Fx mountainbike i skoven, snorkling eller informative ture ved vandet med vores tilknyttede havbiolog, Søren Larsen

- Diskussionssti og Beslutningssti, der hjælper jer med at finde gode og konstruktive løsninger på jeres udfordringer. Kreativ Walk and Talk
- Nem at komme til – svær at komme fra

Du kan se mere på [www.kursuscentre.dk](http://www.kursuscentre.dk), hvor du bl.a. kan følge med i nye ideer og trends i de nye online magasiner for ferie og konference.



SE MERE PÅ [KURSUSCENTRE.DK](http://KURSUSCENTRE.DK)

BOOKING  
+45 70 26 05 65  
[booking@kursuscentre.dk](mailto:booking@kursuscentre.dk)

MIDDELFART RESORT OG  
KONFERENCECENTER  
+45 63 40 19 06

KARLSLUNDE STRAND HOTEL  
OG KONFERENCECENTER  
+45 46 16 01 07

**KursusCentre.dk**  
MIDDELFART OG KARLSLUNDE STRAND

**KARL CHRISTIAN KOCH**  
DIREKTØR I DANMARKS IDRÆTTS-FORBUND

**SPORT &  
TEMA  
LEDELSE**

**CHRISTIAN DALMOSE**  
HÅNDBOLDTRÆNER

# LAD DER GÅ SPORT I LEDELSE

Sport er ikke kun underholdende,  
men kan med sin holdånd og enorme fokus  
på resultater også være inspirerende.

*Tekst: Thomas Brunstrøm | Foto: Esben Salling*

**LARS UHRE**  
LANDSTRÆNER I BADMINTON



# HVAD KAN ERHVERVSLIVET LÆRE AF SPORTENS VERDEN?



our de France, OL i London, EM i fodbold, Wimbledon – sommeren byder på så mange store sportsbegivenheder, at det kan være svært at nå at følge med i dem alle sammen. Men det er ikke kun

sportsnørder og sofabartofler, der kan se frem til en sommer i sportens tegn. Erhvervsledere kan nemlig med fordel lade sig inspirere af ledelse inden for sport.

Det mener blandt andre rådgivningschef Niels Henriksen fra Lederne.

“Der er mange fællestræk mellem ledelse i sport og erhvervsliv. Et af de steder, hvor man virkelig kan hente inspiration fra sport, er fællesskabsfølelsen, som hersker inden for holdsport. Den energi kan man bruge. Kvindelandsholdet i håndbold begyndte for eksempel at dyrke det at smile og juble, når det gik godt, og den tanke kan man sagtens bruge. Altså tænke over, hvad man kan gøre for at få flere smil på læben hos alle,” siger Niels Henriksen.

Mette Bloch, tidligere dobbelt verdensmester i roning og nu coach og foredragsholder, mener, at man kan lære af den kompromisløshed og *no nonsense*-mentalitet, der hersker i sport:

“I sport bliver man hele tiden målt, vejjet og evalueret, og det er ekstremt synligt, om du har haft succes eller ej. Enten har du en medalje om halsen, eller også har du ikke. Det nytter ikke noget at tude over, at man havde en dårlig dag

eller, at der var modvind. Hvis man ikke vinder, så er det enten, fordi man ikke har trænet nok, eller også fordi en modstander har fundet på en smartere måde at gøre tingene på, og så må man lure det af.”

## HUSK AT FEJRE SEJRE

Niels Henriksen vurderer også, at man som leder kan lære noget af sportens engagement.

“Jeg kunne godt tænke mig en mere ekspresiv fejring af sejre i erhvervslivet. I særdeleshed når der er tale om fælles sejre. Ved mere individuelle præstationer skal man nok tænke over, hvad man signalerer. En god indsats på en arbejdsplads er ofte en holdpræstation, hvor andre har gjort din succes mulig,” siger Niels Henriksen.

Mette Bloch er ikke helt enig:

“Hvis man ikke belønner dem, der gør det godt, synes jeg, at man gør sit firma til middelmådighedens højborg. Hvis en sælger kan se, at Bent ved det næste skrivebord har solgt dobbelt så meget i sidste måned, så kan der ske to ting: Enten finder han ud af, at han ikke skal være sælger, eller også opper han sig og får måske Bent til at dele ud af nogle tricks. Hvis man ikke hylder individuelle præstationer, så skærper man ikke konkurrencen. Det går altså ikke ud over fællesskabet, men betyder i sidste ende, at ingen tager ansvar, og så går det for alvor galt.”

Den tidligere eliteroer efterlyser i det hele taget mere synligt engagement fra erhvervslivets ledere:

“Hvis en medarbejder har haft 100 overarbejdstimer, så lad være med at betragte det som en selvfølge. Spil dog en fanfare, giv ham blomster og hvad ved jeg. Alle mennesker higer efter anerkendelse, så det er helt åndssvagt at være karrig med ros, og det oplever jeg altså en del ledere, der er.”

Mette Bloch er ikke færdig med at uddele kærlige kindheste til erhvervslivet.

“Hvis der én ting, man lærer i sportens verden, så er det, at man aldrig skal holde op med at træne. Derfor kan det godt undre mig, at man ser mange eksempler i erhvervslivet på, at en person uddanner og uddanner sig, indtil han opnår den lederstilling, han gerne vil have, og så går han i stå. Hvis man holder op med at træne, bliver man overhalet,” siger Mette Bloch.

## RESULTATER GENNEM ANDRE

Det er ikke kun Mette Bloch og Niels Henriksen, der vurderer, at der er en kobling fra sidelinjen til chefbordet. I en undersøgelse udarbejdet af Lederne i 2009 opfattede en tredjedel af de adspurgte ledere det som et plus, hvis en ansøger er idrætsleder.

Niels Henriksen siger:

“Det viser jo, at man har engagement og overskud ud over arbejdet. At man gerne vil give noget til andre og tage ansvar.”

Ifølge rådgivningschefen er nærmest alle egenskaber, der gør en god frivillig idrætsleder, identiske med dem, der gør en god chef:

“En fodboldtræner skaber resultater gennem andre – han vinder ikke selv kampene, men motiverer andre til at gøre det. Han skal løse konflikter. Han skal have gode kommunikationsevner, og han skal tage hensyn til individer, uden at det går ud over fællesskabet. Det er jo de samme egenskaber, en god chef har.”

På de næste sider kan du møde tre markante ledertyper fra sportens verden, der deler ud af deres erfaringer med motivation, konfliktløsning, ledelse af store egoer og jagten på gode resultater.

## 5 TIPS FRA SPORTENS VERDEN

**1) Respektér fællesskabet, men giv plads til individualister.**

**2) Lær af nederlag, men fokusér på det, der fungerede i processen.**

**3) Det styrker fællesskabet at fejre sine sejre behørigt – også selv om sejren var forventet.**

**4) Opdyrk en kultur, hvor det er tilladt for alle at presse sine holdkammerater til at yde deres bedste.**

**5) Dyrk ledertyper, og understreg, at det er okay at lave fejl, når man går forrest.**

Kilde: Niels Henriksen og Mette Bloch



Mette Bloch er tidligere eliteroer og er nu coach og foredragsholder.



Hvis man kan leve  
med langt til alt,  
kan man leje  
hvor som helst

Norrporten udvikler og udlejer moderne og velbeliggende kontorer baseret på fremsynede virksomheders behov. Alt, hvad vi gør, bygger på et solidt økonomisk fundament samt et grundlæggende ønske om at opbygge og udvikle nære og langsigtede relationer til lejere, leverandører og det omgivende miljø. Læs mere på [norrporten.dk](http://norrporten.dk) eller kontakt Peter Frische på 2819 6677.

  
**NORRPORTEN**  
Moderne, fleksible kontorer

## “EN AF MINE STYRKER SOM LEDER ER, AT JEG ER GOD TIL AT OVERBRINGE DÅRLIGE BUDSKABER”

Karl Christian Koch skal som direktør i Danmarks Idræts-Forbund forsøge at gøre alle fra kulturministeren til formanden for Dansk Minigolf Union tilfredse.

**N**

år man er direktør i Danmarks Idræts-Forbund, er man chef for det, Karl Christian Koch selv kalder en “blandet bolchebutik”, hvor man repræsenterer 61 specialforbund

og 10.600 foreninger med mere end 1,6 millioner medlemmer. Karl Christian Kochs job har ved første øjekast mange ligheder med et direktørjob i en privat virksomhed – men der er også et par afgørende forskelle:

“Under Danmarks Idræts-Forbunds paraply er der 340.000 frivillige, og en rigtig stor del af vores virke er baseret på frivillig arbejdskraft. Det kan være en styrke, men også en svaghed. Vi kan ikke udpege ledelse eller bestyrelse i forbundene og klubberne, så det kan være både dybt professionelle og amatører, der sidder der. Det kan godt være en udfordring, blandt andet i forhold til den kommercielle del af foreningsarbejdet. Vi har set mange eksempler på folk fra erhvervslivet, der træder ind i bestyrelseslokalet i en idrætsorganisation eller -klub og så parkerer hovedet udenfor. Og glemmer at disponere efter et forretningsmæssigt synspunkt. Det er hjertet frem for hjernen, der tager over, når beslutningerne skal tages. Det har så blandt andet betydet en række ishockey- og håndboldklubber, der er gået konkurs. Man skal ikke lede en virksomhed med følelser, og både specialforbund og sportsklubber skal betragtes som virksomheder.”

*Hvad er de største udfordringer i dit job lige nu?*  
“To ting: Vi lever af halvoffentlige midler, og i takt med at vores tilskud er steget, bliver vi mødt med

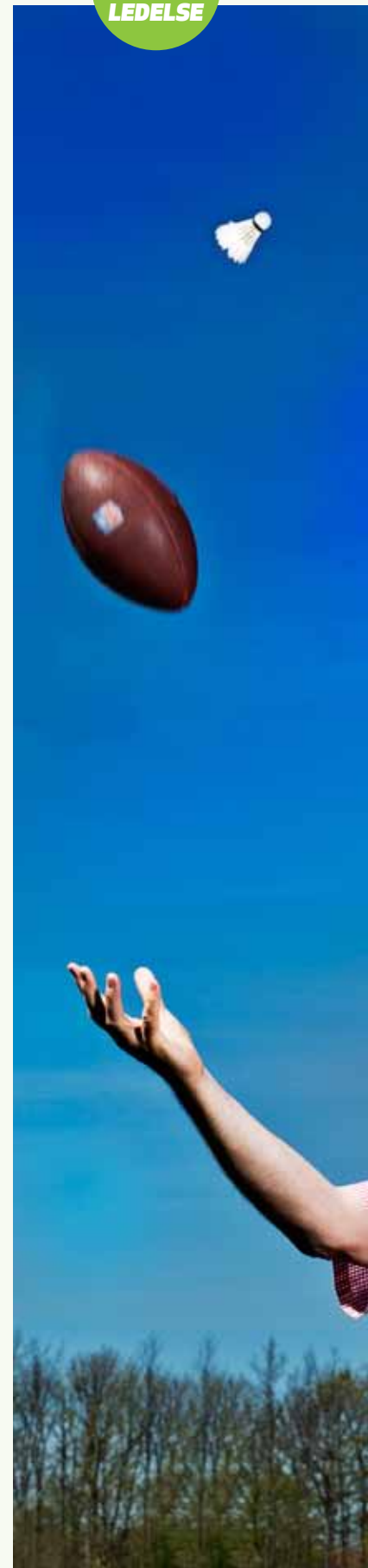
krav fra politikere om, at vi skal være med til at løse nogle af samfundets udfordringer. Det vil vi også gerne, men man må acceptere, at vi hviler på frivillighed, så vi kan ikke svinge taktstokken over de frivillige ledere i forbund og foreninger og forlange, at de nu skal lave mere sundhedsforebyggende arbejde og nu skal få flere børn og unge med anden etnisk herkomst ind i foreningen. De sidder der jo, fordi de elsker sporten og ikke ud fra en ambition om at løse samfundsproblemer. Det har vi med mellemrum drøftet med politikerne og forsøgt at forklare, at vi ikke er en kommune eller en anden offentlig institution. Derudover har vi udfordringer i forbindelse med konkurrence fra kommercielle foretagender som for eksempel fitness-branchen.”

*Det er vel også en udfordring at sidde på en stor bunke penge, som skal fordeles på 61 specialforbund. Det kan vel ikke gøres, uden at nogen føler, at de har fået for lidt?*

“Nej. Faktisk føler alle, at de får for lidt. En af mine styrker som leder er, at jeg er god til at overbringe dårlige budskaber. Det, der er vigtigst i sådan en proces, er ærlighed og åbenhed. Man bliver nødt til at lægge tingene frem, som de er, og argumentere åbent for, hvorfor nogen får flere penge end andre. Det handler meget om solidaritet. Jeg forsøger altid at understrege, at det samlet set – for hele organisationen – er bedst at gøre, hvad vi gør. I

en organisation som vores er det selvfølgelig også nærliggende at kritisere centraladministrationen for at bruge for mange penge, og der mener jeg også, at den bedste strategi er at spille med helt

**“I det politiske spil skal man kunne kommunikere – og hvis man skal kunne kommunikere, skal man også kunne lytte.”**







åbne kort og fortælle, hvad vi bruger hver en krone på.”

*Det lyder som en tidskrævende proces?*

“Det er det også. Demokrati er jo godt, men det kan indimellem være besværligt. Der er meget psykologi i det, når vi for eksempel omfordeler midlerne. Jeg forsøger at sætte en proces i gang i folks hoveder, så de til sidst har hørt idéen så mange gange, at de næsten føler, det er deres egen. Man skal hele tiden prøve at pejle sig frem til, hvordan folk vil opfatte tingene, og forsøge at forudse, hvordan “modparten” reagerer. Så man har et træk, hvis de går til venstre, men hvis de går til højre, er man også forberedt på det. Der er aldrig forskel på indholdet i det, jeg lægger frem, men der er forskel på, hvordan jeg fortæller det, alt efter hvem jeg taler med. Under vores paraply har vi jo alt fra DBU med 350.000 medlemmer til Dansk Curling Forbund med 1.200 medlemmer, så det er en broget bolchebutik, man skal håndtere.”

*Hvis du en dag skulle blive træt af Danmarks Idræts-Forbund og skulle skifte til det private erhvervsliv, hvad kan du så tage med dig?*

“Jeg har i hvert fald lært at begå mig i en politisk verden. I det politiske spil skal man kunne kommunikere – og hvis man skal kunne kommunikere, skal man også kunne lytte. Når man har været i det politiske spil i nogle år, lærer man, hvordan og hvornår man skal sende sine budskaber af sted. Man skal også være bevidst om, hvilken organisation man repræsenterer. Danmarks Idræts-Forbund er en stor samfundsorganisation, og når nogen en gang imellem vil flytte os, skal vi sætte hælene i og sige: “Hertil og ikke længere.” Ikke fordi vi ikke vil flytte os, men fordi vi har nogle gode grunde til at blive stående. Hvis man ikke mestrer det politiske aspekt, kan man ikke begå sig på det her niveau. Det er ikke noget, man kan læse sig til – det er et håndværk og kræver praktisk øvelse.”

