

Lederne

MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

NR. 1 FEBRUAR - MARTS 2010
94. ÅRGANG

**Netværk
skal være
topprofessionelle**

[SIDE 28]

**Pia Kjærsgaard om
at udnytte magt**

[SIDE 40]

**Polarforsker
inspirerer
chef til kriseledelse**

[SIDE 42]

Danfoss-chefens rædselsår

[SIDE 16]

Niels Bjørn Christiansen
tvunget til at fyre
over 6.000 ansatte

Sinatur konferencehoteller tilbyder

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

Se mere på sinatur.dk



Hotel Sixtus

Tlf.: 6441 1999



Skarrildhus

Tlf.: 9719 6233



Hotel Storebælt

Tlf.: 6531 4002



Hotel Frederiksdal

Tlf.: 4585 4333



Gl. Avernæs

Tlf.: 6373 7373



Hotel Haraldskær

Tlf.: 7649 6000

24
MARKETINGGURU
ROSER DANSKE LEDERE



42
PORTEFØLJECHFS
AFDELING FLYTTES
TIL SCHWEIZ



16
DANFOSS' KONCERNCHEF:
2009 VAR DET VÆRSTE ÅR
NOGENSINDE

26
LEDERNE & STYLIST
CHRISTINA WEDEL
UDLODDER GARDEROBETJEK



58
CHEFEN GÅR I LUFTEN

Lederne

04 Reformen tur-retur
Formandens leder

Indblik

- 06 Paranoia er et plus**
- 10 Nytænkning - nej tak!**
- 12 Bær formuen om håndledet**
- 13 Kærligheden kostede jobbet**

Baggrund

16 Danfoss' katastrofale år
Niels Bjørn Christiansen har i sit første halvandet år som koncernchef i Danfoss måttet sige farvel til mere end 6.000 medarbejdere. Læs om, hvordan han tacklede massefyringerne.

24 Superstjerne-lederen er yt
Det er essentielt for virksomheder, at deres ledere løsner grebet om magten, mener marketingguru Philip Kotler.

26 Bliv en lækker leder
Dit valg af påklædning afspejler sig på bundlinjen, hævder stylist Christina Wedel. Deltag i magasinets konkurrence og vind et garderobetjek.

28 Tema: Netværk skal nytte
Effekten af netværk skal kunne dokumenteres. Læs om tre ledernetværk, der lægger vægt på det professionelle.

36 Årets nordjyske leder
Find ud af, hvorfor fabrikschef Bjarne Henriksen løb af med hæderen og 25.000 kroner.

40 Magt... og illusionen om kontrol

En britisk professor har dokumenteret, hvordan magten har det med at stige folk til hovedet. Partileder Pia Kjærsgaard søger at holde jordforbindelsen ved at rådføre sig med mand og børn.

42 Kriseledelse som på indlandsisen

Polarforskeren Ernest Shackleton inspirerer porteføljechef Marianne Andersen i ledergerningen.

Inspiration

46 Om at sige undskyld
Klummen ved Steen Hildebrandt

50 Bøger
Praktisk ledelse og ledelse i praksis
Et kalejdoskopisk blik på CSR

52 Nyt fra Lederne
Sig nej til ulønnet arbejde
Ny tillæggsforsikring lettere at bruge

58 Chefens fly
Rådgivningschef med fod i eget cockpit

Reformer tur-retur

At der er et stort samfundsmæssigt behov for at få gjort noget ved den tidlige tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, er de stadig tilbagevendende diskussioner blandt politikere og andet godtfolk et lysende bevis på. Alle ved, at vi har et problem, men kun få tør gøre noget ved det. Det er et skæmmende billede af dansk politik, at et flertal i Folketinget af frygt for vælgernes eventuelle dom bare lader stå til og dermed meget bekvemt sender regningen for velfærdssamfundet videre til vores børn og børnebørn.

Da der desværre er en tendens til, at vælgerne straffer de politikere, der forsøger at tage fat i de reelle problemer, og belønner dem for det modsatte, er det egentlig ikke så mærkeligt, at mange politikere hopper over, hvor gærdet er lavest. Vi har de politikere, vi selv har

valgt, og dermed også den politik der bliver ført, sådan er det i et demokrati. Men det mindste, der efter min opfattelse burde gøres, er at fremrykke velfærdsforligets beslutninger, så indfasningen af en højere efterløns- og folkepensionsalder kunne starte i 2012 efter et folketingsvalg og ikke først i 2019.

Tænk, hvis de politiske partier i stedet for at tænke i kortsigtede parti-taktiske baner tænkte lidt mere på, hvad der ville være godt for udviklingen af det danske samfund, også på den lidt længere bane.

på den lidt længere bane. Og tænk, hvad der kunne ske, hvis de yngre vælgere begyndte at belønne de politikere, der ikke bare vil sende regningen videre til de kommende generationer.

**Svend Askær,
Formand**

Tænk, hvis de politiske partier i stedet for at tænke i kortsigtede parti-taktiske baner tænkte lidt mere på, hvad der ville være godt for udviklingen af det danske samfund, også på den lidt længere bane.



KOLOFON

Udgives af

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



Medlem af Danske Specialmedier
ISSN 0909-6418

Forsidefoto

Joachim Ladefoged

Redaktion

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

Annoncer

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

Abonnement

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

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



DET NORSKE VERITAS

Oplag

89.673 ifølge de seneste tal fra Fagpressens Medie Kontrol

Art direction og design

Aller Client Publishing
www.allercp.dk

LEDERNE

FÅ PAPIR PÅ DINE KOMPETENCER SOM LEDER!



FOR LEDERE

- AKADEMIUDDANNELSE

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

SE VORES HJEMMESIDE WWW.KEA.DK

ELLER KONTAKT UNDERVISER HELLE LINDE PÅ TLF. 2478 5143

kea^{DK}

KØBENHAVNS ERHVERVSAKADEMI
LEDELSE/EFTERUDDANNELSE

KEA · Københavns Erhvervsakademi · København · Ishøj · Ballerup

En paranoid leder er en god leder, mener den amerikanske marketingprofessor, Philip Kotler.



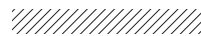
TOPLEDEREN BØR...

- Opsøge forandringerne, der hvor de sker i stedet for bare at læse og høre om dem – det skaber en dybere forståelse for problemstillingerne.
- Fjerne eventuelle filtre og censur i kommunikationen både eksternt og internt i organisationen – tal med potentielle kunder, spis middag med de mindst autoritære medarbejdere, etabler en skyggeledelse med yngre medarbejdere og vær åben for alle forslag og råd fra medarbejderne.
- Acceptere, at strategien på et tidspunkt bliver forældet, og være villig til at sadle om.

Kilde: "Chaotics – ledelse i en turbulent tid" af Philip Kotler og John A. Caslione

Paranoia er et plus

Der skal en god portion paranoia til for at være leder i et samfund, hvor kaos er normalt tilstanden, mener den strategiske markedsførings *grand old man*, Philip Kotler. Af Tanja Aas



Hvordan sikrer en leder virksomhedens overlevelse i et samfund, der hele tiden byder på nye, uvarslede trusler og forandringer – kort sagt: kaos? Det gav marketingguruen, professor Philip Kotler fra Kellogg School of Management i USA, sit bud på ved en gæsteforelæsning på Det Kongelige Bibliotek i København.

- Vær paranoid, lød Philip Kotlers budskab til de cirka 400 ledere og andre med interesse i ledelse, som var mødt op til marketing-professorens Master Class, der var arrangeret af AVT Business School.

Marketingguruen er sammen med ekspert i global økonomi, John A. Caslione, aktuel med bogen "Chaotics – ledelse i en turbulent tid", der handler om, hvordan ledere beskytter og udvikler virksomheden i en tid, hvor forandringer og ukendte farer i stadig videre omfang mere er reglen end undtagelsen.

Øje for omverden

Den konstant øgede globalisering betyder, at virksomheder på tværs af landegrænser er mere udsatte for og påvirkede af hinanden, uddyber Philip Kotler. Derfor ser han det som afgørende for organisationens overlevelse, at ledelsen afsætter resurser til at holde øje med og agere på tendenser i omverden.

- Ledere skal evne at håndtere usikkerhed og handle i kaos. Det betyder, at man må udarbejde fremtidsscenerier for både positiv og negativ udvikling samt status quo og derudover etablere et varslingsystem, der tidligt advarer om nye farer, sagde Philip Kotler.

Selv om udgangspunktet er amerikanske virksomheder med en større volumen end de danske, kan ledere i Danmark sagtens overføre retningslinjerne til små og mellemstore virksomheder, påpeger Kellogg-professoren.

- Selv i små virksomheder er det muligt at finde fire medarbejdere til hver at varetage et af de centrale fokusområder: kunder, konkurrenter, politiske og lovmæssige reguleringer samt sociale forandringer og trends, sagde Philip Kotler og tilføjede, at medarbejdere og andre interessenter er de vigtigste aktiver i virksomhedens udvikling og succes.

tj@lederne.dk

Læs eksklusivt interview med Philip Kotler på side 24.

2010 bliver et stort kongresår!

26 danske og internationale kongresser er booket i 2010.

81 kongresser er allerede booket indtil 2014.

Måske skulle I holdes jeres møde eller kongres i **Aalborg!**

Kontakt os og hør nærmere om dine muligheder



Hanne Frennesen
Bookingchef
hf@akkc.dk



Tanja Markussen,
Bookingassistent/
Meetovator
tm@akkc.dk



Svala Björnsson
Bookingassistent/
Meetovator
sb@akkc.dk

Aalborg Kongres & Kultur Center



Europa Plads 4 · Aalborg · Tlf. 9935 5555 · akkc@akkc.dk

akkc.dk

Skab retningslinjer for kollegiale romancer

Klart definerede guidelines for kærlighed på arbejdspladsen skaber tryghed hos både ledere og medarbejdere. Af Tanja Aas

Det er som udgangspunkt en lykkelig begivenhed, når to mennesker mødes, og sød musik opstår. Men når det sker mellem to personer i samme virksomhed, kan det påvirke forholdet til både kolleger, ledere og andre interessenter og i værste fald vække mistillid til de nyforelede. Her har lederen et medansvar for at håndtere parløb på arbejdspladsen, så man undgår, at romancen bliver et problem, mener ledelsesrådgiver hos Lederne, Niels Henriksen.

WWW
Få mere inspiration til at håndtere blomster og bier på arbejdspladsen på www.lederne.dk/kaerlighed, hvor du kan læse konkrete cases og prøve kræfter med forskellige kærlighedsdilemmaer.

- Virksomheden bør definere og formulere klare holdninger til kæresteri på arbejdspladsen. Man må tage stilling til, om virksomheden kan håndtere, at to mennesker i samme virksomhed danner par privat, og hvad



“Man må tage stilling til, om virksomheden kan håndtere, at to mennesker i samme virksomhed danner par privat, og hvad man gør, hvis forholdet brister.”
—Niels Henriksen, ledelsesrådgiver i Lederne

man gør, hvis forholdet brister. Det giver tryghed for alle parter at kende virksomhedens holdning på området, og det skaber mere åbenhed om det over for chefen, siger Niels Henriksen og understreger, at man ikke skal forsøge at skjule sin forelskelse – hverken som leder eller medarbejder.

Han anbefaler, at virksomheden gør retningslinjer for romancer på arbejdspladsen til en del af den normale personalepolitik i stedet for en længere udredning i en særskilt samlivspolitik. Det handler nemlig ikke om at agere kærlighedspolitik, understreger ledelsesrådgiveren.

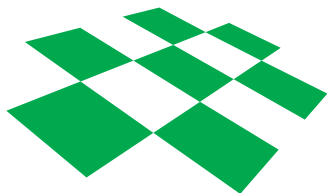
- Hvad retningslinjerne nærmere bestemte skal være, er op til virksomheden og dens ledelsesgruppe, men det er vigtigt, at det afspejler kulturen og værdierne på den enkelte arbejdsplads, påpeger Niels Henriksen.

tj@lederne.dk



Niels Henriksen

Anders Andersen's Rengøring



Når rengøring igen er blevet et håndværk

- Daglig Rengøring
- Vindues Polering
- EjendomsService

salg@aaren.dk
www.aaren.dk

Vi er specialister i storkundedrift • 43 99 99 99

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

Dansk Projektledelse tilbyder IPMA Certificering for projektledere, seniorprojektledere og projektchefer

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

IPMA»

IPMA Certificeringen giver også virksomheden mulighed for at stimulere det faglige miljø omkring projektledelse, synliggøre projektledelse som en karrierevej og et værktøj til at sikre at den rette medarbejder får opgaven.

Se mere om IPMA Certificering og datoer for orienteringsmøder på www.danskprojektledelse.dk

Dansk Projektledelse er en forening af og for projektledere, der arbejder for at fremme projektledelse i Danmark. Vi har over 2200 medlemmer fordelt på 600 virksomheder.

IPMA, International Project Management Association, er en international sammenslutning af projektforeninger i 45 lande.

Seminarer

Få ny inspiration til ledelse af dit projekt!



Konflikthåndtering i projekter
Halvdagsseminar den 17. marts 2010
i København



Kom godt i gang med projektet
Halvdagsseminar den 25. marts,
Young Crew Syd



NLP-teknikker til projektlederen
Heldagsseminar den 12. april
i København



Projektkultur
Halvdagsseminar den 22. april
i Århus



Managing projects across boundaries
Heldagsseminar den 27. april
i København

Se mere og tilmeld dig på www.danskprojektledelse.dk



Nytænkning – nej tak!

Offentlige ledere er for hurtige til at sige nej til nye idéer og spænder derfor ben for de innovative tanker, der skal til for at løfte kravene og opgaverne i det offentlige, mener innovationsforsker. Af Tanja Aas



OVERVIND DIN INDRE NEJ-SIGER

- **Kend dit ledelsesrum:** Hvilke beslutnings- og handlingskompetencer har du? Hvilke ressourcer er der til rådighed? Hvilke forventninger er der til dig, og hvordan er ansvaret mellem dig og den øvrige ledelse?
- **Sørg for, at innovationsprojektet passer ind i den overordnede strategi:** Hvilke projekter er nødvendige at tage fat på i forhold til strategien, og hvordan gør I det bedst? Hvilke projekter skal I holde jer fra?
- **Tænk langsigtet:** Hvilke krav, behov og muligheder vil fremtiden bringe, og hvordan kan I bruge dem til at skabe merværdi for virksomheden?
- **Skab den rette kultur:** Vær drivkraft for nytænkningen blandt andet ved at udfordre dine medarbejders kreativitet gennem coaching og uddybende spørgsmål. Giv også plads til systematikken, for prioritering, læring og vedholdenhed er vigtige forudsætninger for idéudvikling.
- **Led på tværs:** Se ud over interne hierarkier og "din" afdeling.
- **Udfordr det sikre:** Undersøg, om der er andre mere effektive måder at gøre tingene på – og accepter risikoen for, at det måske mislykkes.
- **Mød andres modstand og tvivl med åbenhed, men hav også modet til at holde fast i dine gode idéer.** Kilde: Annemette Digmann

Kravet om at levere en stadig højere service til borgerne efter devisen optimal ydelse med færre ressourcer, kalder mere end nogensinde på nytænkning i det offentlige. Men topcheferne i de offentlige organisationer har gevaldigt svært ved at indse behovet for innovation endsige føre nye, skæve idéer ud i livet, mener Annemette Digmann, forsker og leder af MidtLab, Region Midtjyllands innovationsenhed. Noget af forklaringen ligger blandt andet i den voksende kompleksitet i de stadig større offentlige virksomheder samt et tungt bureaukrati, men faktisk er det lederen selv, der er den største forhindring.

- Topledere er trænede i at se problemer og afværge dem, lang tid før de potentielt kan opstå. Og da innovation sjældent er problemfrit, er især offentlige ledere tilbøjelige til at sige nej, inden de har tænkt ordentligt over forslaget, siger Annemette Digmann på Det Danske Ledelsesakademis ledelseskonference "Nye tider – nye udfordringer", som blev afholdt på Syddansk Universitet i Odense.

Ud fra hendes forskning og erfaring med ledere og ledelse i det offentlige, som er baseret på MidtLabs samarbejde med forskellige offentlige institutioner og

virksomheder, ser hun et stort behov for, at ledere i det offentlige tager ja-hatten på og træder ind i en mere proaktiv rolle, hvor initiativet tidligere lå hos politikerne. Men generelt mangler ledere den viden og erfaring med innovationsarbejde og bevidsthed om kravene til lederrollen, der skal til for at føre nytænkning ud i livet, vurderer MidtLab-lederen.