FAKTA

## **KARL CHRISTIAN KOCH**

Født 1952

Tidligere elitesvømmer og OL-deltager i 1972.

Uddannet i administration og ledelse fra Forvaltningshøjskolen. Ansat som økonomichef i Danmarks Idræts-Forbund i 1985, senere administrationschef og derefter direktør. Fra 1998 tillige generalsekretær i Danmarks Olympiske Komité.

FAKTA

## CHRISTIAN DALMOSE

Født 1968

Spillerkarriere: Ajax København, Virum og Lyngby. 18 U-landskampe.

Trænerkarriere:

1998-2001: Lyngby (mænd)

2001-2003: Ikast-Bording (kvinder)

2004-2007: Aalborg DH (kvinder)

2007- : Ajax København (mænd)

SPORT &  
TEMA  
LEDELSE

CHRISTIAN DALMOSE  
HÅNDBOLDTRÆNER



**“ALLE STORE HÅNDBOLDSPILLERE ER KUN BLEVET GODE, FORDI NOGEN HAR GIVET DEM LOV TIL AT VÆRE ANDERLEDES”**

Den markante håndboldtræner Christian Dalmose tror på retten til at være forskellig, positivt gruppepres, og at man nogle gange godt må bryde reglerne.



Christian Dalmose var et temmelig ubeskrevet blad i håndboldverdenen, da han i 2001 blev hentet fra Lyngbys 1. divisionshold til jobbet som cheftræner for

Ikast-Bordings håndboldkvinder i den bedste række.

Allerede samme år blev Ikast-Bording pokalmestre og vandt året efter Europa Cuppen, og pludselig var Christian Dalmose et stort navn i dansk håndbold.

Dalmose er dog ikke kun kendt for at skabe resultater, men også for at tiltrække sig stor opmærksomhed på sidelinjen, hvor han excellerer i hidsig stemmeføring, store armbevægelser og absolut nultolerance over for dommerfejl. Den engagerede – nogle vil sige koleriske – attitude er dog ikke en uundgælig del af Christian Dalmoses personlighed. Det er et aktivt tilvalg:

“Jeg kunne sagtens sidde stille og roligt på bænken og se håndbold, hvis det var det, jeg ville. Jeg har skruet en lille smule ned for det de sidste to-tre år, men det har været en klar beslutning at være til stede på en meget synlig måde. Dels for at vise mit engagement over for spillerne, dels for at tage noget af presset fra dem – for eksempel i forhold til kommunikation med dommerne. Det tager jeg mig af, så de bare skal koncentrere sig om at spille håndbold. Ulempen er selvfølgelig, at man godt kan leve sig for meget ind i spillet, så det ender med at være stressende for spillerne, så det er en balancegang.”

*Hvilken slags ledertype er du uden for banen?*

“Jeg er meget lyttende, åben og direkte. Jeg kommunikerer lige ud af posen, udvikler spillere og løser konflikter uden at pakke tingene ind. Det tror jeg ikke så meget på.

Spillerne ved godt, at jeg har det sidste ord, men jeg lader dem også at have et frirum, hvor de kan udvikle sig. Det skal være tilladt at lave fejl, og det skal være tilladt at søge ud over grænserne. Men når man går for langt ud over grænserne, skal der være nogen, der siger stop, og det er mig.”

*Så i princippet må man godt gøre noget andet end det, du har sagt?*

“Ja, faktisk. Jeg kan godt lide at arbejde med enere. Men individualister, som går deres egne veje, skal have nogle rammer at arbejde inden for. Det er vigtigt, at man får sat rammerne rigtigt og flytter dem i takt med deres udvikling. Men jeg har ikke noget imod, at man i perioder bevæger sig ud over grænserne, for det er med til at udvikle spilleren.

I det hele taget dyrker jeg meget retten til at være forskellig. I dagens Danmark synes jeg, at man er ekstremt fokuseret på at lave

om på mennesker. At rette dem ind, så de ligner alle andre. Jeg dyrker forskelligheden og tillader, at folk er, som de er, og får lov til at udtrykke deres mening, både i forhold til holdet og i forhold til mig. Alle store håndboldspillere er jo nogen, der stikker udenfor på den ene eller den anden måde, og de er kun blevet så gode, fordi nogen har givet dem lov til at være anderledes.”

*På alle gode hold er der ledertyper, der går forrest, når det brænder på. Kan man fremelske den slags typer, eller skal det komme af sig selv?*

“Noget af det skal ske af sig selv, men man kan som træner godt se, hvem det er, der har potentialet til at blive ledertyper og slå til, når der mangler 10 minutter af kampen. At udvikle den slags spillere er noget af det, der er allermost spændende ved at være træner. Det handler dels om at forklare dem, at de har en vigtig rolle på holdet, dels at give dem trygge rammer og fortælle, at det er okay, at man laver fejl, hvis man tager ansvar.”

*Er der forskel på, hvordan man leder et håndboldhold i perioder, hvor det går godt, og i perioder, hvor det går skidt?*

“Nej, det vil jeg ikke mene. Jeg træner dem på samme måde uanset hvad. Jeg bliver ikke stresset af at tabe tre kampe i træk, for jeg arbejder ud fra nogle spilkoncepter og nogle idéer, som jeg ved holder. Så jeg ved, at hvis man arbejder målrettet efter de ting, der er blevet aftalt, så skal resultaterne nok komme.”

*Men hvis man så vinder tre kampe i træk, kan man vel godt læne sig lidt mere tilbage?*

“Det er der nogle, der vælger at gøre. Mange, faktisk. Det har jeg aldrig gjort. Jeg ser ikke så meget tilbage, men fokuserer altid på den næste kamp, og hvad der skal til for at vinde den. Selvfølgelig skal man tage fat i de ting, der fungerede, og udvikle dem yderligere, men hvis man hviler på laurbærene, så taber man.

Sådan tænkte jeg også, inden jeg blev håndboldtræner, hvor jeg arbejdede som sælger. Den næste ordre er altid den vigtigste.”

*Når nogen har tabt en fodbold- eller håndboldkamp, kommer der altid en nævenyttig sportsjournalist og spørger, “Hvad kan I bruge det her til?”. Kan man bruge nederlag til noget?*

“Det synes jeg faktisk godt, man kan. Det er meget lærerigt at se sine spillere i pressede situationer og se, hvordan de reagerer. Og hvordan de tackler at tabe. Så jeg kan bruge nederlag til rigtig meget i forhold til det mentale arbejde med spillerne. Når jeg generelt

taler med spillerne efter et nederlag, så fokuserer jeg på de positive ting fra kampen, for hvis man begynder at fokusere på alle de ting, der gik galt, kan man nemt grave ned i et sort hul.”

*Hvis du en dag skulle blive træet af håndbold og få dig et job i det private erhvervslev, hvilke ting kan du så tage med dig fra din trænerkarriere?*

“Jeg har en evne til at få folk til at tro på deres egne evner. Og så forstår jeg vigtigheden af, at man stiller krav til hinanden på en positiv måde. Det er noget af det,

sport kan i forhold til erhvervslevet. Spillere på et håndbold- eller fodboldhold stiller jo kæmpestore krav til hinanden, for hvis man ikke alle sammen går samme vej, så vinder man ikke medaljer. Mens man i erhvervslevet er mere sig selv og nogle gange har lidt svært ved at presse hinanden.”

**“I dagens Danmark synes jeg, at man er ekstremt fokuseret på at lave om på mennesker. At rette dem ind, så de ligner alle andre. Jeg dyrker forskelligheden og tillader, at folk er, som de er, og får lov til at udtrykke deres mening.”**

## “DET ER KÆMPE-EGOISTER, JEG HAR MED AT GØRE, MEN JEG SKAL HAVE DEM TIL AT ARBEJDE SAMMEN”

Badmintonlandstræner Lars Uhre om kinesiske samleband, kravet om medaljer og kunsten at sætte folk af landsholdet.



SPORT &  
TEMA  
LEDELSE

**C**heftræneren for det danske badmintonlandshold, Lars Uhre, har aldrig selv spillet badminton på eliteplan. Til gengæld drømte han allerede som 14-årig om at blive badmintontræner. Allerhelst landstræner. Det blev han. Og det er efter Lars Uhres opfattelse et mere komplekst job, end for eksempel hans kollega hos badminton-ærkerivalerne i Kina har:

“I Kina er der et hav af spillere, så der skal man bare udvælge de bedste i en kæmpe talentmasse og så putte dem op på samlebandet. I Danmark har vi også mange talenter, men vi har ikke så mange, at vi bare kan smide alle dem, der ikke er perfekte, væk. Vi er nødt til at dyrke det potentiale, vi har. Vi er nødt til at være mere rummelige. Derudover er man i Kina langt mere topstyrede. De kinesiske spillere får at vide: “Du skal møde kl. 7, nu skal du gøre sådan her, og så er du færdig kl. 19.” Deres træningsmængde er enorm, og så bliver spillerne enten rigtig gode, eller også bliver de skadede. Og det gør ikke noget, for så tager de bare den næste i køen. Europæere og måske især danskere er opdraget til at være langt mere kritiske og selvstændige.”

*Hvordan påvirker det dit job som landstræner?*  
“Selvfølgelig er det mig, der i sidste ende udvælger, hvem der skal med på landsholdet, og tager de endelige beslutninger, men i forhold til deres træning er spillerne i høj grad selv med til at tilrettelægge den. Vi taler meget om, at alle skal kunne se vejen. Man kan sige: “Jeg er en dygtig træner, så hvis du bare gør, som jeg siger, så skal du nok blive god.” Den tror jeg ikke på. Den anden måde er, at vi sætter os sammen og laver en plan for, hvordan spilleren når derhen, hvor han eller hun skal være. Og med den kultur og den arv, vi har i Danmark, skal det være realistisk, at de kommer i top-10 på verdensplan. Ellers er der ingen grund til, at de er her. Det kan sagtens være, at der er lang vej igen, når de begynder på landsholdet, ▶▶

"Det havde længe været en drøm for mig at opgradere mine ledelseskompetencer. Jeg var desuden fast besluttet på, at det skulle være på det højest tænkelige niveau – det skulle være en uddannelse, der flyttede mig både fagligt og personligt."

Kirsten Arndal Rotvel, Vice President R&D, Danfoss A/S



"Omdrejningspunktet er innovation, og det betyder bl.a., at uddannelsen hjælper en til at se tingene i et andet og bredere perspektiv. Man lærer at angribe problemstillinger på en anden måde, og det er meget inspirerende."

Allan V. Rasmussen, Senior Project Manager, LEGO A/S



"På MMT har jeg fået en række teorier, værktøjer og ikke mindst erfaringer, der gør, at jeg lettere kan udvælge, bearbejde og fokusere. Jeg har blandt andet fået modet til at lede ved at stille de rigtige spørgsmål."

Lars Aagaard, Group Executive Vice President, Grundfos A/S

# Stå i spidsen for forandring

## Tag en Master in Management of Technology – MMT/E-MBA

Forandring og innovation bliver en stadig vigtigere del af ledelsesarbejdet i danske virksomheder og offentlige organisationer. Aalborg Universitet uddanner årligt mellem 15 og 20 højt specialiserede forandringsledere på den internationalt anerkendte Executive MBA-uddannelse Master in Management of Technology (MMT). Flere af de tungeste ledere i dansk erhvervsliv har en MMT-uddannelse og flere kommer hele tiden til.

Uddannelsen varer to år og er en af de bedste og mest projektorienterede Executive MBA-uddannelser, du kan få. Din læring og formningen af din lederfigur tager udgangspunkt i din egen organisation, og derfor er return on investment meget høj allerede fra første år.

Løsning af organisationens centrale strategiske udfordringer er konstant i fokus, og du bliver den forandringsagent, der i praksis og på papiret kan løse dem.

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



Master in Management of Technology  
Executive MBA

Ledelse gennem forandring – forandring gennem ledelse

MMT er internationalt certificeret gennem The Executive MBA Council og naturligvis godkendt af Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

Aalborg Universitet | Fibigerstræde 10 | 9220 Aalborg Ø

# Få klar besked om dine forsikringer – og spar op til 30 %

## Sådan gør du:

1. Klik ind på **[www.lederne.dk/privat](http://www.lederne.dk/privat)**
2. Tast dine informationer
3. Få din pris med det samme
4. Bestil direkte online – eller få hjælp

## Mere end bare pris:

- Kompetent og personlig service
- Ordentlig skadesbehandling
- Vi sikrer, at forsikringerne er blandt Danmarks bedste

## Gør det selv eller få hjælp

Du kan selv beregne din pris online, men bliver du i tvivl undervejs, kan du kvit og frit bestille et opkald fra en assurandør, der tjekker dine forsikringer igennem. Går du selv direkte til kassen, sparer du ekstra 250 kr.

Bliv LederKunde på  
**[www.lederne.dk/privat](http://www.lederne.dk/privat)**

►► men det er vigtigt, at de forstår, hvordan de kommer derhen. Det er ikke en fabrik, hvor man kan blive puttet ind i den ene ende og så komme ud som verdensmester i den anden. Man er nødt til selv at tage ejerskab og være med i processen.”

*Hvordan fortæller du spillere, at de ikke er kommet på landsholdet eller slet ikke er med i Badminton Danmarks landsholdsgruppe mere?*

“Jeg varsler altid i god tid, hvis jeg ikke synes, at deres udvikling går hurtigt nok. Og præciserer så meget nøje, hvad der skal til, for at vi tror på spilleren igen. Spillerne er jo sjældent enige med mig, hvis jeg ikke udtager dem til landsholdet, men jo bedre jeg har beskrevet vejen, jo nemmere er det for alle at se, når de ikke følger vejen.”

*Virker det ikke meget stressende på spillere, når du fortæller, at de er på vippen?*

“Jo, det er mega-stressende. For det at spille på landsholdet er jo det, de allerhelst vil. Vi sidder også med en svær dobbeltrolle i trænerteamet. Det er os, der skal tro på dem, samarbejde med dem og bakke dem op, men det er også os, der skal smide dem ud, hvis de ikke er gode nok. Vi er både *good cops* og *bad cops* i det spil. Der er grænser for, hvor tæt jeg kan komme på spillerne. Der er ikke nogen af dem, jeg kommer sammen med privat. Men omvendt er jeg også nødt til at være tæt på dem for at kunne hjælpe dem, så det er en svær balancegang.