- Lederrollen i det offentlige indebærer at være ildsjælen bag innovationen i kommunerne, mener innovationsforskeren og tilføjer, at lederen blandt andet også skal være den langsigtede strateg, tænke på tværs af afdelinger og samtidig kære sig om sine medarbejdere i forandringerne.

Må ikke kende svaret

Annemette Digmann råder til, at man som leder arbejder ud fra såkaldte innovationsspørgsmål for ikke at falde i en grøft af vanetænkning. Et innovationsspørgsmål indeholder en vision og et ukendt svar. Hun nævner Fredericia Kommune som et konkret eksempel, hvor de har taget fat på indsatsen mod arbejdsløshed med indgangsvinklen: Hvordan får mennesker lyst til at bidrage? I modsætning til eksempelvis: Hvordan får man mennesker til at arbejde?

MidtLab-lederen understreger, at der ikke er nogen endelig opskrift på innovation. Man bør bruge noget tid på at finde ud af, hvad der motiverer og inspirerer til nytænkning i det enkelte tilfælde. Men én fællesnævner er der.

- Det kræver mod, udholdenhed og evnen til at navigere i usikkerhed, hvis man vil den ægte innovation, for hvis man kender svarene og slutningen på forhånd, er det ikke rigtig nytænkning, understreger Annemette Digmann.

tnj@lederne.dk



Topledere har et center for mismatch i hjernen, som gør, at de per automatik siger nej til nye idéer, mener Annemette Digmann, forsker og leder af MidtLab, Region Midtjyllands innovationsenhed.

Ansættelse og A-kasse

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

? Jeg har nu været ledig et stykke tid, og jeg har sådan set gjort op med mig selv, at jeg bliver nødt til at gå på efterløn, når jeg, om et halvt år, fylder 60 år. Jeg kan ikke holde til at få afslag på afslag, fordi tiderne er, som de er, og så ville det jo være rart, hvis jeg allerede nu kunne slippe for flere møder og jobsøgninger. Kan jeg det, når efterlønnen venter forude?



! Jeg kan sagtens forstå, hvor plagsomt det må være at få afslag på afslag, når man egentlig gerne vil arbejde videre. Jeg vil derfor allerførst anbefale dig at kontakte vort team Ledelse og Karriere, som hellere end gerne vil hjælpe dig videre med dine jobsøgninger, så du kan være blandt de udvalgte, som kommer tilbage på arbejdsmarkedet. Det er jo det, du allerhelst vil.

Hvad angår møder og jobsøgninger, så skal du, helt frem til overgangsdagen for efterløn, være jobsøgende og møde til de samtaler, som både arbejdsløsheds-kassen og jobcentret indkalder dig til. Konsulenten i Team Efterløn skal rådighedsvurdere dig ved overgangen til efterløn. Som du kan se, så kan du ikke slippe for at opfylde de regler, der gælder for alle ledige, nemlig at du skal gøre, hvad du kan for at komme ud på arbejdsmarkedet igen.

Med venlig hilsen

Susanne Thøger, chefkonsulent

? Jeg er ledig, og det er svært at finde et nyt job. Min samlever er selvstændig, selv ejer jeg intet af virksomheden. Hun har brug for hjælp i en kortere periode, og da virksomheden er nystartet, har hun ikke mulighed for at lønne mig så godt. Hun har tilbudt mig medejerskab af virksomheden. Er det et problem i forhold til dagpengene, at jeg hjælper hende i en periode, og at jeg eventuelt bliver medejer?



! Du skal passe på med at tage arbejde i din samlevers virksomhed. Du kan godt være lønmodtager, men kun hvis arbejdet er på almindelige løn- og ansættelsesvilkår. Hjælper du til uden at få noget for det, kan perioden ikke bruges til noget. Du vil ikke kunne bruge timerne til optjening af eksempelvis en ny dagpengeperiode. Bliver du medejer af virksomheden, vil du blive anset som selvstændig, hvis du også arbejder i den. Du skal så opfylde de regler, der gælder for udtræden af en selvstændig virksomhed, hvis du ikke længere skal deltage i virksomheden og igen vil modtage dagpenge. Disse regler er tit vanskelige at opfylde. Du kan læse mere på www.lederne.dk/selvstaendigvirksomhed.

Med venlig hilsen

Gyrid Teglers, juridisk konsulent



Ram rigtigt med din jobsøgning

Når jeg i min hverdag rådgiver ledere, der skal finde et nyt job, hører jeg samstemmende fra dem, at det er en stor udfordring at være jobsøgende – og det er ikke blevet nemmere det sidste års tid. Nogle ledere sætter deres lid til, at deres faglige eller personlige netværk kan give karrieren en hjælpende hånd. Andre igen håber, at heldet vil tilsmile deres jobsøgning. Både netværk og held er vigtige aktører i en vellykket jobsøgningsproces, men de kan ikke stå alene.

En målrettet arbejdsproces, hvor faglige kompetencer og personlige egenskaber afklares, er en helt nødvendig start. Hvordan kan du som jobsøgende "sælge" din personlighed og din faglighed, hvis du ikke selv er bevidst om, hvad du kan tilbyde virksomheden? Et tilbageblik i karrieren kan spotte hverdagens succeser, store som små. Søg efter dem. De vil alle give dig konkrete eksempler på din faglighed og personlighed.

Hvordan brænder du igennem over for virksomheden – hvad enten det er via en stillingsannonce eller en uopfordret henvendelse? Hvem kan du få sparring af? Hvordan kommer du videre?

Der er mange spørgsmål, men også mange svar at finde. Til det formål er Karrierehjulet på www.lederne.dk/karrierehjul udviklet. Her er inspiration til karrieren og idéer til, hvordan dit næste lederjob kommer inden for rækkevidde. I Karrierehjulet finder du også Ledernes Jobsøgningsguide til download samt tilbud om personlig sparring.

En jobsøgning, der virker, består af en klar jobsøgningsstrategi, et målrettet ansøgningsmateriale, et aktivt netværk, professionel dialog med andre og så en portion held.

**Af ledelsesrådgiver
Nikoline Meyer, Lederne**



LEDERSPARRING

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

Bær formuen om håndleddet

Eksklusive ure er så godt som penge i banken, fortæller ur-ekspert. Af Tanja Aas



Du kan altid få penge for et Rolex, lyder udmeldingen fra Kristian Haagen, vurderingsekspert i ure hos auktionshuset Bruun-Rasmussen og stifter af hjemmesiden www.timegeeks.dk.

- Det er ligesom sømandens guldørering, fortæller vurderingsmanden, der aldrig tager på ferier uden sit Rolex Daytona som økonomisk sikkerhedsnet.

At de store ur-mærker virkelig er en indbringende investering, beviser seneste hammerslagsauktion hos Bruun-Rasmussen, hvor et Rolex fra 1965 blev solgt for 135.000 kroner.

Alle kan tjene penge på de luksuriøse hånd-

ledsrydere, men det kræver viden at gøre det gode køb, understreger Kristian Haagen. Eksempelvis er det vigtigt med certifikater og bokse, der beviser urets ægthed, da markedet bugner med kopier og ombyggede modeller. Derudover skal man gå efter ure med gode historier.

- Ure, der har tilhørt vigtige personer eller forbindes med store begivenheder, vil aldrig falde i værdi, for de historier kan ikke gentages. At de viser tiden, er bare en bonus, forklarer ur-eksperten.

Jagten er drivkraften

Selv om Rolex og andre ur-sværvægttere fordrer en solid pengepung, er det folk af alle typer, der dyrker de luksuriøse accessories, har Kristian Haagen erfaret.

- For mange samlere er det en prioritering. Man kan godt køre med HT-bus og have et ur til en million om håndleddet, siger han.

Det er selve jagten, der driver klokkeværket, forklarer ur-entusiasten, der selv ejer to Patek Philippe til en samlet værdi af 400.000 kroner. Det schweiziske feinschmecker-mærke er det mest værdifulde blandt samlere, og man skal have tilladelse til at ansøge om at komme på venteliste til de mest unikke af slagsen, fortæller eksperten.

De mest eksklusive ure giver kun agtelse og status i en snæver kreds af kendere, for ofte kan kun en ægte connoisseur spotte de mest sjældne og værdifulde armbåndsure. Jo ældre uret er, jo færre kender det, forklarer Kristian Haagen.

Hans bud på det ultimative chef-ur er Rolex Submariner – en klassiker, hvis udseende kun har ændret sig ganske lidt gennem årene og derfor står for tidløshed og velafbalanceret fornyelse.

Kristian Haagen foreslår, at man vælger en model fra sit fødeår, så man altid har den gode historie.

Et eksemplar af uret fra 1956 koster omkring 100.000 kroner, mens prisen for en model fra 2000 ligger mellem 20.000 og 25.000 kroner.

tnj@lederne.dk



PLUS OG MINUS

+ Ure med en god historie kan altid sælges. God mulighed for stor avance.

- Mange uoriginale og ombyggede eksemplarer i omløb. Fare for tab, hvis et mærke mister sin popularitet.



URENES KONGER

- TOP 3 OVER DE DYRESTE URE

PATEK PHILIPPE

Kongen af schweizisk urmageri med sloganet: "Du ejer ikke et Patek Philippe – du passer bare på det til den næste generation". Ure fra 1930'erne til 50'erne er de dyreste i verden.



ROLEX

Blåreuret, der for alvor blev populært at samle på i 1990'erne, da unge engelske børsmæglere i hobetal investerede deres bonus i urene. Uret produceres i stort oplag, og jo ældre det er, jo mere værdifuldt.

PANERAI

Italieneren, der er berømt for sin store præcision. Blev i 1936 officiel leverandør af ure til den italienske flåde.

Kilde: Kristian Haagen



Kristian Haagen

GODE RÅD TIL SIKKER INVESTERING

- Gå efter kendte mærker som Patek Philippe, Rolex, Panerai og eventuelt ældre Cartier-ure
- Gå efter de klassiske design med stålkasser og runde former
- Urkassen må ikke være poleret, så formen er ændret
- Uret skal være i god stand og må under ingen omstændigheder være malet op
- Få alle papirer, certifikater samt inder- og yderboks med som dokumentation for urets ægthed og historie

Kilde: pengeskolen.dk og Kristian Haagen

Kærligheden kostede jobbet

En romance mellem en leder og en medarbejder i Ballerup Kommune endte med et farvel til den ene part. Af Tanja Aas

En lille virksomhed i Ballerup Kommune blomstrede romantikken mellem en daglig leder og en af hans medarbejdere. Det forelskede par gik stille med dørene, men den centrale ledelse blev opmærksom på forholdet, fordi den daglige leder havde forfremmet sin medarbejder til souschef. Alarmklokkerne ringede hos personalechef Lene Magnussen, da hun opdagede, at lederen og medarbejderen delte privatadresse, for Ballerup Kommune har en politik om, at en leder og en medarbejder, der indleder forhold, skal skilles ad.

- Et forhold mellem en leder



Lene Magnussen

og en medarbejder skaber alt andet lige flere spekulationer, uanset om det er berettiget eller ej. Medarbejderne kan for eksempel tænke: "Nå, hun stiger i løn. Det er nok, fordi hun er i forhold med lederen," fortæller Lene Magnussen.

Parret og linjelederen blev indkaldt til møde med en afsnitsleder fra den centrale HR-afdeling, hvor de tre blev bedt om at finde ud af, hvilken af turtelduerne der skulle forlade den lille virksomhed. Lene Magnussen var sparringspartner for afsnitslederen og erfarede derigennem, hvor vanskeligt det var at håndtere den prekære problematik, som var den første konkrete sag af sin art i Ballerup Kommune.

- Det var ubehageligt, for det handlede om privatlivet, der trådte ind på arbejdspladsen, og vi var usikre på sanktionerne og fristerne. Derfor fik sagen nok lov at leve længere, end godt var, fortæller hun.



Hensynet til kollegerne

Parterne fra den lille virksomhed havde det også svært med, at den øverste ledelse blandede sig i deres kærlighedslev. Hverken kolleger, linjelederen eller parret selv så forholdet som problematisk, så det var vanskeligt for dem at forholde sig til miseren. Derfor endte det med, at de fra centralt sted satte en frist for, hvornår en løsning skulle falde, selv om holdningen i Ballerup Kommune er, at beslutningerne og ledelsesansvaret så vidt som muligt holdes på linjeniveau.

Medarbejderen, der var usikker på, hvad hun havde lyst til,

blev tilbudt andre stillinger inden for kommunen. Intet faldt i god jord, så efter trekvart år måtte de afskedige hende. Her var det en fordel med en formuleret politik som belæg for den hårde beslutning om at sige farvel til en ellers dygtig medarbejder, fortæller Lene Magnussen.

- En politik for private relationer i virksomheden skaber åbenhed og synlighed om arbejdspladsens holdning, så alle ved, hvad de har at forholde sig til, siger hun og tilføjer, at det også handler om hensynet til de andre medarbejdere. De skal vide, at det er i orden at have en holdning til forholdet og at bede deres nærmeste leder om at håndtere det.

tnej@lederne.dk

FLERE AMORINER PÅ NETTET

Få mere inspiration til at håndtere blomster og bier på arbejdspladsen på www.lederne.dk/kaerlighed, hvor du kan læse om konkrete cases og prøve kræfter med forskellige kærligheds-dilemmaer.

Sæt turbo på...

LEDERNES
KompetenceCenter

Over 10.000 ledere og medarbejdere har brugt **Ledernes Dilemmaspil** til at løse udfordringerne i deres virksomhed.

Få et uforpligtende tilbud på 3283 3610

Antal deltagere: 5-200

Varighed: 2-3 timer

Introtillbud: 40 personer 18.000 + moms

Teamånd
Konfliktløsning
Omsætning

Direktøren ved flaskekolonnen

Torsten Steenholt, produktionsdirektør i Carlsberg, tilbragte en uge på gulvet i forbindelse med tv-program. Af Søren Ravnsborg

Hånden på hjertet: Ved du, hvad dine medarbejdere egentlig siger til hinanden om dig og arbejdspladsen, når snakken går i hverdagen ude i produktionen og inde på kontorerne? Og vil du vide det?

Det ville Torsten Steenholt gerne, da muligheden bød sig i efteråret. Blot to uger efter han i september 2009 tiltrådte som ny produktionsdirektør for Carlsberg, gik han undercover i en uge blandt de menige medarbejdere. Det skete som led i seks udsendelser på DR, som er blevet sendt her i det nye år med fællestitlen "Undercover chef". Han blev blandt andet oplært på lageret, ved flaske- og dåsekolonnen og tilbragte slutligt en dag med en ølusk.

I Torsten Steenholt's tilfælde

havde han optimale betingelser for at optræde anonymt, idet han lige var vendt hjem efter mere end seks år i udlandet. De første par uger fik Carlsberg begravet ham i papirer, så det var et ukendt ansigt, der pludselig dukkede op med et tv-hold i hælene under navnet Thomas og dækhistorien om en kontormus, der skulle opleve andre og mere praktiske sider af virksomheden.

Torsten Steenholt selv havde et dobbeltformål med at medvirke.

Se eller gense programserien **Undercover chef** på www.dr.dk

- Jeg ville høre medarbejdernes mening råt for usødet og uden filter, og her bød sig en unik mulighed. Den ville jeg aldrig få i samme grad, når de snakker med mig som direktør. Og så ville jeg se, hvor vi kan blive skarpere og mindske



Foto: DR

spild, siger han.

Et eksempel på spild var en etiketmaskine, som i forbindelse med en kortvarig defekt spyttede store mængder ubrugelige etiketter ud, som derpå blev skrottet. For Torsten Steenholt en vigtig detalje.

- Jeg vil skærpe medarbejdernes opmærksomhed på omkostninger og konsekvens. Det er ikke alene dyrt at smide en masse etiketter ud, det er også miljømæssigt helt uforsvarligt. Dertil kom hele arbejdsmiljødelen,

Efter Torsten Steenholt's uge i forklædning blev vist på DR1, har han blandt andet fået henvendelser fra leverandører, der vil sælge ham smarte høreværn og ny teknik til støjdemping.

hvor jeg blandt andet mødte medarbejdere, som undlod at bruge sikkerhedsudstyr som høreværn. Der måtte jeg efterfølgende indskærpe, at de regler skal overholdes, og det er både medarbejdere og ledelse ansvarlige for, siger han.

sra@lederne.dk

MÅNEDENS DILEMMA

Rygeforbud skal overholdes



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

Af Tanja Aas

MÅNEDENS DILEMMA LYDER: Du er leder på en arbejdsplads med totalt rygeforbud både inden- og udendørs. Ledelsen har meldt ud, at overtrædelse af forbuddet kan få ansættelsesmæssige konsekvenser for den enkelte, og nu fortæller en af dine medarbejdere, at han har set kollegaen Dorthe ryge i et fjernt hjørne af parkeringspladsen. Hvad gør du?