*Hvordan håndterer man den?*

“Jeg tror, det handler meget om at være ægte. Og bruge rigtig meget tid på at fortælle *hvorfor*, hvis en spiller ikke bliver udtaget. Nogle gange må man sige: “Jeg kan godt se, at du har udviklet dig, men hvis det fortsætter i det tempo, så er du i top-50, når du er 30. Det er måske flot for dig, men jeg er ansat til at vinde medaljer. Hvis ikke vi vinder medaljer, så mister vi støtten fra Team Danmark, og så falder det hele sammen.”

Det gør jeg meget ud af fortælle spillertruppen; at de alle sammen er medansvarlige for, at vi vinder medaljer. Selv om det ikke lige er dig, der er med til VM, så har du stadig en andel i det, hvis vi vinder medaljer. Ham her skal gerne have noget om halsen, for at du kan blive ved med at have en træner. Det er måske den største udfordring i mit

job. Det er kæmpe-egoister, jeg har med at gøre, men jeg skal have dem til at arbejde sammen. For man kan ikke blive verdens bedste alene. Hvis de bekriger hinanden under træningen, bliver ingen af dem bedre. Den kultur synes jeg, vi har haft held til at udvikle. Når vores spillere møder hin-

anden under turneringer, spiller de, som om det gjaldt liv eller død, men de evaluerer hinandens indsats bagefter.”

**“Jeg varsler altid i god tid, hvis jeg ikke synes, at deres udvikling går hurtigt nok. Og præciserer så meget nøje, hvad der skal til, for at vi tror på spilleren igen.”**

*Er det en sort sky, der hænger over hovedet på dig, at I skal vinde noget, for at du har et job?*

“Det er ikke noget, jeg tænker på hele tiden, men skyen er der da. Alting er meget nemmere, når man vinder, men hvis man tænker på, at man SKAL vinde hele tiden, er man også sikker på, at det går galt. Håbet om at vinde skal være meget, meget større end frygten for at tabe. Hvis du frygter konsekvensen af, hvad du laver, så bliver du nervøs og defensiv, og så taber du.”

*Hvis du en dag skulle blive træt af badminton og skifte til det private erhvervsliv, hvad kan du så tage med dig af erfaringer?*

“Vigtigheden af at skabe rammer, som alle kan fungere under, men med plads til at performe i sin egen retning. Selv om det gælder om at få egoister til at samarbejde, skal de også have plads til at udfolde sig individuelt. Jeg kan ikke lave meget strikse regler, for de skal have lov til at falde lidt ved siden af og gøre noget skørt, for det er det, der kan vinde en kamp. Hvis man bare spiller, som der står i taktikbogen, så gennemskuer modstanderen det hurtigt.” ●



FAKTA  
**LARS UHRE**

Født 1972

Bachelor i Idræt og Engelsk fra Københavns Universitet.

Elitetræner fra Danmarks Trænerskole, Aalborg

Cheftræner International Badminton Academy 1999-2006

Olympisk træner for Finland 2001-2006

Assisterende landstræner for Danmark 2006-2010

Landstræner for Danmark siden 2010

# DESIGNET TIL FREMTIDEN. KLAR I DAG.

## Microsoft Private Cloud løsninger

I fremtiden skal dit datacenter være et profitcenter.

Vælg en Private Cloud løsning, hvor du ikke betaler pr. VM.

Se mere på [microsoft.dk/readynow](http://microsoft.dk/readynow)



# BØR DU BLANDE DIG I DE ANSATTES SOMMERTØJ?

Når temperaturen ved skrivebordet nærmer sig kogepunktet, kan det være fristende at trække i shorts, lette toppe og åbne sko. To ledere kommer med bud på, hvordan du skal forholde dig til de ansattes påklædning.

Tekst: Maria Purtoft | Illustration: Rasmus Nyboe



## JEANETTE AAEN

Administrerende direktør i BabySam

## Hvem?

## VIBEKE SKYTTE

Direktør i Lederne

Jeg er fortaler for, at man som ekspedient eller sælger afspejler kunderne og deres univers. Ganske vist under hensyntagen til at være forretningsmæssigt korrekt påklædt. Cowboyshorts og klipklappere duer naturligvis ikke, hvis kunderne i butikken typisk er iført jakkesæt. Men hvis den altovervejende del af kunderne har shorts eller sommerkjoler på, kan man som sælger godt bevare sin tilgængelighed og troværdighed i samme påklædning.

## Bør en leder bandlyse shorts og sommertoppe?

Mange virksomheder investerer adskillige kroner i at skabe et godt image, men glemmer ofte de signaler, de ansatte sender med deres påklædning. Medarbejderne er ofte virksomhedens ansigt udadtil, og en dresscode kan være med til at sikre, at virksomhedens værdier bliver afspejlet i tøjet. En anden vigtig faktor er, at påklædningen aldrig må tage fokus fra indhold og kommunikation. De fleste vil eksempelvis blive distraheret af en bankrådgiver i farverige joggingbukser og en lilla klud om halsen.

Jeg mener sagtens, det kan lade sig gøre at praktisere en tøjstil, som både tager højde for, at man er forretningsmæssigt sobert klædt på, og at man har et behageligt outfit i sommervarmen. Men hvad der er for lidt, og hvad der er for meget, er en vurdering, som man må foretage fra virksomhed til virksomhed.

## Er det rimeligt at lade de ansatte svede sig igennem sommeren?

Mange er tilbøjelige til at forbinde ordet dresscode med en uniform i mørkeblå, grå eller sort. Men dresscode handler ikke om, at alle skal have det samme på. Dresscode handler om at have et kodeks for en passende påklædning. Hvad man som virksomhed så lægger i udtrykket passende påklædning, er vigtigt at få sat ord på, både i forhold til årstiden og med et hensyn til den arbejdsfunktion, medarbejderen bestrider.

I nogle virksomheder vil medarbejderne måske være mest komfortable med at få præcise regler og guidelines, men mange virksomheder har skabt en kultur, hvor man ønsker at finde vejen selv. De steder, jeg selv har arbejdet og arbejder, har de ansatte været bevidste om, hvilke signaler de sendte. Påklædning behøver altså ikke være et problem, som skal adresseres med regler.

## Kan lederen overlade det til medarbejderne selv at vurdere virksomhedens stil?

Som sagt er det vigtigt at få sat ord på, hvad man mener, er en passende påklædning, da udtrykket kan opfattes forskelligt. Uskrevne regler kan give anledning til usikkerhed og forskellige forventninger om påklædning, som er helt unødvendige. Derfor kan det være en god idé at skrive nogle retningslinjer ned. Overvej, hvordan en dresscode kan understøtte virksomhedens image og værdier, og tænk over, hvordan den nye dresscode skal kommunikeres. Det er vigtigt, at den ikke kommer til at virke som en begrænsning.



# “Jeg tager selv skraldet”

Tilfredse medarbejdere yder bedre service, og det giver flere penge i kassen. I 2011 blev Tivoli kåret som landets tredjebedste store arbejdsplads, og virksomheden firedoblede resultatet – trods en rekordvåd sommer. Administrerende direktør **Lars Liebst** tager gerne skraldet for at vise vejen frem.

Tekst: Louise Kastberg | Foto: Das Büro



**N**år du er færdig, vil du så være sød at tage den skraldepose,” siger Tivolis administrerende direktør, 55-årige Lars Liebst, til en af den gamle haves servicemedarbejdere og peger hen på en overfyldt skraldepose.

“Normalt vil jeg sandsynligvis bare selv have taget den. Der går jo ikke noget af mig ved at flytte en pose affald eller bede om at få det gjort. Det er et fælles ansvar, og som leder skal man sørge for selv at gå forrest,” forklarer topchefen på vej hen til sit kontor, der er placeret over billetkontoret lige ved siden af hovedindgangen.

Foran Pantomimeteatret med den karakteristiske påfugl bliver Lars Liebst stoppet af en af Tivolis mange restauratører. Han roser direktøren for, at alt står snorlige.

“Jeg prøver at være en synlig leder og går så vidt muligt en tur i haven en til to gange om dagen. Det er vigtigt at få talt med medarbejderne, da det er dem, som ved, hvad der foregår. Samtidig giver det også en føling med, hvad vores gæster siger om os – både på godt og ondt,” fortæller han.

## Et godt år for Tivoli

Lars Liebst, der ud over sit virke i Tivoli blandt andet også er bestyrelsesformand for TV 2, skutter sig lidt. Selv om solen brager ned fra en næsten skyfri himmel og får farverne på de mange boder, blomster og forlystelser til at fremstå knivskarpe, er det

“Jeg prøver at være en synlig leder og går så vidt muligt en tur i haven en til to gange om dagen. Det er vigtigt at få talt med medarbejderne, da det er dem, som ved, hvad der foregår.”

en kølig dag. I det hele taget har det været en kølig sæsonstart sammenlignet med sidste år. Men direktøren er fortrøstningsfuld. For trods en ualmindelig våd sommer endte 2011 med at være et godt år for Tivoli.

“Faktisk var vejret rigtig godt indtil skybruddet 2. juli, hvor haven blev oversvømmet, og vi måtte lukke for første gang siden Anden Verdenskrig. Men vi havde trods alt en god begyndelse, og halloween og julen var også okay,” siger han.

Tivoli kom ud af 2011 med et resultat før skat på 33,5 mio. kr. mod 9,2 mio. kr. i 2010, mens nettoresultatet er firedoblet fra 6 til 24,5 mio. kr. i samme periode. Netto-

Tivoli blev sidste år kåret som Danmarks tredjebedste store arbejdsplads.



“Vi er en virksomhed, der lever af, at gæsterne får en god oplevelse. Og det er ikke raketvidenskab at regne ud, at hvis medarbejderne er glade og tilfredse, så yder de en bedre service over for gæsterne.”

► omsætningen landede på 645,2 mio. kr. eksklusiv lejere og forpagteres omsætning, hvilket er knap 74 mio. kr. mere end året før.

### Glade medarbejdere yder bedre service

Vejret er ingen herre over, men det er heldigvis heller ikke det eneste parameter, der påvirker forlystelsesparkens bundlinje, understreger Lars Liebst.

De senere år har det været en del af Tivolis strategi at arbejde med medarbejdertilfredshed som en vej til at forbedre besøgstal – og bundlinje.

“Vi er en virksomhed, der lever af, at gæsterne får en god oplevelse. Og det er ikke raketvidenskab at regne ud, at hvis medarbejderne er glade og tilfredse, så yder

de en bedre service over for gæsterne,” siger han og læner sig frem i stolen.

Emnet optager tydeligvis direktøren:

“For nogle år siden kom en medarbejder og spurgte, om jeg kendte til *Great Place to Work*.”

Det er en konsulent- og analysevirksomhed, der blandt andet udarbejder medarbejdertilfredshedsundersøgelser og hvert år kårer Danmarks bedste arbejdspladser inden for forskellige kategorier.

“På det tidspunkt målte vi selv på medarbejdernes tilfredshed, men svarprocenten var ikke særlig høj, da mange nok var bekymrede for, om ledelsen nu sad og læste, hvad de havde svaret. Med *Great Place to Work* var det en udefrakommende med enorm erfaring, der stod for undersøgelsen,” siger han og tilføjer, at det gav et godt sus gennem hele haven.

### Hjælp til selvhjælp

I 2009 lå Tivoli på en tolvteplads i kategorien Danmarks bedste store arbejdspladser. Og året efter blev det til en ottendeplads. Det gav blod på tanden.

“Vi satte os det mål, at vi skulle være blandt de fem bedste arbejdspladser i 2011. Vi fik en tredjeplads. Man kan kalde det en form for hjælp til selvhjælp. Siden vi

tilmeldte os, er vores sygefravær eksempelvis raslet ned til et gennemsnit på 2,6 sygedage.”

Samtidig er besøgstallet vokset med næsten 300.000 til knap fire millioner besøgende i 2011 i forhold til året før.

Lars Liebst understreger, at hvis man for alvor vil gøre noget ved medarbejdertilfredsheden, er det altafgørende, at hele ledelsen bakker det 100 procent op og går forrest – ellers drukner det:

“Vi lovede eksempelvis medarbejderne, at hvis vi nåede op over en bestemt svarprocent, så ville chefgruppen lave morgenmad til dem. Og det gjorde vi. Det var skideskægt. Året efter satte vi barren lidt højere, og nu er det nærmest blevet en årlig tradition, at vi laver morgenmad.”

Han forklarer, at det i høj grad handler om at lytte til medarbejderne og sørge for, at der bliver fulgt op på de ting, som ikke fungerer. Samtidig har konkurrenceelementet i *Great Place to Work* været med til at styrke sammenholdet i organisationen.

“Rigtig mange rankede ryggen, da vi fik tredjepladsen. Det er et fælles resultat, som vi kan være stolte af. Sammenlignet med de andre virksomheder, der deltager, er vi nok en lidt atypisk arbejdsplads. Vi rummer mange meget forskellige typer mennesker, og en stor del af dem har korte eller mellemlange uddannelser,” siger Tivolidirektøren.

### En mand med mange facetter

Ligesom sin medarbejderstab kan Lars Liebst betegnes som en person med mange facetter. Karrieren begyndte, da han som 17-årig



#### BLÅ BOG LARS LIEBST

Født 23. november 1956 i Odense og opvokset i Svendborg.

#### Karriere

1996 - Adm. direktør i Tivoli A/S  
1990-1991 Konstitueret rektor, Statens Teaterskole  
1983-1990 Afdelingsleder, Statens Teaterskole  
1982-1996 Medstifter og leder af Grønnegårds Teatret

#### Tillidshverv

2007- Bestyrelsesformand for TV 2  
2005- Medlem af bestyrelsen for Dronning Ingrid Hæderslegat  
2005-2011 Formand for et udvalg om ledelse af kulturinstitutioner nedsat af Kulturministeriet  
2003-2007 Formand for Kunstrådet  
2000- Medlem af DI's hovedbestyrelse

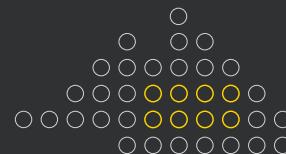
\*Tilbuddet gælder kun ved bestilling af konferencer som afholdes i perioden maj-december 2012. Oplys rabatkoden "20". Tilbuddet kan ikke kombineres med andre rabattyper, og gælder ikke eksisterende bookinger.

Book inden  
30. juni og spar  
20% på jeres  
næste konference.  
Priseksempel på  
konferencedøgn  
Fra kr. 1.595,-\*

Scan koden med din mobiltelefon og få information om LEGOLAND® Hotel & Conference direkte på telefonen eller send en sms med teksten KONF til 1919 (alm.takst)



Vi kan arrangere lige præcis den konference,  
din vildeste fantasi kan komme op med  
Navnet forpligter jo lidt



Vores fornemmeste opgave er at give jer en konference, som er alle pengene værd. Og så kan vi godt lide, hvis vi samtidig kan overraske med at give lidt ekstra. Som f.eks. hvis du inden den 30. juni 2012 booker en konference i perioden maj-december 2012 med koden "20", så får du nemlig 20% i rabat. Læs mere om tilbuddet på [hotelLEGOLAND.dk](http://hotelLEGOLAND.dk)



(uddannelse på bachelor-niveau)

# Diplomuddannelse i ledelse

## Hop af motorvejen på vej hjem fra arbejde

I Køge og Næstved kan du få aftenundervisning i:

- Forandringsledelse (Køge)
- Ledelse af marketing og ekstern kommunikation (Køge)
- Ledelse og HRM (Næstved)
- Projektledelse (Næstved)

Fagene udbydes som enkeltfag eller valgfag.

**Start: 25. september 2012.**

28 lektioner fordelt på 7 undervisningsgange pr. fag kl. 17-20.30.

Bestået eksamen giver 5 ECTS point.

Læs mere om indhold og datoer på  
**CENTERFORDIPLOMLEDELSE.DK**

eller kontakt Ursula Poulsen, Tel 5667 0478, [info@centerfordiplomledelse.dk](mailto:info@centerfordiplomledelse.dk)

CENTER for DIPLOMLEDELSE



Den, der ved mest,  
bestemmer mest

## AMBITIØSE EFTERUDDANNELSER DER FORENER TEORI OG PRAKSIS

HR OG LEDELSE PÅ AKADEMI- OG DIPLOMNIVEAU  
NYE HOLD STARTER I BALLERUP OG TÅSTRUP

DIPLOMUDDANNELSER  
AKADEMIUDDANNELSER  
MERKONOM  
ENKELTFAG  
KURSER FOR LEDIGE  
VIRKSOMHEDSKURSER

KEA.DK



## SPECIALTILBUD PÅ RENGØRINGSMASKINER

### LILLE, MEN ALLIGEVEL STOR

#### Egenskaber som større maskiner

BA410 - FLOT OG EFFEKTIV GULVVASKER

Kompakt gulvasker der med en vaskebredde på 43 cm har alt, hvad større maskiner har. Enkel at bruge, nem at vedligeholde, leverer toppræstation uden anstrengelser. Håndterer alle gulvtyper.

Komplet med indbygget lader, børste og batterier.  
Vaskebredde 43 cm.,  
tankkapacitet 23 l., køretid 2 timer.



**NILFISK BA410 KOMPLET**

**18.499,-**

VEJL. NORMALPRIS 39.899,-

### NILFISK SC350

#### Vasker og tørre i alle retninger

SC350 - KOMPLET BATTERIDREVET GULVVASKER

SC350 kan vaske og tørre i alle retninger - både fremad og baglæns og har en vaskebredde på 37 cm. Rengøringen bliver hurtigere, bedre og nemmere.

Maskinen er desuden brugervenlig, og kræver ingen undervisning.

Komplet med indbygget lader, børste og batteri. Vaskebredde 37 cm.,  
tankkapacitet 11 l., køretid 1,15 timer.



**NILFISK SC350 KOMPLET**

**15.999,-**

VEJL. NORMALPRIS 23.359,-

 **Nilfisk**  
trusted since 1906

Information & forhandleranvisning:  
tlf. 43 23 40 30  
marketing.dk@nilfisk.com

Nilfisk Danmark, Sognevej 25, 2605 Brøndby, tlf. 43 23 40 50,  
fax. 43 23 40 60, marketing.dk@nilfisk.com, www.nilfisk.dk

**Find forhandler på [www.nilfisk.dk](http://www.nilfisk.dk)**

Forbehold for trykfejl. De anførte priser er vejledende og alle anførte beløb er ex. moms og WEEE afgift gældende til 30.6.2012.

► stiftede sit eget musikbureau, Kulsækken, der arrangerede koncerter med populære grupper som Gnags, Gasolin og Alrune Rod. Ved en tilfældighed blev den unge Liebst i forbindelse med en koncert på Fyn hyret som tekniker af Dr. Hook. Han rejste med det verdensberømte band til USA og endte med at uddanne sig til lysdesigner og stage-manager i New York.

I dag færdes han lige så hjemmevant på Christiania som på de bonede gulve hos regentparret, der i 2000 udnævnte ham til Ridder af 1. grad af Dannebrog.

“Da vi var yngre, boede vi på Christianshavn, og nu bor min søn der. Så vi er altid kommet på Christiania. Selv om man er erhvervsleder og går med jakkesæt til daglig, kan man godt smide slipset og gøre andre

**“Selv om man er erhvervsleder og går med jakkesæt til daglig, kan man godt smide slipset og gøre andre ting. Jeg henter utrolig meget inspiration i såvel en klassisk koncert som på Christiania eller i Grønnegårds Teatret.”**

ting. Jeg henter utrolig meget inspiration i såvel en klassisk koncert som på Christiania eller i Grønnegårds Teatret,” siger Lars Liebst, der er gift med koreografen og danseren Anette Abildgaard og har fire børn i aldersgruppen 14 til 34 år.

Han var med til at stifte Grønnegårds Teatret i 1982 og ledede det frem til 1996, da han blev administrerende direktør i Tivoli. Sideløbende med Grønnegårds Teatret

var Lars Liebst i mange år afdelingsleder på Statens Teaterskole, hvor han også var konstitueret rektor et års tid.

“Jeg har aldrig selv stået på scenen, men har holdt mig i kulissen og været den, der fik økonomien og det kreative til at forenes. Og det har jeg haft det godt med,” siger Lars Liebst, der desuden var formand for Kunstrådet i en årrække.

“Om det kræver, at man har mange facetter at lede et sted som Tivoli, ved jeg ikke. Men jeg ser det som en styrke, at jeg er i stand til at bruge begge hjernehalvdele og også kan gøre nogle af de ting, som ikke er toppen af kransekagen. Det er selvfølgelig en balancegang som leder, at man ikke fortaber sig for meget i detaljen,” siger han.

### Tivoli bliver aldrig færdig

En væsentlig udfordring ved at stå i spidsen for et nationalklenodie som Tivoli er at finde balancen mellem tradition og fornyelse.

“Tivolis grundlægger, Georg Carstensen, sagde, at Tivoli aldrig bliver færdig. Derfor er jeg ikke så bange for at ændre lidt ved dna'et. Vi er for eksempel gået fra én til to til tre sæsoner, hvilket der har været meget kritik af.”

Han understreger, at man altid vil opleve modstand, når man ændrer ved noget, som så mange har et forhold til og en mening om. Der lød også ramaskrig, da han i sin tid indførte konceptet Fredagsrock, som er blevet en kæmpe succes og sælger rigtig mange årskort.

“Da jeg kom til i 1996, var der omkring 16.000 såkaldte abonnenter, som det hed dengang. I dag sælges 280.000 årskort om året. Og det er godt for bundlinjen. For selv om man måske har købt det for at komme til Fredagsrock, bruger mange det også andre dage, når først de har det i lommen.”

For Tivoli er den største krise, at antallet af udenlandske turister er faldet markant de senere år. Ifølge Lars Liebst skyldes det især, at Danmark er det dyreste land i Europa at opholde sig i – blandt andet på grund af den høje moms.

“Heldigvis tyder det på, at danskerne har den holdning, at der skal være plads til den årlige Tivoli-tur, selv om der er krise. Det glæder mig, at virksomheden trives i en tid, hvor der er økonomisk smalhals,” slutter Lars Liebst. ●





## Bliv gæst til en fest og se hvem der er bedst

I DGI-byens festteam arbejder vi hele tiden på at gøre det bedre. Vi synes selv, vi er eksperter i at arrangere en fest med alt, hvad det indebærer af gode idéer, små events, fantastisk gastronomi og smukke omgivelser, men vi vil meget hellere høre din mening. Derfor stabler vi en fest på benene, hvor du kan vinde en invitation for to personer til en (forhåbentlig) uforglemmelig aften. Du skal bare svare på et enkelt spørgsmål, så deltager du i lodtrækningen.

### Hvad er Bygning 55?

- 1) En over 100 år gammel bygning i Kødbyen
- 2) En togvogn
- 3) Et højhus på Halmtorvet nr. 55

Send dit svar til [salg@dgi-byen.dk](mailto:salg@dgi-byen.dk)

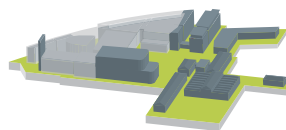
*Vinderne trækkes tilfældigt og får direkte besked.*



CPH CONFERENCE  
DGI-BYENS HOTEL  
ØKSNEHALLEN  
BYGNING 55

KURBADET  
VESTANTEN  
SPISEHUSET  
IDRÆTSHALLER

TRÆNINGSHUSET  
VANDKULTURHUSET  
CPH BOWLING & LOUNGE  
P-HUS 192 PLADSER



Tietgensgade 65 | 1704 København V | T/ 3329 8112 | E/ [salg@dgi-byen.dk](mailto:salg@dgi-byen.dk) | [dgi-byen.dk/konferencer](http://dgi-byen.dk/konferencer)

**DGI BYEN**  
**DCI BÅEN**  
— Mærk pulsen





Ledernes formand, Svend Askær, talte på generalforsamlingen om, at mere og mere medlemskommunikation foregår via lederne.dk



forankres digitalt. Svend Askær løftede sløret for en ambitiøs garanti, som vil træde i kraft, når Ledernes nye medlemssystem bliver taget i brug, hvilket sandsynligvis sker i slutningen af 2012.

“Vi har allerede taget hul på en 24-timers svargaranti til medlemmerne inden for en række områder, og den garanti har givetvis været med til at forhøje medlemmernes tilfredshed. Og når vi tager det nye medlemssystem i brug, vil vi give en 24-timers svargaranti til alle medlemmer, der henvender sig via vores hjemmeside. Uanset, hvad henvendelsen handler om, vil medlemmerne modtage et fyldestgørende svar inden for et døgn,” sagde Svend Askær.

Formanden er overbevist om, at garantien er et vigtigt parameter i forhold til medlemmernes fortsatte store tilfredshed med værdien af medlemskabet. Han understregede samtidig, at indførelsen af 24-timers-garantien for digitale henvendelser ikke betyder, at det vil være slut med behandling af forespørgsler fra medlemmer, der henvender sig ad andre kanaler. Alle henvendelser bliver behandlet og serviceret hurtigst muligt – men et medlem, som henvender sig til Lederne på anden vis end via lederne.dk, må være forberedt på, at der kan gå mere end et døgn, før svaret er klar.

“I en branche som vores vil der altid være en del sager, hvor en samtale ikke kan undværes i forbindelse med et rådgivningsforløb, så den digitale kommunikation kan ikke i alle situationer erstatte samtaler. Men en betydeligt øget digitalisering vil fremover være et væsentligt element i den løbende effektivisering af vores rådgivning og samtidig en vigtig forudsætning for at kunne fastholde et uændret kontingent,” sagde Svend Askær.

Fastholdelse af størrelsen på kontingentet er et vigtigt strategisk mål for Lederne, og

## Digitalisering fører til hurtige svar

**Når Ledernes nye medlemssystem bliver taget i brug senere på året, vil alle medlemmer, der henvender sig via lederne.dk med et spørgsmål, få svar inden for 24 timer.**

*Tekst: Michael Monty | Foto: Ulrik Jantzen*

Senere på sommeren har lederne.dk 15-års fødselsdag. Hjemmesiden blev lanceret den 1. juli 1997, og det var ikke uden en vis stolthed, at Lederne ved udgangen af 1997 kunne konstatere, at 69 personer gennemsnitligt kikkede ind på sitet hver dag. Siden er der sket ikke så lidt – både med sitets funktion og besøgstal. Digitalise-

ring har i flere år stået højt på dagsordenen hos Lederne, og mere og mere kommunikation med medlemmerne foregår via lederne.dk. Og nu skal der yderligere turbo på udviklingen, fastslog formanden for Lederne, Svend Askær, i sin beretning på Ledernes generalforsamling.

I løbet af de kommende år skal sagsbehandlingen og rådgivningen af medlemmerne



De to næstformænd, Lars Møldrup og Vibeke Halvorsen (genvalgt), sammen med Svend Askær.

**“En betydeligt øget digitalisering vil fremover være et væsentligt element i den løbende effektivisering af vores rådgivning og samtidig en vigtig forudsætning for at kunne fastholde et uændret kontingent.”**

—Svend Askær

generalforsamlingen vedtog da også, at kontingentet i 2013 forbliver uændret.

### Succes med “Den gode samtale”

I sin beretning hæftede Svend Askær sig også ved forsøget “Den gode samtale”. Sammen med syv andre a-kasser og Arbejdsmarkedsstyrelsen forsøger Lederne i øjeblikket under parolen “Den gode samtale” at mindske kontrollen og bureaukratiet for til gengæld at skrue op for fleksibiliteten i forhold til de lediges obligatoriske rådighedssamtaler med a-kassen.

“Forsøget flugter med vores idé om, at de ledige skal gøres mere ansvarlige og mere motiverede. Kontrol og mistillid til overflod er ikke med til at give ledige selvtillid og motivation,”



sagde Svend Askær.

Selv om forsøget kun har kørt et par måneder, ligner det allerede en stor succes, idet tilbagemeldingerne tyder på, at de ledige får et større udbytte af samtalerne med a-kassens medarbejdere.

Svend Askær berørte også det bebudede nye lovforslag fra regeringen om, at de 1.100 største virksomheder i Danmark fremover skal opstille forpligtende måltal for antallet af kvindelige ledere. Forslaget betyder, at regeringen definitivt har begravet tanken om at indføre kvoter i forhold til andelen af kvinder i bestyrelser og ledelser.

“Det er særdeles glædeligt, at regeringen har lyttet til den argumentation mod kvoter, som blandt andre Lederne har fremført. Jeg er ikke i tvivl om, at dette lovforslag vil være langt mere gavnligt for både virksomhederne og ligestillingen i Danmark, end indførelsen af kvoter ville have været,” sagde Svend Askær. ●



Læs mere om “Den gode samtale” på side 8

### NÆSTFORMAND GENVALGT

Der var både blomster og bifald til Vibeke Halvorsen, da hun på Ledernes generalforsamling blev genvalgt for en ny to-årig periode som næstformand i hovedbestyrelsen.

“Jeg er meget glad for bestyrelsesarbejdet i Lederne, og jeg synes, at vi især på delegeretmøderne oplever stort engagement og mange gode forslag,” fastslog Vibeke Halvorsen i sin takketale.