Ifølge de mere end 500, der har stemt på Business.dk, skal et rygeforbud uden tvivl overholdes, og der skal skrives ind over for overtrædelser. Af de mulige løsninger til at håndtere episoden vil 40 procent indskærpe rygepolitikken over for medarbejderne uden at præcisere konsekvenserne af en overtrædelse, mens 30 procent er villige til at glemme sagen, hvis Dorthe til gengæld starter på et rygestopkursus.

Ledelsesrådgiver hos Lederne, Michael

Uhrenholt, foreslår en kombination af de to løsninger, hvor man først får topledelsen til at konkretisere konsekvenserne, så man tolker og håndhæver reglerne rigtigt og sikkert. Derefter kan man tage snakken med Dorthe.

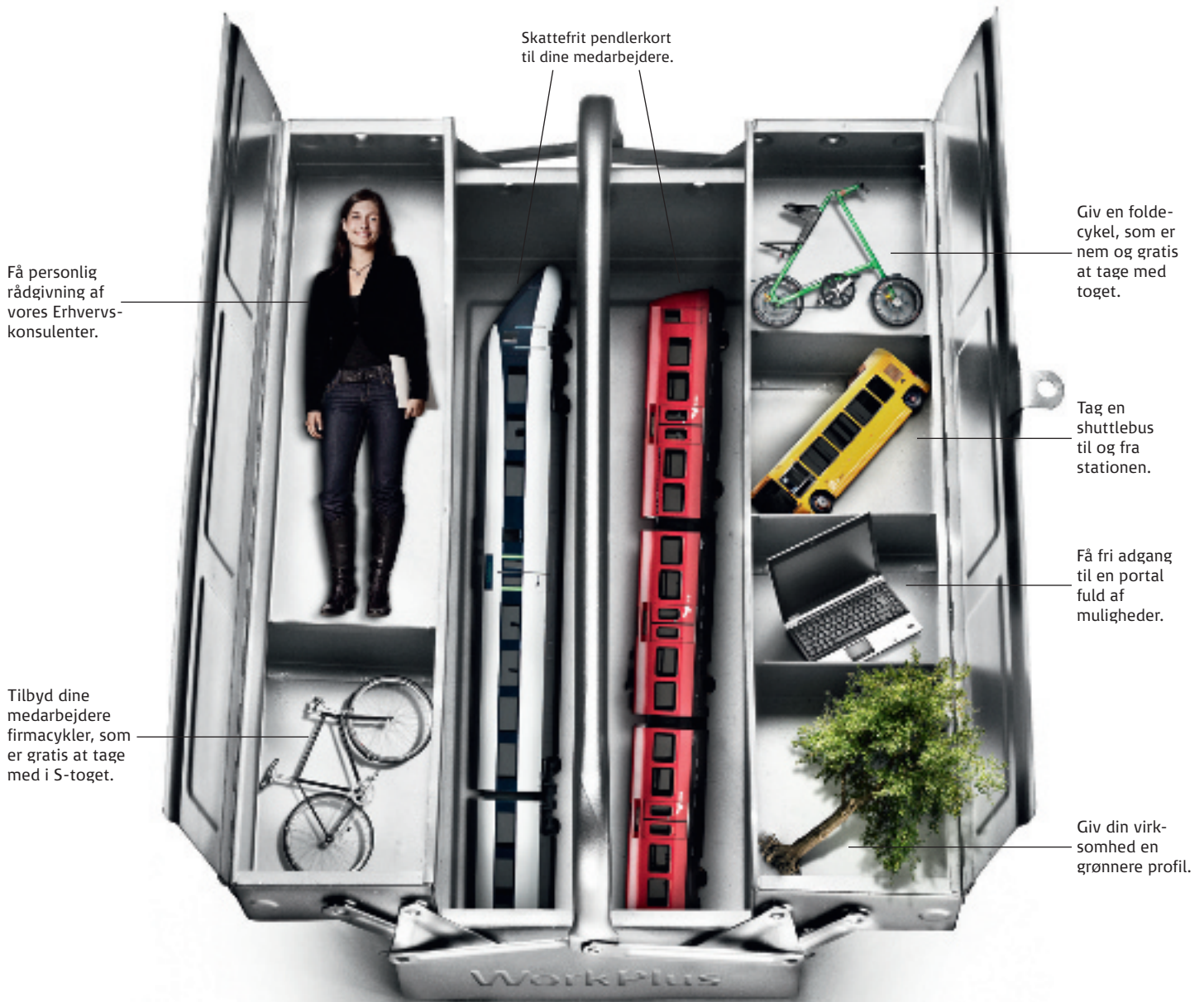
- Jeg anbefaler, at lederen indskærper virksomhedens rygepolitik over for alle medarbejdere – og nu, hvor lederen har fået klart at vide, hvad topledelsen mener med "ansættelsesmæssige konsekvenser", kan der blive informeret så præcist, at medarbejderne ikke efterfølgende er i tvivl om, hvad politikken går ud på, og hvad en overtrædelse af reglerne kan medføre, siger Michael Uhrenholt.

tnj@lederne.dk

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

Foto: © iStockphoto.com/Rosengard

WorkPlus er et nyt værktøj, der gør det sjovere at være HR-chef



Du kan tiltrække og fastholde dine medarbejdere med bl.a. skattefrit pendlerkort. Så kom med allerede i dag.

WorkPlus giver dig fri adgang til kontante og praktiske fordele fra DSB til din virksomhed. Tilmeld din virksomhed på workplus.dk og få alle fordelene – eller ring til vores Erhvervs-konsulenter på **24 68 00 50**.

Lad dine medarbejdere prøvekøre S-toget gratis i en måned.



KRISENS KONSEKVENSER

At afskedige på en ansvarlig måde ligger Niels Bjørn Christiansen meget på sinde – for eksempel ved at undgå at fyre både mand og kone.





Danfoss' katastrofale år

Der blev skruet helt op for temperaturen på finanskrisen nærmest på dagen, hvor Niels Bjørn Christiansen, koncernchef i Danfoss, tiltrådte.

Den 43-årige topchef måtte på få måneder skille sig af med over 6.000 ansatte på verdensplan. Af Joe Kristian Kipp | Foto: Joachim Ladefoged

P

å trods af, at 2009 var et horribelt år for Danfoss, er det en afslappet og imødekommende CEO, Niels Bjørn Christiansen, der tager imod magasinet på sit kontor for enden af direktionsgangen på 10. sal i Danfoss hovedbygning. Vi befinder os i Nordborg på Als, hvor Danfoss-imperiet fylder godt i landskabet – både i bredden og i højden. I CEO-gemakket er der rummeligt med en gruppe bløde brune lædersofaer, et stort ovalt mødebord med en kæmpe fladskærm på endevæggen, så Niels Bjørn Christiansen kan holde videokonferencer med divisionscheferne i Danfoss afdelinger i hele verden. Lidt lir er der også – med et tryk på en fjernbetjening går skydedørene til kontoret i.

Magasinet møder Niels Bjørn Christiansen for at få den personlige version af det første halvandet år som Danfoss øverste leder. En periode, der med koncernchefens egne ord ikke har kostet søvnløse nætter, men har givet sved på panden i den forstand, at der er blevet lagt mange arbejdstimer i at navigere Danfoss igennem krisen.

Da Niels Bjørn Christiansen tiltrådte som ny koncernchef 1. oktober 2008, var det indtil da det bedste år, Danfoss nogensinde havde haft. Der gik dog kun 14 dage af oktober, før krisen ramte Danfoss og resten af verden pludseligt og hårdt.

- Vi havde mærket lidt uro i løbet af 2008 – så vi havde rebet sejlene og forventede en vækstløs periode. Jeg mærkede krise-

“Det havde været uansvarligt, hvis vi afholdt os fra at afskedige medarbejdere, fordi vi mente, at det ikke ligger til en familieejet virksomhed som Danfoss. Konsekvensen havde været, at vi var røget ned i et sort hul.”
–Niels Bjørn Christiansen

tegnene ved, at beskederne udefra pludselig ikke længere var så positive, erindrer Niels Bjørn Christiansen, der oplevede, at flere og flere af Danfoss-koncernens forretninger verden rundt havde vanskeligt ved at leve op til salgsbudgetterne.

Koncernchefen oplevede blandt andet, at afsætningen på det russiske marked faldt dramatisk på kort tid:

- En så omfattende krise slår hurtigt igennem i en virksomhed som Danfoss, der har et stort produktionsapparat, fordi du stadig har alle de samme omkostninger – alle menneskerne på fabrikkerne og på kontorerne – mens resultaterne ser forfærdelige ud.

Niels Bjørn Christiansen beskriver det som en barsk omgang



OM DANFOSS

- Omsætning i 2008: 27,1 milliarder kroner.
- Forventninger til 2009 udmeldt efter 3. kvartal 2009 lyder på en omsætning i niveauet 24-25 milliarder kroner for koncernen.
- Danfoss-koncernen inklusiv Sauer-Danfoss havde ved udgangen af 3. kvartal 2009 26.098 medarbejdere, hvilket er et fald på 6.708 ansatte i forhold til 2008. I Danmark var der ved udgangen af 3. kvartal 2009 ansat 6.748 medarbejdere mod 9.155 året før.
- Hovedkvarteret ligger i Nordborg på Als.

Kilde: Danfoss

Ansvaret som koncern-
chef har ikke kostet
søvnløse nætter, siger
Niels Bjørn Christiansen.



som ny koncernchef at skulle skære så massivt i Danfoss' omkostninger, efter at virksomheden havde haft fremgang i en årrække.

- Den mest ubehagelige periode som topchef var den, hvor du mentalt indså, at det ikke bare var en enkeltstående dårlig måned. Vi gik derfor hurtigt ud i offentligheden og sagde: "Det her bliver en krise af længere varighed, og vi begynder at tage vare på det nu," erindrer koncernchefen.

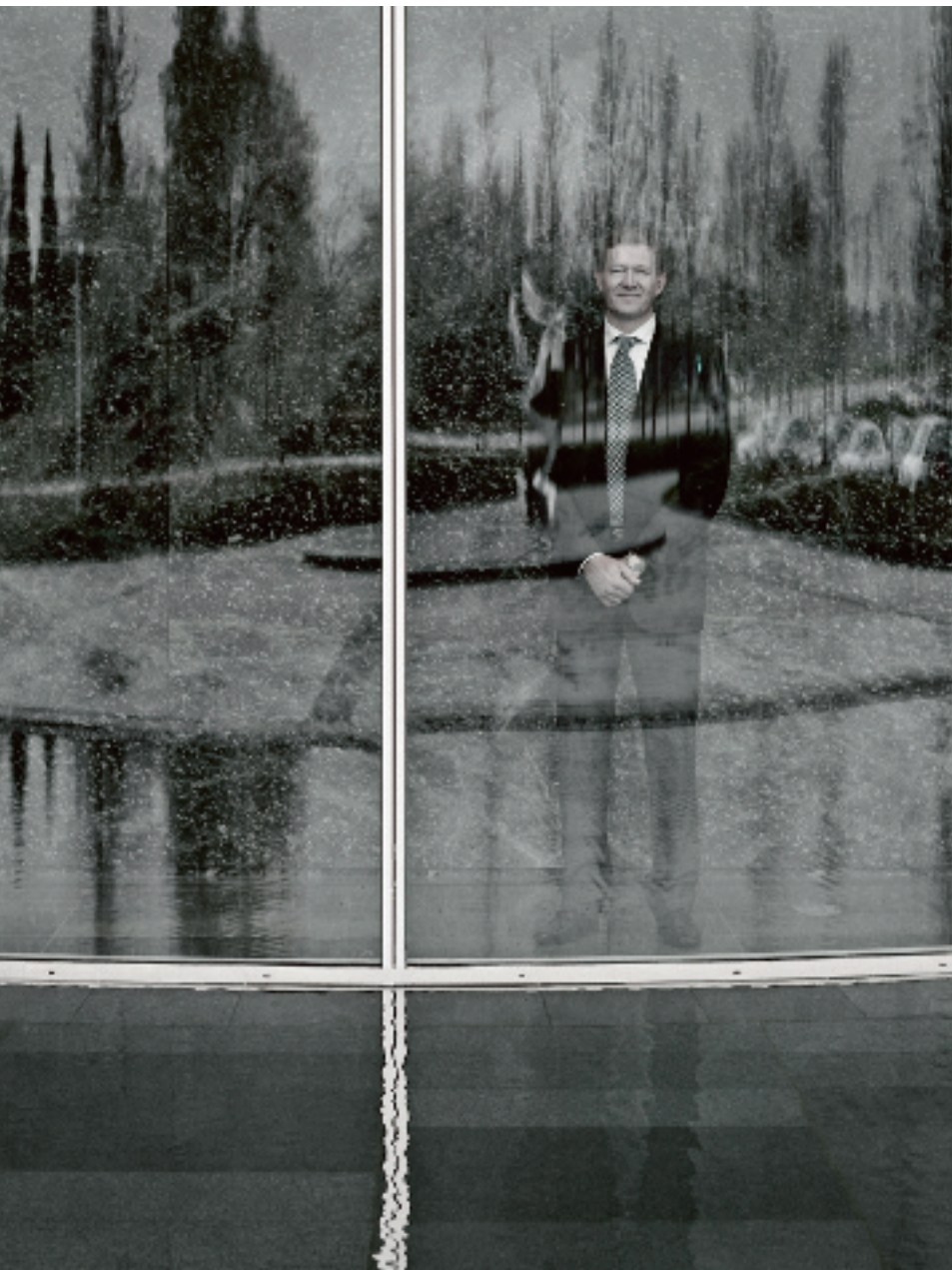
Massefyringerne

På verdensplan har hele Danfoss-koncernen fyret over 6.000 mennesker, hvoraf mere end 2.000 har mistet jobbet i Danmark. Over

1.000 er fyret på Als, hvilket betyder, at de fleste i lokalområdet har et familiemedlem eller en bekendt, der er blevet berørt af afskedigelserne. Koncernchefen lægger ikke skjul på, at månederne med de massive fyringsrunder fra oktober 2008 til januar 2009 var nogle af de mest forfærdelige at komme igennem.

At udvise ansvarlighed i den svære situation lå Niels Bjørn Christiansen meget på sinde – blandt andet ved aldrig at afskedige mand og kone. Han opridser to niveauer af ansvarlighed:

- Det havde været uansvarligt, hvis vi afholdt os fra at afskedige medarbejdere, fordi vi mente, at det ikke ligger til en familieejet virksomhed som Danfoss. Konsekvensen havde været, at vi var rø-



OM NIELS BJØRN CHRISTIANSEN

- 43 år
- Gift, har to børn
- Civilingeniør, MBA fra Insead
- 1991-95: Konsulent i McKinsey & Co.
- 1995-97: Vice President i Hilti Group, Schweiz
- 1997-03: Administrerende direktør i GN Netcom
- 2003-04: Viceadministrerende direktør i GN Store Nord
- 2004-08: Koncerndirektør i Danfoss
- 1. oktober 2008-?: CEO i Danfoss



Beslutningskraft i krisetider

Den voldsomme og pludselige krise har dog på ingen måde fået Niels Bjørn Christiansen til at fortryde, at han har sat sig i tidligere CEO, og søn af Danfoss' stifter, Jørgen Mads Clausens stol.

- Det første, jeg tænkte, var: "Nu er det vel ikke noget, vi har gjort forkert?" Men det stod hurtigt klart, at det var vandstanden over det hele, der havde sænket sig, siger Niels Bjørn Christiansen, der vurderer,

at ikke meget kunne være gjort anderledes.

- I starten af krisen talte vi på chefniveau meget om, hvorvidt

▶▶ get ned i et sort hul. Vi ville ikke kunne overleve på den lange bane, hvis ikke vi agerede. Dernæst kommer så en anden ansvarlighed: Hvordan afskediger vi så på en måde, der bevarer den gode kultur, vi har med hensyn til medarbejdernes loyalitet overfor Danfoss? Vi har derfor brugt meget krudt på at forklare, hvorfor afskedigelserne var nødvendige. Alternativet ville have været værre for alle, siger koncernchefen.