Vibeke Halvorsen har været næstformand i hovedbestyrelsen siden 2002. Ud over den post er hun næstformand i Lederne Hovedstaden.

Næstformandsteamet i Ledernes hovedbestyrelse består tillige af formanden for Lederne Sydvestjylland, Lars Møldrup.

Far - jeg troede  
ikke, at du kunne blive  
dygtigere...



**Vil dine medarbejdere opkvalificere sig i de fag, de mestrer nu?  
Vil de styrke deres færdigheder i dansk og matematik?  
Eller har de lyst til og mod på en helt anden arbejdsretning?**

Det er VEU-centeret, der kan fortælle jer om de muligheder, I har. På VEU-centrene rundt om i hele landet er voksen- og efteruddannelser nemlig samlet under ét tag for at gøre

det så nemt for jer som muligt. Det eneste, I skal gøre, er at ringe på 70 10 10 75 eller gå ind på [veu-center.dk](http://veu-center.dk). Så har I taget det første skridt på vejen mod mere uddannelse.

**Check dine muligheder på  
[veu-center.dk](http://veu-center.dk) eller ring 70 10 10 75**



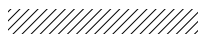
**VEU-CENTER**  
VOKSEN- OG EFTERUDDANNELSE TIL DIG



MINISTERIET FOR  
BØRN OG  
UNDERVISNING

# DET HAR JEG LÆRT OM LEDELSE ...

**Anders Eldrup**, 63 år, tidligere departementschef i Finansministeriet og netop afskediget administrerende direktør for DONG Energy.



## SAGEN KORT:

- Efter 11 år i DONG Energy blev Anders Eldrup den 12. marts fyret, da bestyrelsen anklagede ham for uden dens accept at have givet nogle få medarbejdere usædvanligt høje lønninger.
- Den udlægning benægter Eldrup selv og forklarer, at de højtlønnede fire direktører fik deres fordelagtige kontrakter, fordi det ville være til ubodelig skade for DONG Energy, såfremt de forlod koncernen.
- En advokatundersøgelse af sagen sættes i gang af bestyrelsen, men blandt andet fordi den kritiseres for ikke at være uvildig, går Kammeradvokaten ind i sagen. Rigsrevisionen har meldt ud, at den vil undersøge forholdene omkring fyringen.
- Eldrup er siden gået ind i en voldgiftsag med DONG Energy, som kun vil give ham cirka seks millioner kroner i fratrædelse, hvor eksdirektøren mener, at han har krav på 17 millioner kroner.

→ **Det bedste råd om ledelse, jeg har fået ...** er, at man ikke kan lede en virksomhed selv – det skal gøres sammen med og gennem tilliden til andre.

→ **At stå i spidsen for forvandlingen af DONG Energy fra et mindre energiselskab til Danmarks største energivirksomhed har lært mig ...** at man kan mere, end man tror. Hvis jeg i 2001, da jeg trådte til, havde sagt, at DONG Energy ville blive til den virksomhed, den er i dag, så havde man troet, at jeg var lettere sindsforvirret. Men rejsen de sidste 10-11 år har lært mig, at hvis man vil, så kan man.

→ **At være leder på et område under stor forandring er ...** noget, jeg trives med. Det er i forandringerne, at muligheder opstår. Jeg drives af at flytte hegnspele, og det gør man, når tingene ikke får lov at gro fast.

→ **Man er en loyal leder for en virksomhed, når ...** man er i stand til at se og derefter udnytte de muligheder, der tegner sig. Hvis jeg eksempelvis var fortsat med at satse på kulenergi i DONG Energy, selv om fremtidens muligheder lå i grøn energi, så havde jeg ikke været en loyal leder for DONG Energy.

→ **Som leder skal man tænke nyt, når ...** verden forandrer sig, og det gør den heldigvis hele tiden. En virksomhed skal konstant tilpasses til en ny virkelighed, ligesom vi gjorde i DONG Energy, da vi valgte at sige: "Vi er eksperter i kulenergi, men nu holder vi op med at satse på det, vi i forvejen er gode til, fordi fremtiden efterspørger noget andet."

→ **Fyringen fra DONG Energy ...** har været speciel, fordi bestyrelsen valgte at gøre det til et af de største mediestunts i mange år. Enhver bestyrelse har på ethvert tidspunkt ret til at beslutte, at de vil have en anden administrerende direktør, og på den baggrund er fyringen helt fair. Men jeg forstår ikke, hvorfor alle skulle underholdes med det i ugevis.

→ **At få sat alvorlige spørgsmålstegn ved sine lederegenskaber i den brede offentlighed ...** har været belastende for mig selv og dem, der er tæt på mig. Men det er min erfaring, at når krudtrøgen har lagt sig, så er det de resultater, der er skabt under min ledelse, der står tilbage.

→ **Man mister sin troværdighed som leder, hvis ...** man siger et og gør noget andet.

→ **Efter at være blevet udråbt som illoyal genopretter man som leder sit ry ved ...** at holde ryggen rank. Den vigtigste dommer er den, jeg ser i spejlet, og der er ingen tvivl i mit sind om, at jeg har været en god direktør. DONG Energy har haft helt usædvanlige succeser under min ledelse, og der er intet, jeg skammer mig over. Jeg har altid tænkt entydigt i selskabets interesse, så jeg går ikke på gaden med bøjet nakke.

→ **Mit sværeste øjeblik som leder var, da ...** jeg efter knap 11 år i DONG Energy ikke fik lov til at sige ordentligt farvel til alle de folk, der har slidt og slæbt sammen med mig i alle de år.

→ **Jeg siger kun ja til en jobmulighed, hvis ...** der er en mening med det. Jobbet skal have et klart formål, som jeg kan stå inde for. Hvis ikke jeg har et klart mål, jeg skal nå, kan jeg som leder ikke holde drivkraften ved lige. 🎯



DONG Energy mener, Eldrup har krav på seks millioner kroner i fratrædelse. Eldrup mener selv, at han har krav på 17 millioner kroner.

# ET GODT MØDE

*Starter på et solidt grundlag*

Frokost, middag, møde, kursus eller conference...  
Lad os sammen gøres jeres arrangement vellykket!

Står du og skal planlægge et firmaarrangement, så kan vi tilbyde møde- kursus- og conferencefaciliteter til enhver lejlighed.

Den fleksible indretning af vores komfortable lokaler bevirker, at vi kan huse alt fra små møder til store konferencer.

## Konferencedøgn

- Rundstykker med ost og marmelade
- Kaffe, the og isvand samt frisk frugt
- Frokost - hertil 1 pilsner eller vand
- 3 retters middag og aftenkaffe
- Overnatning inkl. morgenbuffet

Pris pr. deltager kr. 1.395,-

» læs mere om hvad vi kan tilbyde jer på vores hjemmeside

- gode oplevelser og lidt til...



## Hotel Maribo Søpark

☆☆☆☆

Vestergade 29 · DK-4930 Maribo · Tlf. 54 78 10 11 · info@maribo-soepark.dk · www.maribo-soepark.dk

CITROËN GRAND C4 PICASSO

BESKATNINGSGRUNDLAG

FRA 256.900,- inkl. levering

www.citroen.dk



CITROËN anbefaler TOTAL



## UDSIGT TIL STØRRE JOBGLÆDE

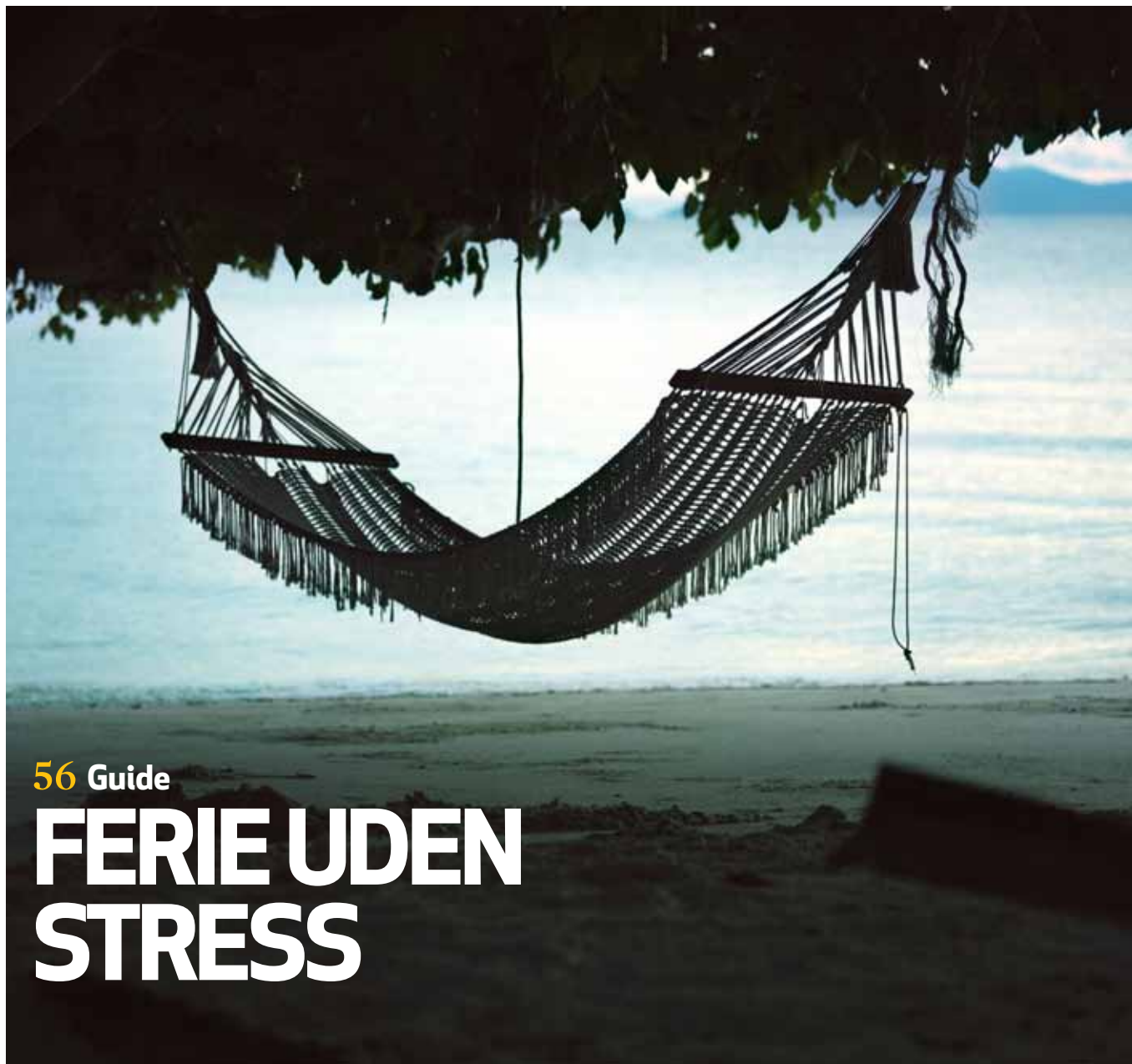
To gange har bilmagasinet AutoBild kåret Citroën Grand C4 Picasso til Årets MPV. Når de flotte resultater lægges sammen med en lav beskatningspris, er resultatet klart: Du får rigtig meget firmabil for pengene. HDi-dieselmotorerne kombinerer lavt brændstofforbrug med veloplagt kraftoverskud til de lange stræk, hvor Citroëns velkendte kørekørfort virkelig kommer til sin ret. Klik ind på [citroen.dk](http://citroen.dk) og beregn det præcise beskatningsgrundlag for din nye firmabil.

CRÉATIVE TECHNOLOGIE



CITROËN

**B D** Brændstofforbrug for Citroën personbiler v/bl. kørsel 14,9-20,4 km/l 129-175 g CO<sub>2</sub>/km. Beskatningsgrundlagene gælder kun ved leasing. Tilbuddene gælder ved registrering inden 31.12.2012 igennem udvalgte leasingsselskaber, dog kun så længe lager haves. Den grønne ejerafgift er ikke medregnet beskatningsgrundlagene. Citroën forbeholder sig ret til, uden forudgående varsel, at ændre modelprogram samt tekniske og udstyrmæssige detaljer. Der tages ligeledes forbehold for pris- og afgiftsændringer samt trykfejl, ligesom leverandøren er uden forpligtelse, såfremt man ikke er i stand til at levere i henhold til de angivne specifikationer, farver og udstyr. Enhver interesseret opfordres til at henvende sig til en autoriseret Citroën-forhandler. Leveringsomkostninger personbiler kr. 3.680,-.



56 Guide

# FERIE UDEN STRESS

67 Bybi

Bier giver tilfredse medarbejdere



63 Bøger

Nye bøger om ledelse



70 Chefens bil

Anders Lyngø



# “Vi kan godt finde ud af at holde fri”

At holde ferie behøver ikke at være koblet helt fra. Dit hoved, din krop og dine medarbejdere kræver, at du holder mentale pauser, men den løftede pegefinger om at afskære alle kontakter er yt, og i dag er det okay med flydende grænser.

Tekst: Peter Krogh Andersen | Foto: iStockphoto



Tilbuddene om den sunde ferie i en svensk ødegård uden el og internet eller en tur på den kenyanske safari er der nok af. I en tid med smartphones, iPads og 3G-netværk er budskabet, at vi skal koble helt fra i ferien. Lukke for alle kontakter i tre uger.

Men sådan kan eller vil langt fra alle med ledelsesansvar holde ferie, og det behøver de slet ikke være kedede af, mener direktør Vibeke Skytte fra Lederne.

“Jeg bliver faktisk mere stresset af, at jeg melder mig fuldstændig ud. Jeg synes, det giver en god livsbalance, at jeg er med på sidelinjen og ved, hvad der foregår,” siger Vibeke Skytte.

Den nye tid og rådgivning betyder dog ikke, at den moderne leders hoved kan køre på højtryk 24 timer i døgnet, 365 dage om året. Stort set alle studier viser tværtimod, at alt fra produktivi-

tet og kreativitet til sundhed og livsglæde stiger, hvis man evner at fjerne sig selv fra sit arbejde.

Derfor kræver de flydende grænser også, at du ikke får sand i din smartphone hver dag, fordi du multitasker på stranden. I stedet bør du fortælle dine medarbejdere, at du ikke kan træffes hver dag, men at du tjekker mails eksempelvis hver anden dag eller én gang om ugen. Så ved de, du er til at få fat i, ligesom du selv er sikret en plads på sidelinjen, hvis det hele brænder på derhjemme.

“Men du skal ikke svare på det hele eller give dit besyv med i alle mail-udvekslinger. Hvis du hele tiden sender et svar tilbage, så stresser det medarbejderne enormt meget. Og så er du en dårlig rollemodel. Du kan godt være på uden at synliggøre, at du er på. Og sådan tror jeg også, at mange ledere gør det,” siger Vibeke Skytte.