Niels Bjørn Christiansen har haft afskedigede medarbejdere oppe på sit kontor for at tale om, hvordan de oplevede processen, og hvordan de kunne hjælpes videre.

- Vi har talt åbent om afskedigelserne, og mange er blevet fyret, selv om deres arbejdsindsats har været i orden. Det er dejligt, at så mange siger, at de gerne vil tilbage til Danfoss, hvis muligheden opstår. Hvor negativt det, vi har gjort, end er, har vi levet op til vores ansvar, siger Niels Bjørn Christiansen, der er tilfreds med, at de svære beslutninger er fulgt op med en fornuftig implementering.

“I starten af krisen talte vi på chefniveau meget om, hvorvidt det var forbigående eller længerevarende. Jeg blev set som en sortseer, fordi jeg mente, at krisen ville vare en rum tid, og at vi måtte planlægge derefter. Men tager du fejl, risikerer du enten at overreagere dramatisk eller slet ikke at få reageret.”

– Niels Bjørn Christiansen

det var forbigående eller længerevarende. Jeg blev set som en sortseer, fordi jeg mente, at krisen ville vare en rum tid, og at vi måtte planlægge derefter. Men tager du fejl, risikerer du enten at overreagere dramatisk eller slet ikke at få reageret, siger Niels Bjørn Christiansen.

Koncernchefen benyttede sig ikke af ekstern rådgivning for at træffe de svære beslutninger, for "man kan altid få den rådgivning, som man ønsker". I stedet talte han med Danfoss' kunder og vurderede derudfra:

- Nedjusterer vores store kunder, er det sandsynligt, at Danfoss må følge trop. Vi diskuterede krisen med vores direktører i Rusland, Kina og USA, og så vurderede vi på den baggrund, fortæller Niels Bjørn Christiansen, der vurderer, at omkostninger og afsætning nu står i et fornuftigt forhold til hinanden, og at det nu er tid til at se fremad.

Fremtiden for Danfoss

Kan Danfoss sikre sig bedre mod kriser fremover?

- Ja. Men da vi ikke selv er herre over afsætningen, kan fremtidige kriser ramme os tilsvarende på det punkt. Men vi arbejder på at gøre Danfoss-organisationen mere fleksibel, så det ikke gør helt så ondt, når kriser opstår, siger Niels Bjørn Christiansen.

Som et eksempel på, hvordan Danfoss kan øge fleksibiliteten i praksis, nævner koncernchefen muligheden at benytte sig af underleverandører frem for at producere det hele selv. Hvis Danfoss i dag skal producere en kompressor, kommer der en stang kobber og en stang stål ind i den ene ende af fabrikken og en færdig kompressor i den anden ende. Sådan behøver det ikke at være i fremtiden.

Vil det betyde færre ansatte?

- Det kunne være en af konsekvenserne, men forhåbentligt vokser vi i normale perioder. Hvis vi i næste opgangsperiode kunne veksle det til, at vi skulle ansætte lidt færre, så vil der også være færre, der risikerer at miste jobbet ved næste vending. Men det betyder ikke, at vi kun skal være halvt så mange, som vi er i dag, siger koncernchefen.

Er der nogen positive elementer i krisen for Danfoss?

- Organisatorisk og kulturmæssigt har krisen betydet, at Danfoss bevæger sig hurtigere i forhold til at få tætnet hullerne i skroget, mener Niels Bjørn Christiansen, der ser nogle spændende muligheder i et slankere Danfoss, der kan vokse på basis af kerneforretningerne med fokus på energieffektivitet og klimabevidsthed.

Hvad har du fokus på i øjeblikket?

- Jeg arbejder lige nu på at tydeliggøre Danfoss strategi og bruge megen tid på at sikre, at vi er enige i den retning, vi går - at

de 12 øverste i Danfoss trækker den samme vej. I direktionen arbejder vi også på at forsimple strukturer og skabe klare beslutningsveje, siger Niels Bjørn Christiansen, der satser kraftigt på, at 2009, der endte med at være det værste år for Danfoss nogensinde, bliver en enlig parentes. Med den forhåbning trykker Niels Bjørn Christiansen atter på fjernbetjeningen til kontorets skydedøre, der glider op - dagens næste aftale presser sig på: Et frokostmøde med Venezuelas ambassadør. **1**

jkk@lederne.dk



OM KARRIEREVALGET OG TROEN PÅ SIG SELV

Hvorfor blev det lige Danfoss, du blev koncernchef i?

- Jeg kan godt lide at overskue kompleksitet. Det er spændende, at vi både skal produktudvikle, producere, markedsføre og sælge globalt i mange forskellige forretninger. I min karriere har den type virksomheder tiltrukket mig mest, og i Danmark står Danfoss som den stjerne, der er mest attraktiv - også størrelsesmæssigt.

Hvordan har du oplevet at gå fra at være koncerndirektør til koncernchef?

- Skiftet var ikke så voldsomt. Som koncerndirektør og dermed ansvarlig for den daglige drift, havde jeg eksempelvis ansvaret for at kommunikere

eksternt om driften. Det nye består i, at du som koncernchef træffer de endelige beslutninger. Jobskiftet har faldet mig ret naturligt, og det er i dagligdagen ikke meget anderledes, end da jeg var koncerndirektør.

Giver det store ansvar dig aldrig sved på panden?

- Jo, men det giver mig ikke søvnløse nætter. Ansvaret har betydet en kæmpemæssig arbejdsbelastning, så sved på panden i den forstand, at der er blevet lagt mange arbejdstimer. Men jeg har ikke haft en eneste nat, hvor jeg ikke har kunnet sove.

Har du en inkarneret tro på, at du altid gør det rigtige?

- Ja. Ved fejl handler

det om at lære af det og få fejlen rettet hurtigst muligt. Du bliver ikke en bedre leder ved at gå og være bange for at lave fejl. Men jeg er ikke arrogant og tror, at jeg altid ved bedst. Men du er nødt til at have en fornuftig mavefornemmelse og tro på dig selv - gør du alt det, du kan, gør du det fornuftigt, og har du det rigtige hold, så går det.

Hvor kommer den ro omkring dig selv fra?

- Gennem min opvækst er jeg blevet vist megen tillid, og det har den fordel, at man gør sig sine egne erfaringer. Jeg har fået prøvet mig selv af og set konsekvenserne af at handle på forskellige måder, inden jeg har skullet agere i stor målestok.

jkk

Konferencer & møder

Odense er placeret midt i Danmark. Næsten hele landet kan være i byen på under to timer. Det gør Odense Congress Center til Danmarks mest centrale mødested for mennesker, messer og konferencer. Besøg os og brug os!

HOTEL • KONFERENCE • MESSE • EVENT
WWW.OCC.DK

Dagsmøde fra

530,-

Info og bestilling på
mail: konf@occ.dk
el. tlf. 65 56 03 50



Odense Congress Center

Landsdækkende konferencerække

Kommunikation

– din personlige ressource

Kommunikation er en stor del af vores liv – på tværs af alder, på jobbet og i fritiden – ja i hundredvis af situationer hver dag. Der er derfor al mulig grund til at gøre os umage i at mestre de teknikker, der kan bringe os tættere på andre mennesker og gøre os til endnu bedre ledere.

På konferencen kan du møde to af Danmarks bedste kommunikatører, der deler deres spændende og lærerige erfaringer med dig.

Konferencen afholdes fra kl. 13-16.



Lars Mogensen,
Kommunikations- og konfliktcoach,
karatekæmper og forfatter

Jesper Klit,
Tidligere direktør for Nordisk Film TV
– nu medie- og kommunikationsrådgiver

Tilmeld dig konferencen på
www.lederne.dk/kommunikation

Pris: **200 kr.**



By	Dato	Sted
Allerød	18. marts	Nordsjællands KonferenceCenter
Bornholm	25. marts	Aakirkebyhallerne
Roskilde	13. april	Roskilde Kongres & Idrætscenter
Slagelse	14. april	Hotel Frederik d. II
Nykøbing F.	20. april	Hotel Falster
Esbjerg	21. april	Musikhuset Esbjerg
Aabenraa	22. april	Folkehjem
Aalborg	27. april	Aalborg Kongres & Kultur Center
Holstebro	28. april	Nupark
København	4. maj	Scandic Copenhagen
Glostrup	5. maj	Scandic Glostrup
Odense	6. maj	H.C. Andersen Hotel
Vejle	19. maj	Munkebjerg Hotel
Århus	20. maj	Skejby Sygehus

Superstjerne-lederen er yt

Chefer, der sætter personlig promovring og succes højere end virksomheden, er lig med fiasko for firmaet, lyder udmeldingen fra den amerikanske legende i marketing, Philip Kotler, der mener, at god ledelse handler om at løsne grebet om magten og klæde de ansatte på til at styrke og udvikle organisationen. Af Tanja Aas | Foto: AVT Business School

D

en enevældige, selvopvejede leders dage er talte. Vil man lykkes som chef, kræver det en evne til at uddelegere magten og lede gennem andre. Sådan lyder budskabet fra Philip Kotler, professor på Kellogg School of Management i USA og faderen til moderne marketingteori, i et eksklusivt interview til Lederne.

- Ledere, der ser sig selv som superstjerner, er dømt til at fejle. Vi befinder os i specialiseringens tidsalder, hvor det er helt centralt for virksomhedens overlevelse og udvikling, at topchefen afgiver noget af magten til de vidende og dygtige ledere og medarbejdere i organisationen, siger Philip Kotler.

Ifølge marketingeksperten kalder disse krisetider mere end tidligere på det, han betegner som den signifikante leder frem for den succesfulde. Det vil sige topchefen, der fokuserer på virksomhedens interesser og ikke personlig vinding og profilering. For selv om man blandt andet på grund af den herskende Obama-feber kunne foranlediges til at tro andet, er karisma ikke altafgørende og bestemt ikke nok for at lykkedes som leder, vurderer Philip Kotler. Ser man på mange af de virksomheder, der klarer sig bedre end forventet i krisen, skyldes det ikke bosser med stor udstrå-

ling og mediebevågenhed, men dygtige, engagerede ledere, der er dedikerede til virksomheden og medarbejderne, forklarer Kellogg-professoren.

- Det er fint nok med en karismatisk leder, men det må ikke blive en mission eller et mål i sig selv, understreger han.

Dansk ledelse klarer krisen godt

Krisen kradser over hele kloden, men den flår mindre i danske ledere og virksomheder sammenlignet med andre lande som for eksempel Spanien og Island, vurderer Philip Kotler. Det skyldes blandt andet, at danske virksomheder, som overvejende er

små og mellemstore med en flad organisationsstruktur, står stærkt i forhold til at agere hurtigt og proaktivt i et stadigt mere globaliseret og uforudsigeligt verdenssamfund, mener marketingteoriernes herre.

- Komplexiteten er mindre, kulturen er tydeligere, og vejen mellem medarbejdere og administrerende direktør er relativt kort i små virksomheder. Det betyder, at det er nemmere at kommunikere farer og forandringer ud i organisationen og reagere på dem, forklarer Philip Kotler.

Det er dog mastodonter som Carlsberg, Bang & Olufsen og Lego, han nævner som eksempler på danske virksomheder med gode ledere i direktørstolen. Blandt andre Lego har klaret sig fornuftigt i krisen, især taget i betragtning, at deres produkt er et forbrugsgode som legetøj, mener Philip Kotler. Han tilføjer, at selv om Lego er et kendt og velrenommeret brand, skal årsagen til den relative succes primært hentes i en innovativ og tilgængelig ledelse med administrerende direktør, Jørgen Vig Knudstorp, i spidsen.

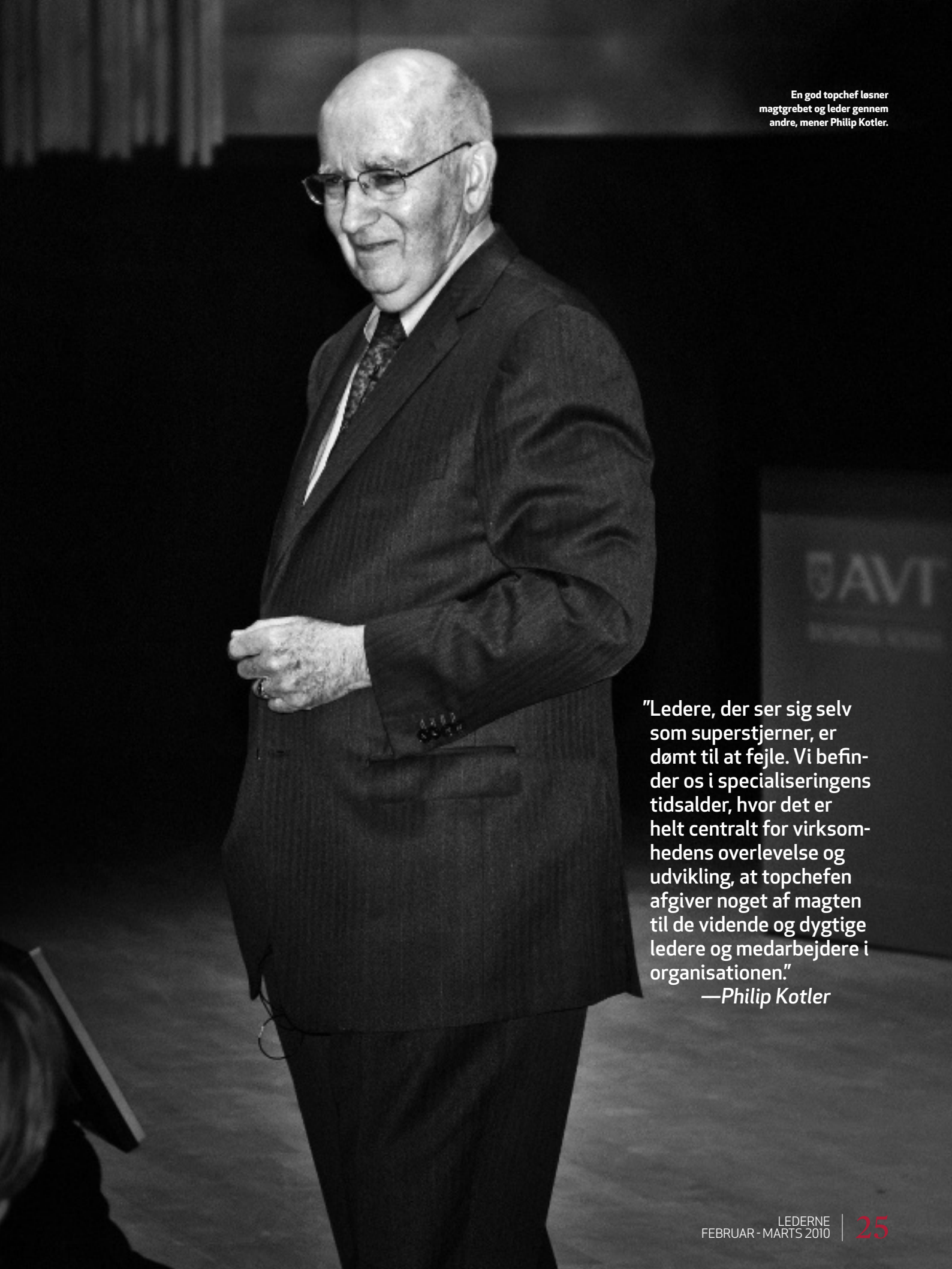
- Han er meget åben og taler med alle i virksomheden, forklarer marketingguruen, der også bider mærke i, at legetøjsfirmaet arbejder systematisk med medarbejdernes kreativitet, ligesom ledelsen har modet til at inddrage kunderne i udviklingen af nye produkter. Dermed illustrerer Lego, at den gode og holdbare leder fokuserer på at være signifikant for virksomheden frem for den succesfulde superhelt, mener Philip Kotler. ●

tnj@lederne.dk

OM PHILIP KOTLER

- Født 27. maj 1931 i Chicago, USA.
- S.C. Johnson & Son Professor of International Marketing ved Kellogg School of Management, Northwestern University, USA.
- Konsulent i rådgivningsfirmaet Kotler Marketing Group.
- Hans omfattende forfatterskab tæller blandt andet marketing-biblen *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* og senest bogen *Chaotics – ledelse i en turbulent tid*, som er skrevet sammen med ekspert i global økonomi, John A. Caslione.
- Udråbt af Management Centre Europe til at være den førende ekspert i strategisk markedsføring.
- Blev i 2008 udnævnt som den sjette mest betydningsfulde forretningsteoretiker af Wall Street Journal, og blev i 2001 i Financial Times nomineret til den fjerde mest indflydelsesrige marketingguru i selskab med Jack Welch, Peter Drucker og Bill Gates.
- Har været konsulent og rådgiver for både offentlige myndigheder og private virksomheder som IBM, General Electric og Bank Of America samt virksomheder i Europa, Asien og Sydamerika.