Netop ordet rollemodel er vigtigt at huske på, hvis du som leder vælger at tjekke mails og være delvist til rådighed i ferien. Dine medarbejdere har nemlig brug for at få en fornemmelse af, at du ikke sidder og vogter over dem som en høg.

“Du skal stoppe op og tænke over, hvad du gør. Du skal lige give dig selv det tjek, om du har fået balanceret det godt nok, så du husker at have nogle dage, hvor du er helt væk og samtidig er



en rollemodel. Du behøver ikke stresser andre yderligere,” siger Vibeke Skytte.

## Alt er ændret siden 1980'erne

For under 10 år siden havde det været en “forbrydelse” af Vibeke Skytte ikke at rådgive om at afskære alle kontakter på sin ferie, som hun selv beskriver det. Men i dag kræver et lederjob ganske enkelt, at du er mere på end tidligere.

“Ledelse i dag er mere en livsstil, og så må du selv beslutte, hvornår du er *on* og *off*. Hverdagen går jo ikke i stå, fordi det bliver weekend. Og hvis der skal beslut-

## GODE RÅD TIL FERIE

- Undgå for mange møder de sidste dage inden ferie – skab luft til at gear ned.
- Afslut arbejdsopgaver, så vidt det er muligt.
- Aftal, hvem der løser dine arbejdsopgaver i ferien.
- Aftal, hvem dine medarbejdere eller kolleger skal henvende sig til, hvis der opstår problemer.
- Udarbejd en liste med opgaver, der skal tages fat på efter sommerferien.
- Aftal med dig selv, hvor ofte du må tjekke e-mails og arbejdstelefon.
- Svar ikke på alle mails eller mailudvekslinger – hvis du gør, stresser det medarbejderne.
- Husk at tage dage, hvor du kobler helt af.

Kilde: Vibeke Skytte



Vibeke Skytte





tes noget søndag, venter man jo ikke til mandag,” siger Vibeke Skytte.

Den nye livsstil er dog ikke lige nem for alle, og ligesom andre brancher får Lederne henvendelser om stressede medlemmer. Og selv om direktøren ikke vil neglige problemet, handler netop stress om lederens fornemste egenskab.


“Jeg mener, at en af de vigtigste leder-egenskaber er at have selvindsigt. Det skal du have i din planlægning og disponering af din tid. For én ting er jo at blive beordret til noget i din ferie, noget andet er

at gøre noget selv frivilligt,” siger Vibeke Skytte.

“Det kræver af lederen, at man er stærk og selv kan sige fra. For hvis du ikke selv kan sige fra, så gør kroppen det,” understreger hun.

### Forberedelsen er vigtig

Nøglen til ikke at blande sig i den daglige ledelse og fastholde kun at tjekke mails og arbejdstelefon på faste tidspunkter i ferien ligger ikke mindst i arbejdet før sommeren: Du skal skabe luft, så du kan gear ned; få afsluttet arbejdsopgaver og få aftalt med andre


 **Test om du har en god work-life balance på lederne.dk**

**“Jeg mener, at en af de vigtigste leder-egenskaber er at have selvindsigt. Det skal du have i din planlægning og disponering af din tid.” —Vibeke Skytte**

ledere, hvem medarbejderne skal henvende sig til i stedet for dig. Og måske vigtigst: Lav en liste over det, du skal, når du kommer tilbage fra ferie.

“Hvis du skriver de opgaver ned, som du skal huske at tjekke op på og tage hul på efter ferien, så ved du, de står der, og så behøver du ikke tænke på dem, mens du holder ferie. Det gør jeg selv, og det virker rigtig godt,” siger Vibeke Skytte.

De flydende grænser og accepten af at blande arbejde og ferie betyder dog ikke, at danske ledere i dag holder mindre fri end i 1980'erne og 1990'erne. Men modsat dengang er de blot blevet bedre til at sprede ferien ud i mindre portioner – eksempelvis ved at holde forlængede weekender og miniferier på skæve tidspunkter.

“Vi kan godt finde ud af at holde fri,” siger Vibeke Skytte. 

# Det er ikke kun katten, der har ni liv



Scan koden og få hele historien.

Den "brugte" tryksag er ikke et affaldsprodukt, men en råvare, som bliver brugt igen og igen. Så når du smider dine tilbudsaviser i containeren, er de kun smidt ud - ikke væk. Du møder dem nemlig igen som din daglige avis flere gange. Derefter bærer du dem hjem som emballage for dine økologiske æg, og enden på det hele er som regel en rulle toiletpapir. **Besøg [www.tryksag.dk](http://www.tryksag.dk) og se flere eksempler på, hvorfor tryksagen ikke er en miljøsynder.**

Har du ikke en QR-læser i din smartphone, kan du fx downloade app'en i-nigma.

**DEN  
GRAFISKE  
BRANCHE**

Bevægelsen for større effekt  
pr. investeret krone



# 10 apps at slappe af med

Ferien står for døren, og du skal slappe af. Men det betyder ikke, at du skal slukke mobilen. Tværtimod kan den hjælpe dig ned i gear.

Tekst: Christiane Vejøl, elektronista.dk



## 1. TED TIL INSPIRATION

Hvad enten du har ekstra tid i bussen,

på løbebåndet eller i badekarret, så er de fyldt godt ud med en inspirerende video fra "TED". Alverdens kloge og innovative hoveder taler om alt fra hjernekirurgi til poesi og kunst. Altid inden for overskuelige 18 minutter.

TED, iPad, iPhone, Android, gratis



## 2. MEDITATION

"iMindfulness" er en dansk app, der kan hjælpe dig med at få meditation ind som en rutine i din hverdag – både derhjemme

og mens du er på farten eller har brug for et øjebliks ro på dit arbejde. App'en indeholder tre meditationer på 4, 10 og 20 minutter samt en kalenderfunktion, der gør, at du kan få påmindelser og holde styr på, hvor meget du har mediteret i alt.

iMindfulness, iPhone, Android, 12 kr.



## 3. ALL IN YOGA

En dag foran tastaturet gør os stive i lemmerne og ømme i skuldrene. Der skal ikke mere end et par minutter til at få bare lidt mere velvære ind i arbejdsdagen. Hvad med at skifte rygepausen

ud med en yogapause? Med "All-in Yoga"-app'en får du adgang til 300 forskellige øvelser, og du bestemmer selv, om du vil lave en enkelt øvelse eller køre på med et helt program.

All-in Yoga, iPad, iPhone, 6 kr.



## 4. ZEN-HAVEN

"iZen Garden" giver dig al den ro og fokus, som du ellers skal til Japan for at finde i en rigtig zenhave. Til lyden fra afslappende meditationsklokker eller fuglesang og rislende bæk kan du bruge fingrene som rive og lave dine egne mønstre rundt om sten i en zenhave. Du kan også tilføje som-

merfugle og læse små zen-citater. Oplevelsen er overraskende beroligende og ikke længere væk end din lomme. Til gengæld slipper du for sand på kontoret.

iZen Garden, iPhone, iPad, 24 kr.



## 5. DRINKS MIXER

Efter en lang, stresset dag kan det være rart at smække stængerne op og få sig et dejligt glas rødvin. Men hvorfor ikke gå bare lidt længere og ende med en eksklusiv cocktail i "Mad Men"-stil? Brug et par minutter på at mikse den helt rigtige drink, og indfør en hjemlig cocktail hour bare en gang imel-



► lem. Prøv for eksempel en Negroni eller en Apple Martini.  
*Mixology, iPhone, Android, gratis.*



### 6. FRIHED

Har du svært ved at holde fokus, og lader du dig nemt forstyrre, når du sidder foran computeren og egentlig gerne vil koncentrere dig om én opgave ad gangen? Facebook, Twitter, lidt nyhedssurf, e-mails og alt muligt andet kan forstyrre og også stresser dig unødigt. Det kan være nødvendigt at lukke ned bare for en stund. Men hvad hvis du nu stadig gerne vil bruge computeren? Prøv med "Freedom" – en app til

computeren, som lader dig lukke internettet af for et bestemt antal minutter.  
*Freedom, PC, Mac, 10 dollars.*



### 7. SÆT PRIS PÅ DAGEN

Midt i vores travle liv glemmer vi af og til at lægge mærke til hverdagens små magiske øjeblikke. At solen skinner på en løbetur, at ungerne er søde ved morgenbordet, at der er grøn bølge på turen til arbejde, eller at man er i gang med en rigtig god bog. "The Gratitude Journal" er et sted, hvor du kan samle alle de gode små oplevelser. Undersøgelser viser faktisk, at dem,

der skriver dagbog og nedskriver tanker, er mere tilbøjelige til at være afslappede og nå deres mål.  
*The Gratitude Journal, iPhone, 6 kr.*



### 8. SLAP AF MED EN HALVMARATON

De fleste, som løber, ved, at det er en fantastisk måde at stresser af på. Træning er som gift for stresshormoner, og en løbetur i naturen liver mere op end en film i sofaen. Men derfor kan du jo godt alligevel sætte dig et mål, mens du løber. For eksempel at du skal kunne løbe en halvmaraton om tre måneder. "Half Marathon

Trainer" giver dig et stramt og effektivt træningsprogram, så du kan gå fra hyggeløber til halvmaratonløber på blot 14 uger.

*Half Marathon Trainer, Android, iPhone, 12 kr.*



### 9. PERSONLIGT STRESSPROGRAM

Hvis du har hjertebanken, koldsved, søvnbesvær, rod i maven eller andre af de klassiske stresssymptomer, så skal du tage det alvorligt. En større *commitment* kan være nødvendig for at få balance i tingene og jordforbindelsen tilbage. *MentalWorkout.com* har udviklet en række dybdegående mentale træningsprogrammer, som du kan tilgå både fra computeren og fra mobilen.

*Freedom From Stress, iPhone, Android, 18 kr.*



### 10. WHITE NOISE

Kender du følelsen af at lægge

hovedet på puden og opleve, at alle dagens aktiviteter flimrer bag dine lukkede øjenlåg, og at soveværelsets stilhed nærmest virker forstyrrende? Ingen lyd er ikke altid det mest afslappende. Slap i stedet af med bølgeskulp, regnvej, lyd fra en air conditioner cikader eller toglyde. Det hele kan times med app'en "White Noise", som i øvrigt også skulle være fantastisk til babyer og dem, der lider af tinnitus.

*White Noise, Android, iPhone, Windows Phone, 12 kr.*



## Kärcher kan optimere din rengøring – så du både sparer vand, strøm og kemi.

Ring og hør mere om sublim tysk ingeniørkunst til attraktive priser.



### Gulvvasker med sæbedossering B 140 + R 75

- Arbejdsbredde: 750 mm
- Sugebredde: 940 mm
- Kapacitet: 4500 m<sup>2</sup>
- Tank rent / snavset vand: 140 / 140 l

**Kampagnepris kr. 97.995,-**

Vejl. pris kr. 174.295,-

Leasingydelse md. / 36 mdr. kr. 3.043,-



### Fejemaskine KM 90/60 R Bat Pack

- Arbejdsbredde: 615 mm
- Arbejdsbredde m. 1 el. 2 sidekoste: 900 / 1150 mm
- Kapacitet: 6900 m<sup>2</sup>
- Container: 60 l

**Kampagnepris kr. 76.995,-**

Vejl. pris kr. 132.095,-

Leasingydelse md. / 36 mdr. kr. 2.393,-



### Hedvandsrenser HDS 8/18 M

- Easy Press pistolgreb
- Tryk: 30-180 bar
- Vandkapacitet: 400-800 l/t
- Max. temperatur: 155 °C

**Kampagnepris kr. 17.995,-**

Vejl. pris kr. 29.995,-

Leasingydelse md. / 36 mdr. kr. 604,-

**Vidste du det?** Kärcher er verdens største leverandør af rengøringsmaskiner med mere end 75 års erfaring på markedet. Vi har over 400 verdenspatenter, skabt med det ene formål at spare tid og penge for dig. Alle maskiner bliver livstidstestet på eget testcenter, så du kan stole på kvaliteten. Desuden kan vi rådgive dig, så du optimerer din rengøring – og samtidig sparer både vand, strøm og kemi. **Ved leasing:** Hvis du vil lease over 36 måneder er oprettelsesgebyret kr. 1.000,-. Restværdi 10% og variabel rente.



**makes a difference**



## Sommerfester og konferencer i inspirerende rammer

Carlsberg er en oplagt mødeplads til sommerfesten, konferencen eller den stilfulde middag. Uanset om I ønsker at være inde eller ude, i Bar Jacobsen eller Carlsberg Museum & Business Centre, har vi nogle af byens smukkeste og mest festlige rammer, der garanterer en både inspirerende og festlig dag.

Vores moderne køkken og fleksible rammer matcher alle former for arrangementer. Med Visit Carlsbergs enestående muligheder for at supplere dagen med både inspirerende og sjove pauser, som trækker på Carlsbergs produkter og historie, får I en vellykket dag med kvalitet i fokus.

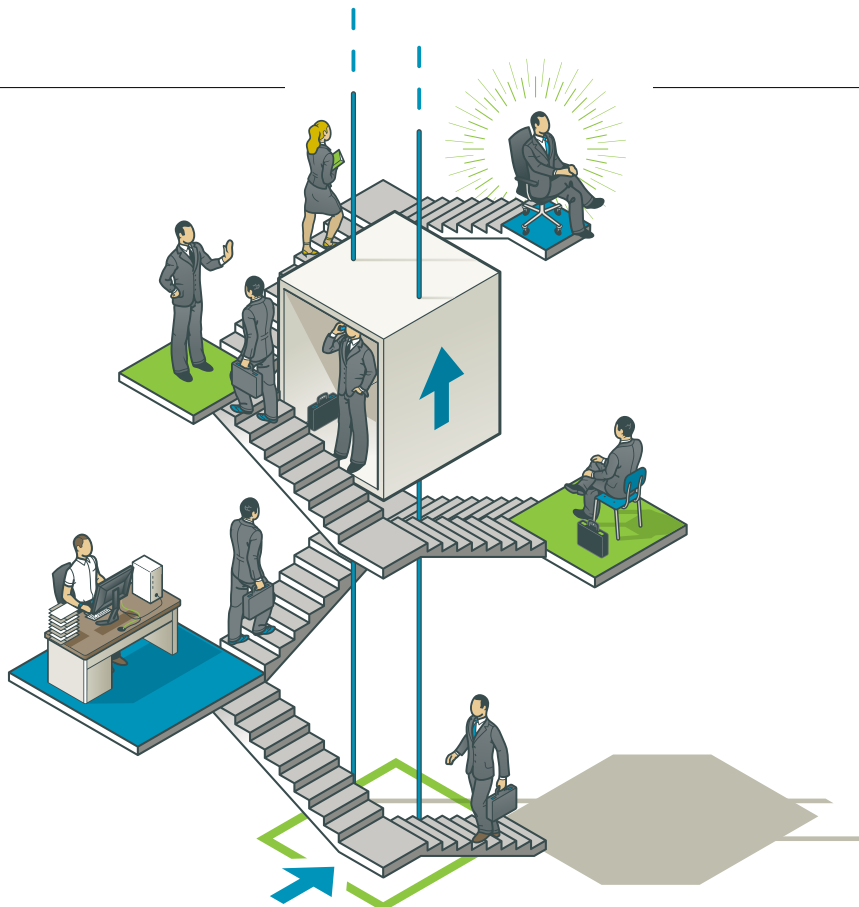
**FIRMAFROKOSTER**  
FRA 220 KR / KLUVERT

**DAGSMØDEPAKKER**  
FRA 495 KR / DELTAGER

**SOMMERFESTER**  
FRA 795 KR / DELTAGER

**Kontakt Visit Carlsberg Booking  
og få en uforpligtende fremvisning  
af vores faciliteter.**

**Telefon +45 33 27 10 20 eller  
mail [booking@carlsberg.dk](mailto:booking@carlsberg.dk).**



# Din næste karriere

Headhunterens bedste fif til dig, der vil gøre karriere som leder.