Kilder: Kellogg School of Management og Berlingske Nyhedsmagasinet



En god topchef løsner
magtgrebet og leder gennem
andre, mener Philip Kotler.

"Ledere, der ser sig selv
som superstjerner, er
dømt til at fejle. Vi befin-
der os i specialiseringens
tidsalder, hvor det er
helt centralt for virksom-
hedens overlevelse og
udvikling, at topchefen
afgiver noget af magten
til de vidende og dygtige
ledere og medarbejdere i
organisationen."

—Philip Kotler

Bliv en lækker leder

Tøj er ikke bare tøj, men spiller en vigtig rolle i forhold til, hvordan dine medarbejdere ser på dig som leder, mener stylist Christina Wedel. Af Lonni Lyngge | Foto: Line Thit Klein

Kald det overfladisk, glasur på kransekage eller fuldstændig ligegyldigt, men tøj er faktisk ikke bare tøj, og kun beregnet til at kaste på kroppen for at holde varmen. Klæder skaber folk – ikke mindst ledere – og ifølge stylist Christina Wedel kan det faktisk gøre forskellen på, om du bliver respekteret som leder eller ej.

- Ledere skal udover at uddelegere opgaver, lægge strategiplaner og budgetter også have overblik og overskud. Hvis du som leder ligner en hængt kat, vil det give medarbejderne en mulighed for at tale om en person, der lugter af manglende overskud, og det afføder på sigt manglende respekt, lyder det fra stylisten.

Flere mandlige ledere til stylist

Udover at være stylist og stilheks, som hun

kalder sig selv, er Christina Wedel også personlig shopper. Hun har i de sidste par år oplevet en stigning i erhvervsledere, der er blevet bevidste om signalværdien af deres påklædning og derfor har henvendt sig for at få gode tips til garderoben. Hun fortæller, måske overraskende nok, at

hendes kundekartotek rummer langt flere mandlige ledere end kvindelige ledere.

- Mænd i habitter med kiksede sko, der er slidte, dårlige slipseknuder, der ikke er bundet ordentligt, og mænd, der har glemt at tage bælte på, er så utjekkede, og der er så mange, der gør det. Det er mærke-

Christina Wedel



TIP



Kvindelige ledere skal...

passer på med at klæde sig i habitter og klæde sig som mænd. De må gerne have en spadseredragt på, men den skal sidde stramt, og jakken skal være lille.

De skal vise, at der er en kvinde indenunder, men det betyder ikke, at de skal være udfordrende. Tænk på stewardesser – det er ikke mændenes uniform, de har på. Det er nederdel, kjole, jakke, taske, tørklæde – alle de små elementer.



Mandlige ledere skal...

klæde sig lækkert på i jakkesæt, der sidder ordentligt. Rigtig mange mandlige ledere har et jakkesæt, som er stort og sidder dårligt, så de bare får to arme og to ben, der stikker ud. De må også gerne have jeans på, men så skal det være sammen med nogle lækre sko, en lækker blazer og en lækker skjorte. Det vigtigste er bare, at de ikke er ligeglade med deres tøj.



ligt, for de går jo heller ikke til forhandling og gør tingene halvt, siger Christina Wedel.

Tøj tæller på bundlinjen

Hun understreger, at "lækker påklædning" ikke handler om glimmer og glamour, og om at man skal ligne de smarteste stil-ikoner fra alle modebladene. Det handler bare om at gøre sit bedste, ikke at være lige glad

VIND TJEK AF DIN GARDEROBE

Står du morgen efter morgen og kigger fortabt ind i klædeskabet og tænker, "Jeg har bare ikke noget at tage på?" Nu har du mulighed for at vinde et par timer med stylist Christina Wedel, der vil give dig et helt nyt syn på dit klædeskab. Christina Wedel vil gennemgå din eksisterende garderobe og fortælle dig, hvad der virker, og ikke virker, og hvorfor.

Garderobetjekket er for både mandlige og kvindelige ledere og har en værdi af 3.125 kroner. Præmien kan ikke byttes til penge.

5 deltagere har desuden mulighed for at vinde Christina Wedels nye bog *Hvad klæder mig?*

Spørgsmål:

- Hvilken skuespiller spiller rollen som den store franske modeskaber Coco Chanel's elsker Igor Stravinsky i filmen, *Coco Chanel & Igor Stravinsky*, der har premiere 11. februar?

Send svaret til konkurrence@lederne.dk sammen med dine kontaktoplysninger og medlemsnummer senest mandag den 1. marts 2010. Mærk emnefeltet "Chanel".

Konkurrencen er kun for medlemmer af Lederne. Ansatte i organisationen Lederne og deres familiemedlemmer kan ikke deltage.

og præsentere sig selv på en god måde.

- Jeg står ikke for, at alle skal være ens, og alle skal være trendy. Men de skal til gengæld være knivskarpe på deres måde. Jeg står for, at hver enkelt person skal gøre det absolut optimale i forhold til deres tøj, som de gør med alle andre opgaver, siger hun, inden hun kaster trumfen på bordet.

- Ligeegyldigt hvordan man vender og drejer det, vil det kunne ses på bund-

linjen. Det kan altid gå bedre, og et af de steder, hvor en leder kan sætte ind, er hos vedkommende selv. Tænk, hvis du og dine medarbejdere så lidt bedre ud, og kunderne i den anden ende blev lidt mere begejstrede og købte lidt flere produkter, lyder argumentet, der vel nok skulle kunne få en leder eller to til at give morgendagens outfit en ekstra tanke. 🗨

lpl@lederne.dk



Alle har haft en dårlig chef. Vil du være en af de gode?

Tag diplomuddannelsen i ledelse på Niels Brock

Som leder står du hver dag over for hundredevis af valg. Dine beslutninger har konsekvenser for mennesker, omdømme, overskud, og måske i sidste ende virksomhedens overlevelse.

På Niels Brocks diplomuddannelse bliver du en bedre og mere målrettet leder. Du får en solid teoretisk platform, og bliver gjort mere bevidst om din lederstil. Du får også:

- Mulighed for at eksperimentere med forskellige tilgange til strategi og ledelse.
- Metoder til at håndtere komplicerede organisatoriske udfordringer.

- Sparring med dine medkursister,
- En uddannelse i ledelse på bachelorniveau.

Vær med på holdet fra starten. Vi starter dag- og aftenhold løbende.

Ring på 33 41 91 00 eller skriv til vores konsulent René Mørkeberg på rem@brock.dk, hvis du vil vide mere.

Niels Brock - i hjertet af København.

Se undervisningsdage og tidspunkter på www.brock.dk



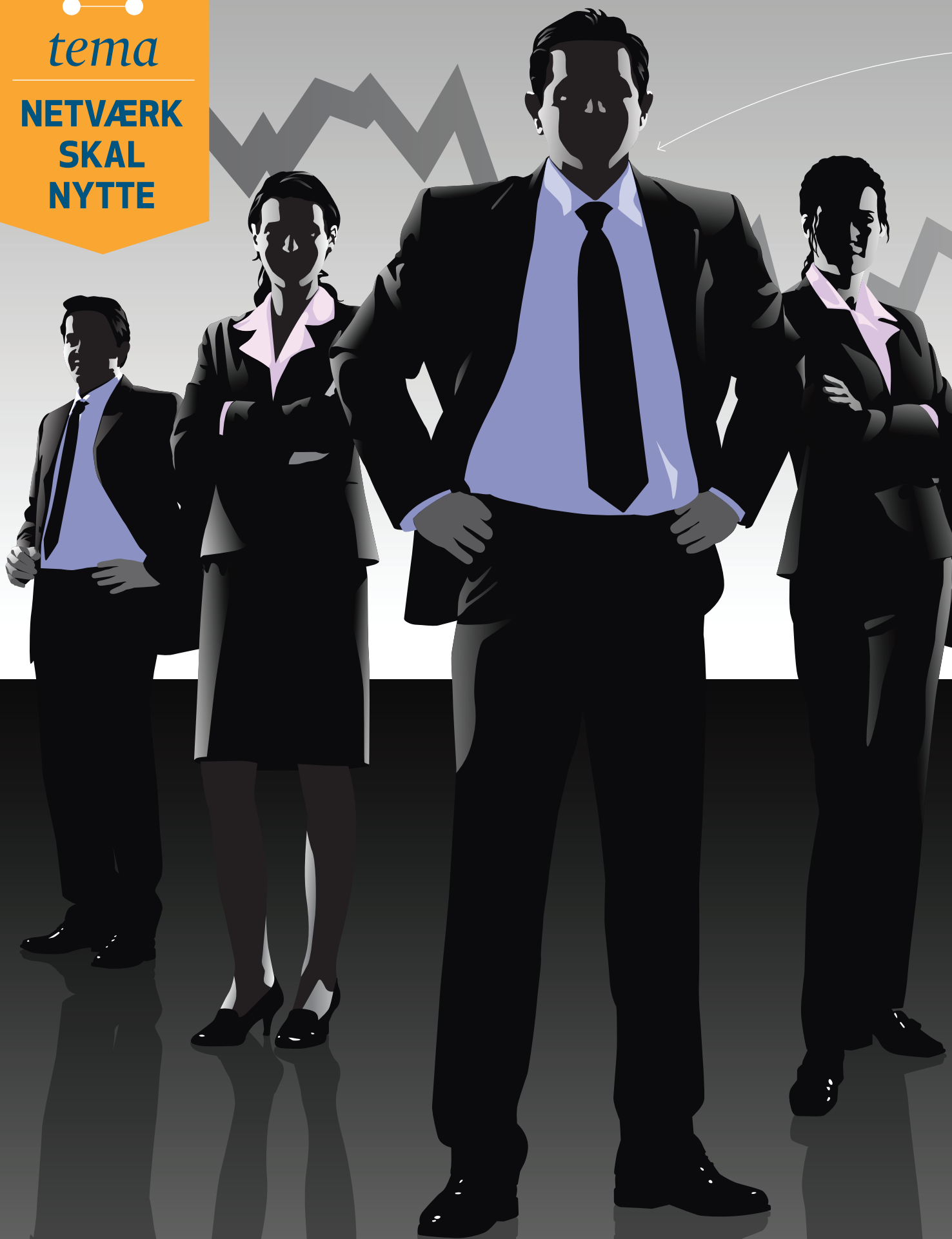
NIELS BROCK

Erhvervsakademiet
Copenhagen Business



tema

**NETVÆRK
SKAL
NYTTE**



Udskilningsløb blandt netværksudbydere

Pressede ledere kræver professionelt drevne netværk.

Af Søren Ravnsborg

LEDERE STILLER i stigende grad klare krav til, at deres netværk skal give et målbart udbytte. Netværket skal nytte og modsvare den tid og de midler, der investeres i netværket. De netværk, der ikke magter at professionalisere deres tilbud, vil ikke overleve, vurderer Christian Stadil, direktør i konsulentfirmaet Enso Consult, netværksrådgiver i masser af virksomheder og forfatter til to roste bøger om strategisk brug af netværk.

- Vi ser et øget ønske om mere professionalisering og øgede krav til dokumentation af effekten. Når der er krise, skal lederne kunne argumentere overfor chefen derhjemme, hvorfor de er med. Lige nu ligner det et udskilningsløb. Kun de, der forstår kravene til dokumenteret udbytte, vil overleve. Folk vil kun betale for at møde mennesker, der er relevante og dedikerede og for virkelig professionel mødeledelse, siger han.

Mening også for arbejdsgiver

Det er kun naturligt, at der opstår en mere kritisk tilgang til at netværke, fordi mange ledere efterhånden har gjort erfaringer med netværk nogle år, vurderer Christian Stadil. Men den aktuelle økonomiske krise gør det ikke mindre presserende.

- Vi har fået større fokus på, at lederes netværk skal give strategisk mening for virksomheden. Tidligere handlede det for mange om ens egne individuelle ønsker og behov. Dermed fik udbyttet for virksomhederne præg af tilfældigheder. Siden er mange blevet mere opmærksom på det strategiske valg af netværk, siger Christian Stadil, som personligt har kendskab til to netværk, der den seneste tid har lukket.

Dårligt drevne netværk har to typiske kendetegn, fortæller han. Først begynder medlemmerne at møde uforberedte op til møderne, senere begynder de at nedprioritere og udeblive.

sra@lederne.dk

På de kommende sider kan du møde tre netværksudbydere, som alle betoner det professionelle aspekt.

**"Vi har fået større fokus på, at lederes netværk skal give strategisk mening for virksomheden."
—Christian Stadil**



Foto: Scanpix



tema

**NETVÆRK
SKAL
NYTTE**

Det klassiske netværk

Fuld tillid er vigtigste forudsætning

NETVÆRK DANMARK blev stiftet i 1992 og er med sine cirka 3.300 medlemmer herhjemme og cirka 500 uden for landets grænser et af de mere rutinerede og robuste ledernetværk. Jens Erik Karlskov Jensen er direktør og medejer af netværket. Han fremhæver netværkets funktion som praktisk efteruddannelse blandt ligesindede som nøglen til netværkssucces hos ledere på højt niveau.

- Det handler om at dele viden og lære af hinandens erfaringer. Ledere sidder ofte i en ensom position, hvor de skal træffe svære beslutninger. De har brug for at sparre med andre, som har erfaring fra tilsvarende eller lignende situationer, siger han.

Værten i den røde stol

I Netværk Danmarks regi har hver gruppe en lønnet formand, der altid er en erfaren leder, som står som garant for at arbejdet i netværket er på niveau med deltagernes forventninger til professionalisme og udbytte.

- Formanden sørger for dialogen og sørger for, at alle er med, og at de væsentligste aktuelle udfordringer bliver drøftet. Man mødes hos hinanden, og som regel er værten en tur "i den røde stol", hvor han fortæller om sin og sin virksomheds skarpeste udfordring p.t., og hvilken strategi de anvender for at imødekomme udfordringen. Der vil så ofte være nogen med, der kan give råd ud fra egne erfaringer. Dertil vil der være et aktuelt emne, siger han og nævner bankers behandling af virksomhederne i en svær tid som eksempel.

For den enkelte leder er åbenhed og tillid de centrale forudsætninger for at få glæde og udbytte af sin netværksgruppe, fremhæver Jens Erik Karlskov Jensen.

- Man skal turde være usikker og bruge hinanden. Og det lader sig ikke gøre uden stor tillid. Man skal kunne tale hundrede procent åbent og frit, så derfor er der ingen kunderelationer

og ingen fra konkurrerende virksomheder i samme netværksgruppe ligesom headhuntere og mindre konsulenter er bandlyst. Reglen er, at hver deltager har ret til at nedlægge veto mod en ny netværker i gruppen, siger han.

Spørgsmål og svar

Ifølge Jens Erik Karlskov Jensen kan netværkerne hos Netværk Danmark lukrere på den store bredde blandt medlemmerne. Det gør sig især gældende, når de sender spørgsmål til netværket via sekretariatet, hvor spørgsmålene vurderes, før de sendes videre til en begrænset og relevant gruppe. Hvis der ikke kommer svar nok, sendes spørgsmålet videre til en større gruppe. Årligt bliver det til cirka 1.000 spørgsmål, og egne undersøgelser viser, at spørgerne i gennemsnit modtager 15 svar.

- Blandt de mere specielle eksempler havde vi en australsk leder, som skrev og bad om råd til at udfærdige en 100-dages plan. Han fik svar fra en dansker, der netop havde udarbejdet en 100-dages plan, og som tilmed havde kendskab til Australien. En anden spurgte om eksempler på en bilpolitik for medarbejderne, en tredje overvejede at bruge en bestemt konsulentvirksomhed og ville høre om andres erfaringer, en fjerde spurgte om en melodi til omstillingsbordet. Så det er stort og småt imellem hinanden. Vi havde også en administrerende direktør, der overvejede at etablere sig i Ukraine og gerne ville have gode råd. Han fik 18 svar, og en med kendskab til ukrainske forhold tilbød at flyve med og hjælpe i begyndelsen, siger han.