Tekst: Rådgivningschef Niels Henriksen, Lederne

Foto: iStockphoto.com

Vil du gøre karriere som leder, kan du ikke bare lægge en plan i bedste Olsen-banden-stil og regne med, at planen lykkes. Arbejdslivet er mindst lige så uforudsigeligt som resten af tilværelsen, så idéen om en helstøbt karriereplan er en utopi – også for ledere.

Men hvis du vil være mere bevidst om, hvad dine ambitioner og dine evner rækker til i din karriere, og ikke altid lade tilfældighederne råde, når det gælder dine muligheder for det næste lederjob, så læs bogen "Din næste karriere".

Stephen Bruyant-Langer øser af sine personlige erfaringer som headhunter og leder suppleret med en meget konkret metode kaldet "Den personlige forretningsplan" i den nye bog med undertitlen "Headhunternes guide til livslang succes".

Det løfte må forlaget selv forsvare, for Bruyant-Langer lover med en klædelig professionel beskedenhed ikke nogen læ-

sere en livslang succes, men stiller derimod værdier og erfaringer fra eget arbejdsliv op til inspiration for andre ledere. Samtidig trækker han som partner i det internationale rekrutterings-firma Korn/Ferry International på et tusindtal af samtaler og rekrutterings-opgaver med mellem- og topledere i og uden for Danmark til rådighed.

Bogen giver et sjældent indblik i, hvordan professionelle topledere udpeges og ansættes via en af de store spillere på markedet. Uden at røbe for meget spiller dit personlige lederskab og den enkelte headhunters vurdering af dig som leder den helt afgørende rolle, når kandidaterne sorteres og vælges. Så til de ledere, der har ambitioner om et større eller andet lederjob, der kræver møde med et rekrutteringsfirma, er bogen i sig selv lærerig.

Det usædvanlige og for nogle læsere måske en anelse provokerende er, at forfatteren forsøger at sætte lykke på formel og i høj grad vil blande sig i, hvordan du i øvrigt ▶▶



## 3 skarpe til forfatteren

Vi har spurgt Stephen Bruyant-Langer, forfatter til bogen "Din næste karriere" om de bedste tips til at lade sig headhunte.

### 1) Hvad er den mest udbredte myte i forhold til at lade sig headhunte?

At tro, at du kan bluffe dig til noget som helst. Den bedste kandidat får jobbet. Processen er så grundig og gennemarbejdet, at det ikke er muligt for dig at pynte dig med lånte fjer. Du er nødt til at træde i karakter og være autentisk. Prøv ikke på at spille en rolle eller leve op til andres forventninger. Vis din ægte motivation og din ægte ambition – og vær realistisk. Hvis det ser for godt ud til at være sandt, så er det det sikkert også.

### 2) Hvad er det vigtigste, man kan gøre for at blive headhuntet?

At levere resultater i din nuværende stilling. Der er intet alternativ til at performe. Du skal bygge videre på både dine resultater og dine relationer. Derudover skal du gøre dig synlig og altid se på en given problemstilling ud fra ledelsens perspektiv. Tænk kreativt i scenarier – også vedrørende din egen karriere. Gør dig spilbar, og tag initiativer – vent ikke blot på at blive opdaget. Meld dig frivilligt til projekter, eller skab dem selv. Bliv anbefalet af andre – så behøver du ikke selv fortælle, hvor god du er.

### 3) Hvad er det dumme, man kan gøre, hvis man vil headhundes?

At kime headhunteren ned. Det viser tegn på desperation. Derudover må du aldrig bøje sandheden. Hvis du er blevet afskediget, så sig det åbent. Du har ikke noget vigtigere end din integritet. Går du først på kompromis med den, vil det farve alt andet omkring dig. Derudover er det altid en stopklods, hvis det fremgår, at du er forankret i fortiden. Headhunteren søger ledere, der kan skabe fremtiden – der er ingen trafikpropper langs den ekstra mil.

vælger at leve dit liv uden for jobbet – hvis du reelt set vil noget med din lederkarriere. Til gengæld gør Bruyant-Langer det på en ganske læseværdig og troværdig måde ved netop at bruge sin personlige fortælling som afsæt for de påstande og anbefalinger, han giver til karriereudvikling. For eksempel udfordrer han de traditionelle forestillinger om, at en lederkarriere ikke kan kombineres med et godt familieliv, eller at fiaskoer i karrieren skal i glemmebogen. Samtidig giver han en række meget konkrete anvisninger til, hvordan du kan blive langt mere bevidst om dine valg, og hvad der kan gøre dig mere lykkelig i hele livet, inklusive arbejdslivet. Det er for eksempel metoder til at analysere dit aktuelle job, og hvordan du kan beskrive dine ambitioner for livet med spørgsmål som "Hvad er dine største passioner, og hvorfor?" Headhunterens pointe er ikke overraskende, at jo større ledelsesmæssigt ansvar du vil tage, og jo mere kompetent du reelt er, desto vigtigere er dine personlige værdier og valg uden for virksomheden for dine karrieremuligheder.

Det er min og mine kollegers erfaring som ledelsesrådgivere, at rigtig mange ledere sjældent eller aldrig giver sig tid til en reel

refleksion over, hvorfor de gør, som de gør, i lederjobbet, og hvordan de kan skabe bedre sammenhæng mellem deres professionelle job og deres personlige ambitioner og værdier.

Her er bogen en rigtig god guidebog til at lære at reflektere over dine karrieremæssige valg og muligheder. Samtidigt anerkender forfatteren selv, at netop bogen som medie ikke kan gøre det alene. Han bruger selv samtalen med en anden person – her headhunteren og lederkandidaten – til at få den sparring og det spejl, der kan skabe bevidsthed og eksekveringskraft for den enkelte leder. Han anbefaler samtidig, at ledere, der vil påvirke deres karriere og øge deres professionelle succes, også skriver deres tanker, vurderinger og forventninger ned. Så her er det ikke kun god markedsføring, men også et reelt tilbud til alle interesserede, at skema og metode til at lave sin egen proces og planlægning er lagt gratis ud på denpersonligeforretningsplan.dk

Det vigtige råd her er, at metoden bør bruges som en log- eller poesibog, der tages frem et par gange om året i hele karrieren. For pointen er, at du ikke bare kan følge en guide og lave én plan og så forvente en succesfuld

lederkarriere. Du kan i langt højere grad følge dine drømme og ambitioner ved at vedkende og forstå dine styrker og muligheder som leder, og hvor du er i livsfasen som menneske – og frem for alt vil fortælle det højt til andre i dit professionelle netværk og tage den ægthed med til din næste jobsamtale. ●



### LEDERNE HAR LÆST ...



Christian Stadil og Lene Tanggaard  
**I bad med Picasso**

Gyldendal Business  
286 sider, 300 kr.

Alle er kreative! I denne bog viser Lene Tanggaard (professor i kreativitet) og Christian N. Stadil (ejer af blandt andet Hummel), at alle kan blive endnu mere kreative. De har interviewet en række af Danmarks mest kreative mennesker for at finde ud af, hvordan de gør. Picasso gik i bad, når han skulle få nye idéer. I bogen hører du om Ingolf Gabolds blå elefanter, Kenneth Bagers bad, Bjarke Ingels' visioner, René Redzepis lørdagssessioner, Jørgen Leths gåture og Søren Rasteds tvivl. Du får inspiration til at udfordre dig selv og arbejde med din egen kreativitet.



Kresten Schultz-Jørgensen  
**Kommunikationsstrategi for fattigrøve**

Gyldendal Business  
143 sider, 250 kr.

Hvordan markedsfører man på egen hånd sin organisation? Og hvilke penge gør man det for, hvis man ikke har nogen? Offentlige institutioner og velgørende foreninger kæmper i dag en hård kamp om kunder, medarbejdere og medieopmærksomhed, nøjagtig ligesom private virksomheder gør. Forskellen er, at de hverken har noget stort markedsføringsbudget eller nogen marketingafdeling til at gøre arbejdet.

Denne bog viser, hvordan organisationen ved egen hjælp kan bygge en levende kommunikationsstrategi op og tiltrække den nødvendige opmærksomhed.



Poul Henningsen  
**Gode møder**

Gyldendal Business  
125 sider, 200 kr.

Vi kender den slags møder: Chefen væver rundt om sagen, kolleger taler forbi hinanden, og der er ingen plan for mødet. Grafer og diagrammer kommer og går i ét væk. Men bagefter ved ingen, hvad konklusionen blev. Vi mister gejsten og risikerer at gå fejl af hinanden – både under og efter mødet. Alligevel er selve mødet sjældent på dagsordenen.

Denne bog ser møder som den lim, der holder sammen på virksomheder. Med 13 bud og mange eksempler gennemgår den trin for trin, hvordan god mødeledelse skaber bedre resultater og mere arbejdsglæde.



Kim Møller Rasmussen  
**Som mester så svende**

InSource, 102 sider, 119 kr.

Ledere af mellemstore og mindre virksomheder får her på en letforståelig måde viden og indsigt til at skabe endnu bedre resultater for deres virksomhed. "Som mester så svende" har fokus på Lederen som rollemodel og på, hvordan han kompetent kan præge medarbejderne og virksomheden. Der gives konkrete anvisninger på, hvad der er vigtigt i virksomhedens forskellige faser, samt hvilke initiativer der med fordel kan fokuseres på.

Bag bogen ligger mere end 30 års erfaring med mindre og mellemstore virksomheder, heriblandt 19 virksomheder interviewet i forbindelse med udarbejdelsen af bogen.

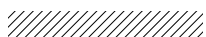




# Mindfulness - en guide

Hvis du er nysgerrig på, hvad mindfulness er, vil vide mere om forskningen bag og ønsker at komme i gang med at praktisere mindfulness - så er denne bog noget for dig.

*Tekst: Ledelsesrådgiver Trine Dilèng, Lederne*



**D**et har vist sig, at mindfulness har en afgørende indflydelse på helbred og livskvalitet. I en hektisk verden og hverdag er der kommet større og større fokus på, hvordan man opnår glæde og indre ro. Og her har mindfulness stor betydning.

Bogens forfatter, Mark Williams, er en af verdens førende forskere inden for mindfulness og pioner i forhold til udviklingen og udbredelsen af mindfulness. Han er professor i klinisk psykologi ved Oxford University og har været med til at udvikle den mindfulness-baserede kognitive terapi (MBCT). Bogen har han skrevet sammen med journalisten Danny Penman.

Bogen består af i alt 12 kapitler, hvoraf første kapitel introducerer læseren til mindfulness og giver smagsprøver på forskellige meditationsøvelser. Ønsker man at påbegynde træningsprogrammet med det samme, kan man springe direkte til kapitel fire. Her får læseren serveret et konkret og gennearbejdet otte-ugers træningsprogram - lige til at gå til. Og ønsker man at vide mere om den nyeste forskning, som forklarer, hvordan mindfulness-meditation virker, kan man læse om det i kapitel to og tre.

Sammen med bogen følger en cd med otte meditationsøvelser, som guider læseren gennem meditationsprogrammet. Men forfatterne anbefaler, at man starter med at gennemlæse meditationsøvelserne i bogen.

Mindfulness kræver masser

af øvelse, og tilstanden af indre ro forudsætter en længere proces, der udfoldes og uddybes over tid. Træningsprogrammet består af simple og virksomme øvelser med kvalificeret vejledning. Det kører over otte uger, hvor der hver uge sættes fokus på forskellige områder, og nye meditationsformer introduceres. Der er mange gode eksempler i bogen, som tager udgangspunkt i hverdags-situationer, som vi alle kan nikke genkendende til. Det er især godt med de enkle og effektive forslag til, hvordan vi slipper af med de gamle vaner, de såkaldte "vanebrydere".

Der er ingen undskyldninger for ikke at praktisere mindfulness, når man har læst "Mindfulness". Tværtimod kan man godt ærgre sig over, at man ikke er kommet i gang noget tidligere. Det er en overskuelig og velskrevet bog fyldt med øvelser, opsummeringer, forklaringer og oversigter, som guider læseren sikkert igennem alle mindfulness-træningens faser. Nu er det op til dig, om du vil bringe mindfulness ind i dit liv.

**Mindfulness - en guide til at finde fred i en hektisk verden**

*Af Mark Williams og Danny Penman*

Akademisk Forlag, 299 kr.



## SKÆRP DIN VIDEN - BØGER, DER KAN BRUGES AF LEDEREN



**I bad med Picasso** – Sådan bliver du mere kreativ

*Af Lene Tanggaard og Christian N. Stadil*

**300,-**

**Tag ansvar for kunden** – og invester i din bundlinje

*Af Tomas Lykke Nielsen*

**300,-**



**Farvel til flokken** – Sæt selv kursen for din professionelle kommunikation

*Af Mikkel Jørnvil Nielsen*

**300,-**

**Gode møder** – Bedre resultater på kortere tid

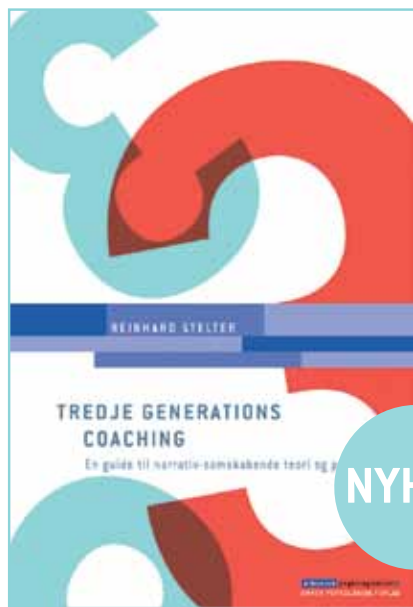
*Af Povl Christian Henningsen*

**200,-**



Køb bøgerne på [GyldendalBusiness.dk](http://GyldendalBusiness.dk)

# BØGER OM COACHING



## TREDJE GENERATIONS COACHING

Af Reinhard Stelter

398 kr.