Foto: Netværk Danmark

NETVÆRK DANMARK

• Stiftet i 1992, og har lige under 4.000 medlemmer, hvoraf de 500 er bosat i udlandet.

• Er repræsenteret i eksempelvis Norge, Sverige og Singapore. Sætter på at vokse i blandt andre Tyskland og Kina.

• Møder foregår i dagtimerne, hvilket er med til at understrege, at netværket er en del af lederens arbejde, siger Jens Erik Karlskov Jensen. Møderne foregår gerne efter en fast skabelon: Man mødes klokken 8.30 til kaffe, mødet begynder præcis 9.00 og slutter ligeså præcis 12.30, hvorpå der er tid til en sandwich, inden man skilles 13.00.

• Hver gruppe "ejer" sig selv og beslutter på egen hånd, hvem der skal deltage. Grupperne har egen hjemmeside, hvor de opbygger et bibliotek af information og ideer.

Læs mere på www.nd.dk

sra@lederne.dk

Det kønsopdelte netværk

Tæsketravle kvinder

VINDERKVINDER er et nyere netværk for kvindelige ledere. Det blev stiftet for to år siden af proceskonsulent Christina Ørnstrand med det formål at skabe bedre rammer for business-sparring for kvindelige ledere. Christina Ørnstrand, som i dag er direktør for netværket, havde tidligere faciliteret netværksgrupper for ledere, men mente, at hun kunne skabe rammer, så både deltagerne og deres virksomheder fik større udbytte af netværket.

- Det skal være en bedre investering at deltage i et netværk – ikke mindst i krisetider, hvor kravene strammes mange steder. Det er både jeg og mine deltagere bevidste om. De er benhårde kvinder, som stiller krav om at få færdigheder med hjem. De kommer ikke for hyggens skyld. Det sidder på ryggraden af dem, at de skal kunne dokumentere, at de bruger tiden effektivt og skal hjem og integrere ny viden i virksomheden. Vi har et dobbelt mål: Dels at give businessindsigt og dels at skærpe og afklare de personlige værdier, siger hun.

Mere dynamik i kvinder

Christina Ørnstrand fremhæver, at ledere altid har en ambition om at bruge deres tid effektivt. Derfor er det hendes ansvar at tilrettelægge og styre netværksmøderne bedst muligt.

- De her folk er tæsketravle. Om noget ønsker de værdifuld personlig sparring, så derfor skal indhold og flow på netværksmødet være gennemtænkt. Jo bedre jeg er til at skabe rammerne og facilitere mødet, desto bedre rum skaber vi for den personlige business-sparring, som er det, deltagerne vil have med hjem. Målet er altid at få tingene ned på jorden, så det giver mening og skaber dialog, siger hun.

Rene kvindenetværk er undertiden blevet kritiseret for at mangle faglige ambitioner. Det gør sig ikke gældende for VinderKvindes vedkommende, siger Christina Ørnstrand. Når hun valgte at starte et kvindenetværk, skyldtes det



"Jo bedre jeg er til at skabe rammerne og facilitere mødet, desto bedre rum skaber vi for den personlige business-sparring, som er det, deltagerne vil have med hjem."
—Christina Ørnstrand

blandt andet, at hun i tidligere netværkssammenhænge kunne konstatere, at kvinderne var mere effektive og rykkede mere, når der var få mænd tilstede.

- Der sker noget positivt med gruppedynamikken, og samtidig skaber det nogle mere fortrolige sparringsrum, når der udelukkende er kvinder, siger hun.

sra@lederne.dk

VINDERKVINDER

- Cirka 100 kvindelige ledere på alle niveauer fordelt på to årgange. De inddeles i såkaldte VK-grupper med omkring 15 deltagere i samme "vægtklasse".

- Christina Ørnstrand matcher deltagerne og sammensætter grupperne på basis af baggrund og afklarende samtale.

- Grupperne mødes otte gange årligt. Det er en blanding af store møder og møder i VK-grupper. I løbet af et år er der både heldags- og halvdagsmøder samt aftenarrangementer.

- Netværket er baseret på et fastlagt program, der dog er åbent for deltagernes egne forslag.

- Et fast punkt på samtlige netværksmøder er personlig business-sparring i mindre grupper. Christina Ørnstrand oplyser, at næste hold starter til april.

Læs mere på
www.vinder-kvinder.dk



tema

NETVÆRK
SKAL
NYTTE

Det eksklusive netværk

Direktørnetværk har nået grænsen

I JANUAR MÅNED oprettede Institut for Selskabsledelse sin 24. og foreløbigt sidste netværksgruppe. Siden stiftelsen i 2005 er medlemstallet nået op på 999, og det er et passende sted at bremse op, fortæller stifter og formand Christian Engelsen.

- Nu har vi den kapacitet, vi vil have. Der er ingen fordele for medlemmerne i at være større, og vi har stadig en god størrelse, så vi kan udvikle konceptet, siger han.

Institut for Selskabsledelse henvender sig til executives, primært administrerende direktører samt udvalgte funktions- og vicedirektører fra større virksomheder. Christian Engelsen har i lighed med andre konstateret et stigende krav om kvalitet hos medlemmerne, så de seneste to år

har han arbejdet fuldtid med strategi og forretningsudvikling herunder at udvikle og professionalisere netværkskonceptet.

- Det koster dem trods alt en slat penge at være med, og det er folk, der er omhyggelige med, hvordan de anvender deres tid. Med et mere professionelt set-up har vi trukket flere medlemmer, fået bedre økonomi og dermed bedre foredragsholdere. Vi har skabt et slagkraftigt sekretariat, mener vi selv, og vi står som garanter for en høj netværksoplevelse hver gang. Man er altså ikke afhængig af, om værten nu er en dygtig vært og har noget vigtigt på hjerte. Vores medlemmer vil ned i materien. De vil have konkret sparring, og de vil have ligeværdig sparring, siger han.

INSTITUT FOR SELSKABSLEDELSE

• Stiftet i 2005 af Christian Engelsen med rådgivning fra Flemming Lindeløv, tidligere direktør i Carlsberg. Visionen er officielt at være forum for de 10 procent dygtigste i målgruppen.

• Instituttet har for nylig udvidet med et bestyrelsesforum under ledelse af tidligere Falckchef Lars Nørby Johansen med det mål at klæde direktørerne bedre på til bestyrelsesarbejde. Cirka 40 procent af netværksmedlemmerne har tillige mindst en bestyrelsespost.

• Netværket har 999 medlemmer fordelt på 24 grupper. Der er fuldt booket op, men der findes ventelister.

• Der afholdes årligt seks gruppe-møder samt to stormøder for alle grupper. Møder afholdes udenfor arbejdstid fra 17.00 til 21.00. I fjor deltog 500 i stormøderne, i år forventes 600 deltagere.

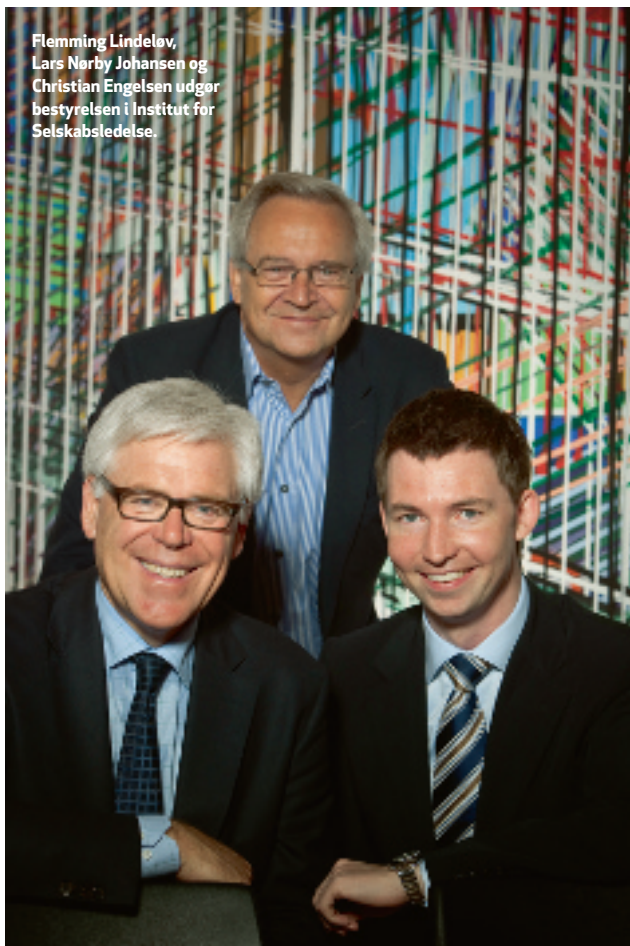
• Alle møder afholdes på det femstjernede Marriot Hotel i København.

Læs mere på www.is.dk



Foto: IS

Flemming Lindeløv,
Lars Nørby Johansen og
Christian Engelsen udgør
bestyrelsen i Institut for
Selskabsledelse.



"Administrerende direktører kan nemt befinde sig i klemme mellem den øvrige direktion og bestyrelsen. Derfor er det så vigtigt for dem med ligeværdige fortrolige sparringspartnere."
— Christian Engelsen

Direktører i klemme

Sekretariatet gennemfører blandt andet en del evalueringer blandt medlemmerne og tager bestik af tilbagemeldingerne. Møderne er en blanding af det brede overordnede perspektiv og dyk ned i detaljen. Emner kan være, hvordan man har udviklet og implementeret en ny strategi, det kan være køb og salg af en virksomhed, eller det kan være betydningen af at være ejet af en kapitalfond. Det seneste år har man haft meget fokus på forandringsledelse. Året før var det fastholdelse af medarbejdere. Emnerne er aktuelle og afspejler konjunkturerne, fremhæver Christian Engelsen.

- Administrerende direktører kan nemt befinde sig i klemme mellem den øvrige direktion og bestyrelsen. Derfor er det så vigtigt for dem med ligeværdige fortrolige sparringspartnere. Sparring med ligesindede er det, de vægter højest sammen med at holde sig fagligt opdateret med nye ledelsestendenser, siger han.

sra@lederne.dk



Hvis du leder efter et sted
til din konference, er der kun
ét telefonnummer!

32 96 09 00

Vi arrangerer alle slags mødeløsninger til organisationer samt private og offentlige virksomheder. Hvert år håndterer vi konferencer og events for over 350.000 deltagere verden over - alt lige fra mindre møder til større kongresser med over 25.000 deltagere.

 CONGREX

MØDER - KONFERENCER - KONGRESSER - EVENTS

CONGREX DENMARK A/S, STAMHOLMEN 157, 4. SAL, DK-2650 HVIDOVRE
TELEFON 32 96 09 00, E-MAIL: INFO@CONGREX.DK, WWW.CONGREX.DK

Tag en **timeout** fra hverdagen

Computer, telefon, tv og snak er bandlyst, når præst Elisabeth Lidell arrangerer selvrefleksion i stilhed for ophængte ledere.

Af Ulrike Micha Noa Nielsen | Foto: Jesper Nørgaard Sørensen/Polfoto

Mange erhvervsledere har for travlt, får stress og brænder ud, mener Elisabeth Lidell, retræteleder og pilgrimspræst. Derfor arrangerer hun til foråret en række erhvervsretræter, hvor den første afholdes på Sostrup Slot ved Grenå.

- Jeg tror, at der opstår et dybere behov for mening og sammenhæng – en slags timeout i hverdagen. Vi er ikke maskiner, men vi lever ofte, som om vi er det, når der skal præsteres hele tiden, siger hun.

En retræte er en pause væk fra hverdagen. Det er nogle dage med stilhed og bøn uden ydre forstyrrelser. Elisabeth Lidell har siden 1968 deltaget i retræter flere gange om året.

Hvad er det, der gør retræter specielle?

- Det giver mig mulighed for at se mit liv i fugleperspektiv, og jeg får ro og lejlighed til virkelig at påskønne det. Retræterne foregår i stilhed, da det er sværere at tage vare på sjælen, hvis der er konstante forstyrrelser.

Udgangspunktet på retræterne er kristent, men Elisabeth Lidell mener, at retræterne skal være rummelige.

- Der er mange i erhvervslivet, der er inspireret af andre retninger såsom yoga, mindfulness og tai chi, men jeg synes ikke, man behøver gå over åen efter vand. De kristne aktiviteter er frivillige, for deltagerne skal ikke føle sig åndeligt voldtaget, siger hun.

unn@lederne.dk



"Jeg tror, at der opstår et dybere behov for mening og sammenhæng – en slags timeout i hverdagen. Vi er ikke maskiner, men vi lever ofte, som om vi er det, når der skal præsteres hele tiden." —Elisabeth Lidell





“Har nydt at være utilgængelig”

Conny Hansen,
SALGSCHEF I
AARHUSKARLSHAMN

Hvorfor valgte du at tage på retræte?

På mit arbejde er der blevet skåret rigtig meget ind til benet grundet finanskrisen, og vi, der er tilbage, knokler løs og går ned med stress. Jeg har arbejdet 10 timer hver dag i mange måneder, og til sidst trænger man i den grad til et åndehul, så jeg tænkte, at en retræte var en spændende mulighed.

Hvad forventede du af turen?

Jeg trængte til at koble hjernen fra, gå ind i mig selv og slukke for alle de hardcore facts, som jeg normalt beskæftiger mig med. Jeg ønskede overskud og overblik, for nogle gange kan man ikke se skoven for bare træer, så jeg forventede at se mit job med andre øjne. På retræten får man lov til bare at være til stede i stilhed, men alligevel være sammen med andre mennesker. Jeg ville også ud i naturen, for jeg tænker rigtig godt, når jeg er ude og bevæge mig.

Hvad har du fået ud af retræten?

Jeg har nydt at være utilgængelig og væk fra præstationskravet. I Danmark har vi denne her protestantiske bonderøvsmoral, hvor vi er opdraget til at knokle, og det skal gøre ondt, før det gør godt. På retræten har jeg tænkt meget over, at jeg vil være bedre til at sige fra på arbejdet og mærke efter, hvad jeg har brug for, og hvornår min grænse er nået.

unn

Læs mere om Elisabeth Lidells retræter på www.elisabethlidell.dk

Conny Hansen var i oktober 2009 på sin første retræte hos Elisabeth Lidell.

PSYKIATRIFONDENS ERHVERVSRÅDGIVNING

Trivsel skaber vækst



VIRKSOMHEDSORDNINGEN – ERHVERVSPSYKOLOGISK RÅDGIVNING, COACHING OG BEHANDLING

Kan din virksomhed håndtere konflikter og stress?

Et godt psykisk arbejdsmiljø har stor betydning for den enkelte medarbejders trivsel og for virksomhedens vækst.

Når en ressourcestærk leder eller medarbejder skal udvikles eller inspireres, eller når en medarbejder eller leder ikke trives, er det afgørende at yde kvalificeret bistand. Har virksomheden ikke selv de fornødne ressourcer og erfaringer, kan det være en fordel at hente hjælp ude fra.

Via et medlemskab i Erhvervsrådgivningens Virksomhedsordning, kan ledelsen få erhvervspsykologisk rådgivning og coaching samt sikre, at virksomhedens medarbejdere får tilbudt professionel hjælp – inden for 48 timer – fra en af psykologerne i Erhvervsrådgivningens landsdækkende behandlernetværk.

Fyraftensmøde: Anerkendelse og trivsel

Tidspunkt: 18. marts 2010, kl. 15.00-17.30
Pris: 320 kr. (ekskl. moms)

Medarbejdere har brug for at blive set og hørt og få anerkendelse for det arbejde, de udfører. Mange ledere har svært ved at finde ud af, hvorfor og hvordan de skal rose og anerkende deres medarbejdere.

Fyraftensmødet fokuserer på, hvilke præstationer, færdigheder, evner og talenter, der i princippet kan blive belønnet eller anerkendt.

Læs mere om Erhvervsrådgivningens fyraftensmøder på www.pfer.dk.

For yderligere information kontakt Erhvervsrådgivningen på tlf. 3925 2510 eller pfer@psykiatrifonden.dk.



Som synligt bevis på hæderen modtog Bjarne Henriksen en statuette af kunstneren Thorvald Odgaard samt 25.000 kroner fra act2learn til uddannelse.

Årets nordjyske leder

Vinderen af Den Nordjyske Ledelsespris 2009 blev Bjarne Henriksen, 54 år og fabrikschef på Nordisk Parfumerivarefabrik i Hobro.