*Tredje generations coaching sætter en forskningsfaglig standard, som ikke bliver tangeret foreløbig. Den er forfriskende og videreudvikler en ny praksis inden for coaching, hvor Stelter igen gør en pionerindsats. Bogen har internationalt format.*

– Tobias Dam Hede, Chefkonsulent, Ph.D., Rambøll Attractor

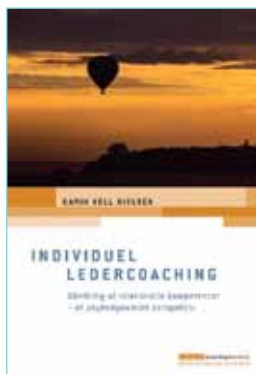
NYHED

LÆS MERE OG SE ANDRE SPÆNDENDE TITLER PÅ [WWW.DPF.DK](http://WWW.DPF.DK)



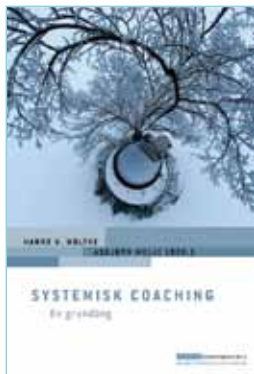
**COACHING**  
Af Reinhard Stelter

338 kr.  
© E-bog 237 kr.



**INDIVIDUEL  
LEDERCOACHING**  
Af Karin Kell Nielsen

358 kr.



**SYSTEMISK COACHING**  
Af Hanne V. Moltke og  
Asbjørn Molly (red.)

398 kr.  
© E-bog 278 kr.



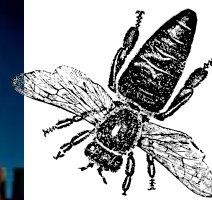
**NARRATIV COACHING**  
– en ny fortælling  
Af Kit Sanne Nielsen  
i samarbejde med  
Maria Klinke og Jesper  
Gregersen

298 kr.



**TRÆNEREN SOM COACH**  
Af Jakob Hansen og  
Kristoffer Henriksen

258 kr.



**FAKTA - BYBI**

Bybi er en organisation, der har til formål at udnytte de miljømæssige, sociale og økonomiske fordele ved bæredygtig biavl. Organisationen skaffer flere bier til København og uddanner biavlere fra kanten af samfundet.

Organisationens overskud bliver geninvesteret i Bybis sociale og miljømæssige aktiviteter.

I samarbejde med Aktivitetscenter Sundholm, et værested for socialt udsatte, har Bybi etableret Nordens første byhonningcentral til produktion af Københavns honning. På den måde skaber Bybi beskæftigelse for hjemløse, misbrugere og folk med psykiske problemer.

Bybi sponsoreres af en række virksomheder og institutioner, heriblandt Bella Center, Lundbeck, Alka Forsikring, Væksthuset, Lederne og Det Europæiske Miljøagentur.

Organisationen begyndte at sætte bier op i sommeren 2011, og indtil videre er omkring syv millioner bier flyttet ind i hovedstaden. Læs mere på [bybi.dk](http://bybi.dk)



Kristian Ortving var ikke i tvivl om, at der skulle bier på toppen af Bella Centret.

# Millioner af bier giver tilfredse medarbejdere

Over en halv million honningbier er flyttet ind på taget af flere københavnske virksomheder, og endnu flere er på vej. De skal få byens natur til at summe af liv og hjælpe udsatte i beskæftigelse. Men projektet giver også virksomhederne en unik fortælling, der tiltrækker kunder og resulterer i glade ansatte.

Tekst: Sabrina Drevsfeldt | Foto: Jeppe Carlsen



Over tre millioner honningbier indtog sidste sommer København, hvor de fik ny bolig på taget af flere af hovedstadens større virksomheder. 600.000 af dem flyttede ind på toppen af Danmarks største udstillingscenter, Bella Center, i Ørestaden i København. Herfra

bestøver de lokalområdets natur, så blomster og træer kan springe ud i fuld flor, og bistaderne bliver passet af en ny generation af biavlere, der er fundet blandt hjemløse, misbrugere og folk med psykiske problemer. Det hele er sat i gang af organisationen Bybi, der sidste år begyndte at hive fat

i de københavnske virksomheder for at få dem til at sponsorere biernes nye hjem i hovedstaden. Technical director hos Bella Center Kristian Ortving skulle ikke bruge mange sekunder på at tænke over tilbuddet. Faktisk var det umuligt at sige nej:

“Tankegangen var helt ny, og vi



**Sidste sommer flyttede 600.000 honningbier ind på taget af Bella Centers kongreshal.**



Ortving:

“Vores mål er selvfølgelig at tjene penge, men det må ske i en balance med vores omverden, fordi ellers ødelægger vi vores forretningsgrundlag med tiden. Derfor er virksomheder også nødt til at hjælpe til i deres nærmiljø,” siger han.

Og med Bybi kan virksomhederne med egne øjne se, at der bliver gjort en forskel på flere punkter:

“Projektet gavner både naturen og miljøet, fordi bierne er truede, det hjælper også en række udsatte mennesker med at komme i arbejde som biavlere, og vi virksomheder får selv produceret noget velsmagende honning, som vi kan tilbyde vores kunder. Alt i alt tror vi på, at projektet kan være med til at give vores virksomhed et ry, som kan få både medarbejdere og kunder til at vælge Bella Center frem for andre alternativer,” siger den tekniske chef og slutter:

“Det er et projekt, der virker på så mange planer – og derfor arbejder vi også på at få sat endnu flere bier op, så vi runder millionen.”



**“Først og fremmest har bierne en klar ledelsesmessig effekt, fordi det for de ansatte føles godt at være en del af en virksomhed, som ikke kun er hardcore business.”**

—Kristian Ortving

blev hurtigt enige om, at projektet giver en unik fortælling og mange fordele for de virksomheder, som involverer sig i det. Det kommer langt ud i æteren og stjæler rampelyset, fordi det er så anderledes og mangesidigt,” siger Kristian Ortving og fortsætter:

“Men først og fremmest har bierne en klar ledelsesmessig effekt, fordi det for de ansatte føles godt at være en del af en virksomhed, som ikke kun er hardcore business, men som også prioriterer de bløde værdier og involverer sig i ting, som virksomheden ikke nødvendigvis er forpligtiget til. Man bliver stolt som medarbejder, når man kan fortælle, at man arbejder i et selskab, der er socialt ansvarligt – og som ligefrem har bier på taget.”

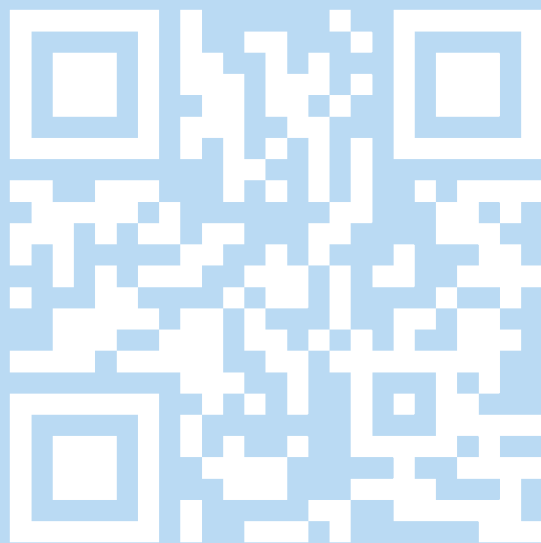
### **CSR på alle planer**

Men ledelsesgangen får ikke kun glade medarbejdere ud af summen på taget. Involvering i projekter som Bybi er nødvendige, hvis der ikke skal komme røde tal på bundlinjen, mener Kristian

### **Bierne på Bella Center**

- Sidste sommer flyttede 600.000 honningbier ind på taget af Bella Centers kongreshal. De orange bistader kan ses fra hotellet Bella Sky. Bierne producerer årligt omkring 720 kilo honning.
- Lige nu arbejder Bybi og Bella Center på at få sat flere bistader op, så centeret får over en million bier på taget. Bella Center har en 3-årig sponsoraftale med Bybi, der sørger for pasningen af bierne og produktionen af honningen.
- Tre til fire biavlere tilser Bella Centers bier. Bierne tilses en gang om ugen i løbet af forårs- og sommersæsonen, hvor der sørges for, at bierne har nok plads, og at de bliver behandlet for sygdomme.
- Bistaderne tømmes for honning tre gange om året. Herefter bliver det slynget og tappet på Aktivitetscenter Sundholms byhonningcentral, hvorefter det sendes tilbage til Bella Center i små krus.

# Karriereplan



L&R Business FIRST leverer viden, der bringer dig foran inden for områderne ledelse, strategi, kommunikation, personlig udvikling, innovation mm.  
Scan koden og læs mere om de fordele du får som medlem.

**Danmarks erhvervsbogklub**  
*helt uden forpligtelser*



Udkommer  
31. maj.  
Forudbestil  
nu!

## Mere end en golfbil

Garia-golfbilen er designet til at matche ejerens øvrige luksus-accessories.

**D**a det danske firma Garia i 2010 lancerede deres luksus-golfbil, var der ikke sket nogen synderlig udvikling på det marked i mange, mange år. Det undrede Anders Lynge, der er en af hovedpersonerne bag bilen.

“Vi henvender os til et publikum, der er vant til at omgås luksusting. Vi taler golfudstyr for 50.000 kroner, Rolex-ure, Bentleyer og medlemskaber af

golfklubber til en million om året,” siger han.

Den lille Garia har en større kabine end andre golfbiler, og så har den et køleskab og en bedre komfort med lædersæder og -rat.

“Bilen er bygget som en rigtig bil med stor fokus på, at det skal være en luksus-accessory fremfor bare et transportmiddel,” forklarer Anders Lynge.

Garia er en elbil, og den kan køre mellem 40

og 60 kilometer på én opladning, og den har en topfart på 40 kilometer i timen.

“Garia Monaco må gerne køre på vejen, men det er klart, at det aldrig bliver den, man vil vælge til hverdagskørsel. Men hvis man lige skal nå noget, efter man har været ude at spille golf, er den perfekt,” siger Anders Lynge.

Læs mere på [garia.com](http://garia.com)

**ANDERS LYNGE**  
Marketing & design director,  
Garia Copenhagen  
**ALDER:** 29 år  
**BIL:** Garia Monaco  
**BILENS PRIS:** 150.000 kroner



Opel Insignia 2.0 CDTI ecoFLEX (130 hk/M6) Cosmo  
Fartpilot, el-forsæder, klimakontrol, sædevarme,  
el-ruder, el-håndbremse m. hill start ass., 18" alu m.m.  
Km 15.000. Årgang 2011. Nypris 453.000 kr.

Nu kun **319.900 kr.**

**BESKATNINGS-  
VÆRDI KUN  
KR. 280.994\***

Kun hos  
**Andersen & Martini**



## INSIGNIA SPORTS TOURER

# JEG HENTER BØRNENE, SKAT!

Lige nu har Andersen & Martini A/S ekstra store besparelser på et begrænset antal lettere brugte luksusmodeller fra Opel. Perfekte til både forretning og fornøjelse. Kom forbi allerede i dag og hør hvor meget du kan spare.

Se mere på [www.a-m.dk](http://www.a-m.dk)



Det mest fejlfri bilmærke for 3. år i træk.

Igen i år er det en Opel, der er kåret som den mest fejlfri bil i den tyske synsstatistik DEKRA, baseret på 15 millioner inspektioner af 230 bilmodeller. I år er det Opel Astra, der tager prisen med 96,9% fejlfrie biler. Opel Insignia, der vandt i 2011, er nr. 2 i år med 96,0%. Sådant.



Wir leben Autos.

Forbrug ved blandet kørsel: 19,6 km/l. CO2-udslip 136 g/km. Energiklasse **B** Priserne er ekskl. leveringsomkostninger kr. 3.680. Bilen er vist med ekstraudstyr.

Tilbuddet gælder kun hos Andersen & Martini, så længe lager haves.

\*Gældende ved erhvervs køb eller leasing. \*\* Fast rente 3,95% p.a. ÅOP 5,77, løbetid 96 mdr. udbetaling 65.040 kr. månedlig ydelse 3.351 kr.

**Amager**  
Englandsvej 386  
Tlf. 36 93 1200

**Glostrup**  
Hovedvejen 196  
Tlf. 36 93 1300

**Taastrup**  
Husmandsvej 3  
Tlf. 36 93 1500

**Lyngby**  
Lyngby Hovedgade 63  
Tlf. 36 93 1600

**Ballerup**  
Tempovej 17  
Tlf. 36 93 1900

**Gladsaxe**  
Gladsaxe Møllevej 19  
Tlf. 36 93 1700

**Søborg**  
Gladsaxevej 340  
Tlf. 36 93 1800

**Andersen  
& Martini**  
info@a-m.dk www.a-m.dk

# Dette bør du vide om

## SVANEMÆRKET RENGØRING



### Med Svanemærket rengøring får du ...

#### ✓ Opfyldt de skrappeste miljøkrav

OBS!

Svanemærkede rengøringsmidler er en selvfølge, og udgør kun en brøkdel af de skrappe miljøkrav og etiske krav, vi som rengøringselskab skal opfylde for at være Svanemærket.

#### ✓ Sikkerhed for gode medarbejderforhold

OBS!

Ved at købe Svanemærket rengøring kan virksomheder over for egne interessenter dokumentere, at man bevidst har valgt en rengøringsløsning, der giver sikkerhed for anstændig behandling og ordentlige forhold for medarbejderne.

#### ✓ Garanti for høj etik og ansvarlighed

OBS!

Svanemærket giver rengøringskunder garanti for, at leverandøren opfylder alle relevante krav og regler i lovgivning og overenskomster. **Ingen risiko** for illegal arbejdskraft, sort arbejde, underbetaling, momsnyd, skatteunddragelse eller anden form overtrædelse.

Anders Andersens Rengøring er **Danmarks eneste** landsdækkende rengøringselskab, der har opnået Svanemærkning. Licens nr. 576-035.

**RING 43 99 99 99** - og få en særdeles attraktiv pris på Svanemærket kvalitetsrengøring, udført af veluddannede og tilfredse medarbejdere.

## Anders Andersen's Rengøring