- Virksomheden er leverandør af produkter til rengøring og personlig pleje.
- Bjarne Henriksen kom til virksomheden i juni 2007. I december 2008 blev han udnævnt til fabrikschef med særligt ansvar for at fusionere to fabrikker under fælles ledelse. Han er chef for cirka 70 medarbejdere.
- Prisen er stiftet af Lederne Himmerland, konsulenthuset act2learn samt Aalborg Kongres & Kultur Center.
- Prisen bliver uddelt på baggrund af en indstilling fra medarbejderne.
- I alt 21 nordjyske ledere fra både den private og den offentlige sektor var med i finalefeltet.

Priskomiteen, som udpegede vinderen, bestod af:

Direktør Ernst Trillingsgaard, Aalborg Kongres og Kultur Center

Direktør Anders Thorup, advokatfirmaet Hjulmann & Kaptain

Formand Steen Knørr, Lederne Himmerland

Professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet

Direktør Søren Samuelsen, konsulenthuset act2learn

Ifølge priskomiteen formår Bjarne Henriksen at skille sig særligt ud på følgende punkter:

- Han er en synlig leder, der har hele sin organisation bag sig.
- Han har formået at skabe en sammenhængende kulturændring på tværs af en opdelt organisation og inddrage medarbejderne undervejs.
- Han går forrest i forandringsprocessen.
- Han er vellidt og evner med humor og klar ærlig kommunikation at få medarbejderne med sig.



STEEN KNØRR,

Formand for Lederne Himmerland:

- Han har jo først og fremmest stået i spidsen for en vellykket sammenlægning af to afdelinger. Som leder ved man, hvor svært det er at få to kulturer til at smelte sammen og samtidig bevare glade og motiverede medarbejdere. Han er en leder, som tør overdrage ansvar til andre, som viser sig i produktionen og er i kontakt med sine medarbejdere. Og så bed vi mærke i, at han har sagt til dem, at de skal give sig selv lov til at lade de personlige batterier op og ikke kun tænke på virksomheden. Det viser en leder med overskud.



FINN BRANDBORG SØRENSEN,

Teknisk direktør hos Nordisk Parfumerivarefabrik og Bjarne Henriksens chef:

- Jeg sætter især pris på den vedholdenhed, han viser, når han arbejder efter de mål, der er aftalt. Der er jo altid pres på for konstant effektivisering fra min side af bordet, og det har han forståelse for, samtidig med at han presser på, for at organisationen også skal hænge sammen, og medarbejderne skal kunne følge med. Han hæver aldrig stemmen, for det behøver han ikke. Når Bjarne taler, bliver der lyttet og forstået, for han siger tingene på en måde, så det kan forstås. Han forstår, hvordan folk tænker her på egnen. Man siger jo, at kvinder har intuition. Det har Bjarne også.



LONE VESTERGAARD,

Medarbejderrepræsentant hos Nordisk Parfumerivarefabrik:

- Jeg har været her i 19 år, og med Bjarne kom der en helt ny holdning til os medarbejdere. Han har sat gang i vores efteruddannelse, og han drager os med ind i problemstillingerne, når noget ikke kører efter planen hos os på linjen. Han husker også at vende tilbage, hvis der har været noget. Vi er selv mere med til at præge vores arbejde end tidligere, og så er han nem at snakke med. Der er ingen distance, og han kan sagtens tage imod kritik. Man kan også grine og snakke privat med ham. Jeg er glad på hans vegne og synes helt sikkert, at han har fortjent prisen.



PER NIKOLAJ BUKH,

Professor i erhvervsstudier ved Aalborg Universitet:

- Jeg hæfter mig ved, at vi her møder en leder, der dels behersker en række klassiske lederkompetencer som planlægning, koordinering, styring og organisering, og dels er åben for andres forslag, dialogsøgende og ikke bange for at slippe sin autoritet. I dag findes der megen dyrkelse af den stærke ener og de nøgne resultater, hvilket er paradoksalt, når moderne ledelse jo især handler om organisation og samarbejde. Men det er ikke nok at være autentisk og populær, hvis ikke de basale kompetencer er til stede. Det er de hos Bjarne Henriksen.

Dyder og dødssynder til debat

Gennem et dilemmaspil fik ledere og medarbejdere fra DP Clean Tech Europe en åbenhjertig diskussion om god skik og brug på arbejdspladsen. Af Tanja Aas

Et mødelokale på Skærbæk Fritidscenter i Sydvestjylland sidder 140 ledere og medarbejdere fra kraftanlægsvirksomheden DP Clean Tech Europe i 24 grupper på tværs af titler, afdelinger og nationaliteter. Skovmandsskjorter og habitater med hanekamme og blottede isser sidder bøjede ind mod hinanden. Mumlende og gestikulerende i tætte cirkler diskuterer de emner som stress, manglende anerkendelse og sparsom information fra ledelsen.

Rammerne for diskussionen er et dilemmaspil, som DP Clean Tech Europes ledelse har udformet i samarbejde med Lederne's KompetenceCenter. Spillet opstiller forskellige dilemmaer, medarbejderne kan opleve på arbejdspladsen, og giver tilhørende løsningsmuligheder. Opgaven for grupperne er i fællesskab at blive enige om, hvad der er henholdsvis en dyd og dødsynd i de forskellige situationer.

- Det er vigtigt med input fra medarbejderne, så vi ved, hvad der engagerer og motiverer dem. Det kan dilemmasplet hjælpe til at vise, siger Henrik Aarøe Neergaard, administrerende direktør for DP Clean Tech Europe, og tilføjer, at et ordentligt arbejdsmiljø helt ud i yderste led i organisationen er afgørende for at tiltrække og fastholde den knowhow, der udvikler virksomheden. Og den udvikling sker ofte i felten hos smeden, montøren og svejseren, understreger han.

Der er ingen endelig facitliste på dilemmasplet, men medarbejdernes valg af løsninger på dilemmaerne giver et praj om organisationens moral og rygrad – ånden i virksomheden, forklarer Henrik Aarøe Neergaard. Noget, det som leder er svært at have føling med i en hverdag langt fra gulvet, men som er blevet endnu vigtigere, efter at virksomheden har udvidet med afdelinger i Esbjerg i Vestjylland, Glostrup på Sjælland og i Polen, påpeger direktøren for det Tønder-baserede firma.

- Vi vokser hurtigt og bliver så geografisk spredt, at vi må skabe en fælles ånd, så vi ikke spilder tid på løsninger, som ikke er optimale, siger Henrik Aarøe Neergaard.

Stress klares uden lederen

Henrik Aarøe Neergaard og resten af direktionen deltager i hver sin gruppe på lige fod med de ansatte. Selvom sidemanden er direktøren for det hele, tøver medarbejderne ikke med at fremsætte deres krav og forventninger til bosserne om eksempelvis åben og fyldestgørende information om vigtige ændringer i organisationen.

- De skal ikke møde på mandag nogen af dem, spørger Henrik Aarøe Neergaard.

Et af dilemmaerne, som folkene fra DP Clean Tech Europe får vendt under spillets gruppediskussioner og efterfølgende debatter i plenum, er håndtering af en kollega med stress.

Dilemmaet lyder i sammenfattet udgave som følger:

Du har en kollega, som har alle symptomerne på stress. Vedkommende kan ikke selv se det, og stressen tager til. Kollegaens psykiske og fysiske tilstand er efterhånden ret kritisk. Hvad gør du?

1. Ingenting – du vil ikke sætte kollegaen i forlegenhed.
2. Går straks til chefen.
3. Taler med kollegaen, og I bliver enige om at se tiden lidt an, inden chefens inddrages.
4. Henter kollegaen en kop kaffe – så er den stress kureret.

- Det er vigtigt, at man tager hånd om sit eget liv. Derfor er det godt at tale med personen selv, inden man går videre til chefen, mener en af grupperne, der ligesom de fleste andre har valgt løsning 3 som dyden.

Dødssynden, altså det værste man kan



OM DP CLEAN TECH EUROPE

- Producerer, leverer og servicerer kraftanlæg baseret på biomasse.
- Er siden 2008 ejet af det kinesiske Dragon Power Group, verdens største producent af biofyrede kraftvarmeanlæg.
- Hed oprindeligt Boiler Works A/S, men skiftede navn i juni 2008.
- DP Cleantech Europe har hovedsæde i Tønder og afdelinger i Esbjerg, Glostrup og Polen.
- Har omkring 170 medarbejdere.

Kilder: boilerworks.dk og metal-supply.dk



Foto: DP Clean Tech Europe og Lederne



gøre, er at lukke øjnene for kollegaens stress og håbe på, at det går over af sig selv, mener flertallet.

- Det værste er ikke at gøre noget ved det, siger en medarbejder under den fælles debat.

- Ja, ved den sidste svarmulighed får han da i det mindste en kop kaffe ud af det, supplerer en anden prompte og letter stemningen oven på et tungt emne.

Øjenåbner

Klokken er lidt over fire, og isserne og hanekammene er så småt i opbrud. Efter godt to timer i dilemma-ilden står temperaturen i mødelokalet i skarp kontrast til det råkølde vintervejr udenfor, og DP Clean Tech-folkene har efterhånden fået en sund, rød kulør i kinderne oven på den kollegiale konkurrence. For selv om der som sådan ikke er rigtige eller forkerte svar i dilemmaspillet, har grupperne løbende fået point efter, hvor enige de har været med hinanden i svarene, og ved spillets afslutning er der på diplomatisk vis godteposer til både det vindende

og tabende hold.

Selv om Henrik Aarø Neergaards gruppe ikke løb af med hverken sejr- eller trøstelik, er direktøren en glad mand oven på dilemmaspillet.

- Jeg har fået bekræftet min formodning om, at der er en stærk ryggrad i firmaet, og jeg glædes over medarbejdernes moral og åbenhed, siger han.

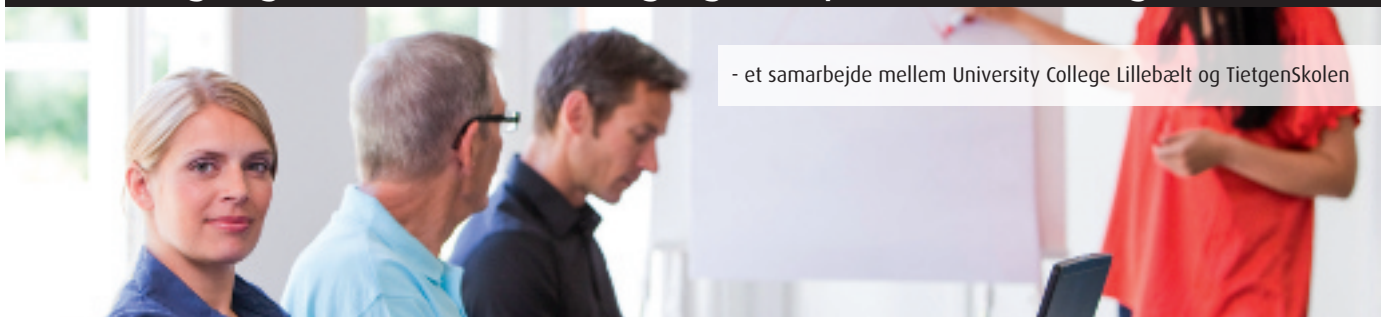
Dilemmaspillet viste blandt andet, at medarbejderne hos DP Clean Tech Europe ser det at lade stå til og ignorere problemer som den dårligste løsning i enhver situation. De forlanger handling – både af dem selv og deres ledere. Men dilemmaspillet har også åbnet den administrerende direktørs øjne for, at der er nogle udfordringer at tage fat på.

- Det overrasker mig, at de tror, det er kollegialt at ignorere en kollega med stress forstået på den måde, at de vælger ikke at bede lederen om hjælp til problemet. Derfor er planen at køre nogle kurser i stresshåndtering, siger Henrik Aarø Neergaard. 📍

tnj@lederne.dk

Få mere information om dilemmaspil på www.lederne.dk/vaerdispil

Din indgang til værdifuld læring og kompetenceudvikling



- et samarbejde mellem University College Lillebælt og TietgenSkolen

Ledelsesakademiet Lillebælt er én af landets førende udbydere af kompetencegivende lederuddannelser og et videncenter for ledelse. Vi uddanner hvert år mere end 1000 ledere i ledelse og lederskab.

Mange deltagere arbejder videre med deres personlige udvikling på vores kurser i for eksempel NLP og Mindfulness. Vi uddanner desuden ledere i mange, andre områder – bl.a. lean, coaching og HR.

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

Perfekte rammer om uddannelse, kurser og konferencer

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

Hvis du overnatter på skolen, er det i enkeltværelser med eget bad, TV og trådløst internet. Der er lækre og sunde menuer og forfriskninger til vores studerende og kursister. Der skal være noget til kroppen, så der er noget til hovedet. Kontakt os allerede i dag – så er du i gang...



Foto: London Business School og Scampix

Professor Niro Sivanathan fra London Business School har sammen med sine forskerkolleger dokumenteret, hvordan magten beruser.

Af Louise Sandager

Magt ... og illusionen om kontrol

Erhvervsledere og politiske ledere, som har magt over andre mennesker, har en klar tendens til at overvurdere sig selv og tro, at de kan kontrollere begivenheder, som de reelt slet ingen indflydelse har på.

Niro Sivanathan, der er professor i Organisational Behaviour på London Business School, har sammen med kolleger fra Stanford og Northwestern University i USA forsket i, hvordan mennesker forandrer sig – nærmest på minuttet – når de får noget at skulle have sagt.

- Ved samtlige forsøg steg magten forsøgspersonerne til hovedet, og de agerede, som om de havde langt mere magt, end de faktisk havde, forklarer Niro Sivanathan.

I det første eksperiment af i alt fire deltog 38 amerikanske universitetsstuderende. De fik hver fem dollars for at være med i forsøget, og de blev helt tilfældigt udvalgt til at være enten i den gruppe, som havde magt, den gruppe, som ingen magt havde, eller kontrolgruppen, som stod helt uden for magtfordelingen. Ingen af dem vidste, hvad forsøget gik ud på, eller hvilken gruppe de var i.

Gruppen, som var udset til at have magt, blev bedt om at skrive om en situa-

tion, hvor de havde haft magt over andre mennesker. Nummer to gruppe blev bedt om at skrive om en situation, hvor de havde ligget under for andres magt, mens kontrolgruppen skulle skrive om deres sidste indkøbstur i supermarkedet.

Herefter blev forsøgspersonerne tilbudt fem dollars ekstra, hvis de kunne forudsige resultatet af et terningekast. Forsøgspersonerne fik valget mellem selv at slå terningen eller lade forsøgslederen gøre det. I den gruppe, som netop havde skrevet om en magtfuld oplevelse, valgte alle deltagere selv at kaste terningen, mens det i lavmagts-gruppen kun var 58 procent og i kontrolgruppen 69 procent, der kastede selv.

- Når en person tror, at hun har magt, så tror hun følgelig også, at hun har kontrol over begivenheder, som hun reelt aldrig ville kunne kontrollere, siger Niro Sivanathan.

Tæm chefen

- Vi kan se, hvordan magten forsimples tankemåden, hvordan folk med magt bliver dårligere til at lytte til andre, og hvordan de bliver mere impulsive, siger Sivanathan.

Han er ikke i tvivl om, at det er den

samme mekanisme, der gør sig gældende, når han leger med forsøgspersonernes selvværd, og når en topdirektør kører ud af en tangent. Forestillingen om magt booster egoet.

Men kan man ikke forestille sig, at ledere og magthavere i virkelighedens verden bliver mere realistiske efterhånden, som de har siddet i jobbet et stykke tid?

- Mit gæt ville være, at de fleste tilpasser sig, efterhånden som de får feedback fra omgivelserne. Problemet er bare, at ledere generelt ikke kan lide at få feedback. Det ved vi fra almen forskning, siger Niro Sivanathan.

Men hvad kan virksomheder og organisationer gøre for at forhindre, at deres ledere misbruger magten?

- Virksomheder bør generelt være opmærksom på den enkelte magtbegær. Og så er det vigtigt at holde sig for øje, at med magten følger altid illusionen

om kontrol. Derfor bør alle virksomheder nøje opsætte regler og barrierer, som kan tæmme og begrænse den overoptimistiske og risikovillige chef, siger Niro Sivanathan.

redaktion@lederne.dk

WWW
 Artiklen er en redigeret udgave af originalen bragt i det elektroniske tidsskrift Ledelse i dag. Læs hele artiklen på www.ledelseidag.dk.

Magthaver på lånt tid

Man skal bruge magten, mens man har den, for den er kun til låns, mener Danmarks mest magtfulde kvinde og leder af Dansk Folkeparti, Pia Kjærsgaard.

Af Tanja Aas

MAGTEN ER PÅ LÅNT TID, og derfor gælder det bare om at værdsætte og bruge den, mens man har den, understreger leder af Dansk Folkeparti Pia Kjærsgaard, der er kåret som Danmarks mest magtfulde kvinde.

- Så længe jeg sidder i den position, skal jeg udnytte den til at sætte mig igennem. For eksempel ved finanslovsforlig, når jeg ved, at dem på den anden side af bordet ikke kommer længere uden Dansk Folkeparti, siger hun.

Med Pia Kjærsgaard i spidsen har Dansk Folkeparti længe befundet sig i en gunstig position på den politiske arena, men den indflydelsesrige partileder afviser, at succesen på noget tidspunkt er steget hende til hovedet.

- Man må aldrig tro, at man er mere end andre, og man skal bruge sin magt til fordel for dem, der har givet dig den, understreger Pia Kjærsgaard, der gennem sin 26 år lange færden på Christiansborg flere gange har oplevet, at folkevalgte kolleger har glemt, hvad det vil sige at være valgt af folket.

- Minister betyder "at tjene", og det er der nogle, der ser stort på. Jeg er flere gange blevet overrasket over ministre, som er blevet rasende over at blive afløst, fortæller den erfarne politiker, som betakker sig for at nævne navne og konkrete eksempler.

Ingen helgen

Pia Kjærsgaard har holdt jordforbindelsen ved så vidt muligt at leve et almindeligt liv med børn og mand, som hun rådfører sig meget med og finder støtte hos, når magten tynger. Med magten følger nemlig også store forventninger, og folk tror, man kan klare det uopnåelige, har partilederen erfaret.

Udover rådslagning med husbonden har Dansk Folkepartis frontkvinde gjort en dyd ud af at kræve og modtage ærlig feedback fra sine nærmeste kolleger. Blandt andet forlanger hun, at partiets pressechef, Søren Søndergaard, lader hende vide, hvis hun klarer noget dårligt.

- Jeg vil ikke klappes på skulderen eller ties for, hvis jeg har håndteret noget på en forkert måde, siger Pia Kjærsgaard.

Selv om man ikke skal være storskydende, kan man på den anden side heller ikke gebærde sig på politisk topplan uden at ville magten, indrømmer Pia Kjærsgaard, der ikke lægger skjul på, at det giver en personlig tilfredsstillelse at have gennemslagskraft og nå de mål, man sætter sig.

- Jeg gør mig ikke hellig. Jeg ved godt, at jeg som partiformand har en magt, og det ville være mærkeligt at gå rundt og være bange for den. Men den dag, jeg ikke længere har den samme indflydelse, går jeg ikke ned med flaget, siger hun.

tnj@lederne.dk



VIDEN · FAGLIGHED · PROFESSIONALISME

TUN BYG 2010

Byggebranchens mødested!

Viden, faglighed og professionalisme er i højsædet på TUN BYG 2010. Det er her, du kan møde 300 førende leverandører og orientere dig om de bedste, de helt nye og de mest effektive byggematerialer og løsninger.

På TUN BYG 2010 kan du også se og høre mere om mange nye energieffektive løsninger til dine kommende renoveringsopgaver.

Udskriv dit adgangskort
på www.tunbyg.dk og
vind en racertur...!



16. - 19. marts 2010
Fredericia Messecenter
Vestre Ringvej 101 - 7000 Fredericia

Fri adgang for fagfolk · Tirsdag - fredag kl. 10 - 17
Arrangør: Trælasthanlerunionen-TUN, tlf. 45 80 78 77, tunbyg@tun.dk

Læs mere på www.tunbyg.dk

Kriseledelse som på indlandsisen

Med en gammel polarforsker som forbillede leder porteføljechef Marianne Andersen sit team gennem et turbulent ejerskifte i virksomheden. Af Tanja Aas | Foto: Thorkild Amdi/Polfoto

Rygterne og sladdererne svirrede blandt medarbejderne i Unomedical, da de for et års tid siden blev opkøbt af det amerikanske selskab ConvaTec: Der kommer flere fyringer! Fabrikker bliver lukket! Firmaets ånd vil drukne i amerikansk virksomhedskultur! Og så videre. Uroen og usikkerheden herskede, hvilket gjorde det svært at fortsætte arbejdet som hidtil.

I porteføljechef Marianne Andersens team mærkede de også usikkerheden, så det gik hurtigt op for hende, at hun måtte tage affære, hvis hendes medarbejdere skulle holde gejsten og arbejdsglæden i virvaret af nye, ukendte procedurer og it-systemer, nye kolleger i såvel USA som Danmark og andre steder i Europa samt en øverste ledelse baseret sydøst for New York i USA fjernt fra Unomedical i Birkerød nord for København.

- Det var hårdt at skulle motivere medarbejdere i en verden, hvor det hele ramler. Alt det, vi kendte til, var væk, og vi vidste ikke, hvad ledelsen ville og tænkte, fortæller Marianne Andersen.

Hun var i gang med et MBA-studie, da Unomedical blev opkøbt. Her blev hun præsenteret for en ledelsesbog om en britisk polarforsker, Ernest Shackleton, der skulle blive hendes store inspirationskilde til sin rolle som leder i de nye tider for Unomedical.

Ernest Shackleton ledte i 1914 en 22 mand stor ekspedition mod Sydpolen. Skibet blev knust i pakisen, og i næsten 500

dage drev besætningen rundt på isflager i det dødsens kolde hav, indtil alle mand blev reddet. Trods fiaskoen anses ekspeditionen for en ledelsesmæssig succes. Den handlekraftige polarforsker formåede nemlig at lede og motivere sin besætning under ekstreme forhold og få dem sikkert i land.

Ro på

Godt nok gælder et opkøb og ejerskifte ikke ligefrem liv og død, men Ernest Shackletons måde at håndtere en kritisk situation på er et mesterstykke i forandringsledelse, som er evig aktuel, mener Marianne Andersen.

Som den britiske polarforsker fokuserede porteføljechefen på at give sine medarbejdere et håb og en tro på, at de selv kunne gøre noget for at få noget positivt ud af situationen, og at teamet ville klare sig igennem kaos, hvis de arbejdede hårdt og målrettet. Derfor holdt Marianne Andersen løbende individuelle samtaler med hver medarbejder for at sikre sig, at de havde det godt, og at de havde klarhed over deres opgaver, hvilket var nødvendigt for at skabe fokus og stabilitet i hverdagen.

- Man må tænke på det enkelte men-

neske – han eller hun kan ikke arbejde effektivt, hvis der ikke er ro, siger Marianne Andersen, der i det hele taget ser medmenneskelighed som nøgleordet, når kaos står om ørerne – både for hende selv som leder og for medarbejderne.

ConvaTec udvikler, fremstiller og sælger engangsartikler til hospitaler og det øvrige sundhedsvæsen verden over. Det viste sig, at den nye direktion ikke havde fokus på operationsstuer, som Marianne Andersen og hendes medarbejdere er specialiseret i. Men i stedet for at sidde med hænderne i skødet gik teamet i bedst Shackleton-ånd selv i krig med at finde mål og mening med deres eksistens. Blandt andet diskuterede de på teammøder, hvordan de både individuelt og samlet bedst fokuserede deres arbejde, så alle gik i samme retning og følte, at de havde indflydelse og betydning for virksomheden. Og så tænker flere personer bedre end én, hvilket især er vigtigt, når der er så mange usikre komponenter, som nemt kunne overses af én person, mener porteføljechefen.

- I min verden kommer motivationen af følelsen af ejerskab, og at man skaber værdi i det store billede ved at gøre klart

**"Det var hårdt at skulle motivere medarbejdere i en verden, hvor det hele ramler. Alt det, vi kendte til, var væk, og vi vidste ikke, hvad ledelsen ville og tænkte."
—Marianne Andersen**





Foto: Polfoto

Ernest Shackleton ledte i 1914 en 22 mand stor ekspedition mod Sydpolen.

► for medarbejderen: "Det her er dine mål, det er det, du bliver målt på, og sådan passer dine prioriteter med teamet," fortæller Marianne Andersen.

Et andet princip, som porteføljechefen tager med sig fra polarforskeren, er at fejre de små sejre. Blandt andet var der godter til ganen, da salgstallet for et land nåede over budgettet, lige som lanceringen af en kort salgsvideo på internettet blev gjort til en hel begivenhed.

- Vi finder altid hullerne i osten, men vi skal også fremhæve de gode ting og de nye muligheder, siger Marianne Andersen og fremhæver innovation på et højt niveau og det globale udsyn som en styrke ved opkøbet og det nye amerikanske ejerskab.

Cykelræs gør godt

I sin egen rolle som leder har porteføljechefen også måttet finde nye ben at stå på. Med ejerskiftet opstod nemlig en helt ny virksomhedskultur, som krævede mere initiativ og selvstændighed af Marianne Andersen i forhold til at opstille strategier, mål og fokus for teamet.

- Jeg har skullet hive mig selv i nakken mange gange og have is i maven, når jeg har besluttet, at nu skal vi fokusere på det og det – uden at vide, om ledelsen var enig, siger hun.



SÅDAN LEDER DU I TURBULENS

Her er nogle af polarforsker Ernest Shackletons principper, som Marianne Andersen er inspireret af:

Følg langsigtede visioner og skab hurtige sejre.
Glem aldrig virksomhedens langsigtede mål, men sørg for at arbejde med mere kortsigtede opgaver og hurtigere opnåelige mål, der motiverer og sikrer overlevelse.

Bevar optimismen.
Sørg for at fejre de små sejre, og find noget at grine ad.

Vær god ved dig selv.
Tag tidligt fri, uddeleger opgaver eller gør andet, der betyder, at du bevarer roen og overskuddet til at være en god leder for dine medarbejdere.

Vær realistisk.
Forhold dig til de forandringer, der sker, og fokuser på dem, der kan bruges til at skabe vækst i virksomheden og afdelingen – og hold fast i troen på, at forandringerne

sker til det bedre.

Styrk holdånden.
Vis og fortæl dine medarbejdere, hvor vigtigt det er, at I støtter hinanden og står sammen i kaotiske tider.

Dyrk og fasthold kerneværdierne. Hæng dig ikke så meget i hierarki og status, men fokusér på værdier som venlighed og gensidig respekt.

”Man må tænke på det enkelte menneske – han eller hun kan ikke arbejde effektivt, hvis der ikke er ro.” —Marianne Andersen

Selv om Marianne Andersen trives med selvstændigheden og udfordringerne i forbindelse med ConvaTecs opkøb af Unomedical, har det til tider været svært at bevare motivationen og arbejdsglæden midt i al turbulensen, indrømmer hun. Heldigvis har porteføljechefen formået at sige fra i tide, så hun aldrig har oplevet længere perioder men blot enkeltstående dage, hvor det kneb med gejsten.

- Jeg elsker at køre mountainbike og racercykel, så engang imellem tager jeg tidligt fri fra arbejde for at ræse en tur i skoven eller ud ad landevejen. Og så har jeg sparret med mine teammedlemmer og kolleger fra MBA-studiet, siger hun og understreger vigtigheden af at koble af og lade op engang imellem, hvis man skal bevare det nødvendige menneskelige overskud til at være en empatisk leder over for medarbejderne i en kritisk situation.

Babyen flytter

Netop evnen til at motivere og vise indsigt og forståelse for sine medarbejderes situation er absolut ikke blevet mindre vigtig, efter at direktionen har besluttet, at salgs- og marketingafdelingen, som Marianne Andersens team er en del af, skal flytte til Schweiz til foråret.

Udfordringen for Marianne Ander-

sens team i forbindelse med lukningen af salgs- og marketingafdeling i Danmark er at levere et godt stykke arbejde lige til det sidste, så hendes baby gennem 6½ år, som hun selv kalder afdelingen, afleveres i så fin stand som mulig.

Det lykkes kun, hvis både ledere og medarbejdere drager omsorg for hinanden, understreger porteføljechefen og henviser til Shackletons tale til sin besætning, da de havde rømmet skibet, og maden var ved at slippe op: ”We are one – we live or die together” – ”Vi er ét – vi lever eller dør sammen”.

Lukningen betyder, at Marianne Andersens team må prioritere deres opgaver endnu hårdere, samtidig med at de også skal afklare deres egne fremtidige jobsituationer. Derfor coacher porteføljechefen hver enkelt af sine medarbejdere i at skabe klarhed over deres kompetencer, og hvordan de hver især kommer videre.

- Min filosofi er, at når der opstår en fare, opstår der også nye muligheder, siger Marianne Andersen med Shackletons historie in mente. Den minder hende om, at der er en løsning på alle udfordringer, at man altid skal stræbe efter at få det bedste ud af situationen og aldrig give op. ●

tj@lederne.dk

Om at sige undskyld

På meget kort tid er mange ledelsesdagsordene blevet ændret. De finansielle kriser kom med voldsom og uventet kraft, og der er gået chokbølger gennem dansk erhvervsliv og den offentlige sektor. Ingen – næsten ingen – havde regnet med dette. Betalingsstandsninger, konkurser, fyringsrunder. Mon ikke vi skal regne med, at det, der nu forestår, er en yderligere udskiftning i direktioner og bestyrelser? Mange bestyrelser må sidde tilbage uden gode undskyldninger. De skal ikke undskylde den globale krise.

Men de skal tage ansvaret for alle unoderne, for alle de dårlige beslutninger, for alle de alt for store risici, som de påtog sig; det samme kan man sige om direktionerne. Direktionerne skal bedømmes på den daglige drift, på beredskabet, på fleksibiliteten, på evnen til at håndtere krise og risici, på kvaliteten af den strategiske ledelse. Og i det omfang, de ikke kan leve op til dette ansvar i det historiske lys, skal de være rede til at tage fat på alle disse temaer nu – fremadrettet. Nogle af disse bestyrelser og direktioner vil nok ryge af i

Af Steen Hildebrandt
Professor, ph.d.
Bestyrelsesformand Hildebrandt & Brandt A/S



svinget her i løbet af 2010.

Alt dette vil være led i en opgradering af dansk ledelse. Der er ingen grund til at skjule, at banksektoren har udmærket sig på alle de felter, hvor det handler om inkompetente og kritisable forhold og beslutninger. Det er blevet påpeget mange gange, men bankerne har haft enormt travlt med at afvise anklager og forsvare

dispositioner og positioner, som ikke kunne forsvares. Det var ikke kloget af dem. Og ud fra devisen: Bedre sent end aldrig, har bankerne nu kynisk, højt og tydeligt erkendt deres ansvar og vel nærmest sagt undskyld. Bankernes førstemand sagde undskyld for nogle få uger siden på et stort finansanalytikeremøde. En undskyldning kan imidlertid komme så sent og desuden komme oven på den ene arrogante udmelding efter den anden, således at undskyldningen reelt set ingen værdi har. En leder skal kunne sige undskyld. Der er intet som helst forkert i at sige undskyld. Men timingen er afgørende. Og denne timing var ikke rigtig. Tiden var forpasset. Arrogancen havde været for stor og for massiv. Og så har en undskyldning den modsatte virkning af det tilsigtede.



~ gode oplevelser og lidt til...

4-stjernet konferencehotel kun få minutter fra motorvejen.

Hos os ved vi at gode oplevelser indebærer god service. Vor reception har åbent 24 timer i døgnet, og De er altid velkommen til at kontakte os, hvis De har spørgsmål. Vi er altid behjælpelige med specielle ønsker, da vores mål er, at De får en god oplevelse.



Hotel Maribo Søpark

☆☆☆☆

Spar 30 % på dine privatforsikringer

Lederne tilbyder nu en bred vifte af attraktive og konkurrencedygtige privatforsikringer. Som medlem af Lederne får du ekstra favorable vilkår og op til 30 % i rabat.

På lederne.dk/privatforsikringer kan du i ro og mag beregne din pris, læse forsikringsvilkår og bestille dine forsikringer direkte online. Det er nemt, enkelt og unikt.

Beregn din pris
og bestil direkte
online på
[lederne.dk/
privatforsikringer](http://lederne.dk/privatforsikringer)



GJENSIDIGE

MARSH

MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

LEDERNE 
bringer dig videre

KURSUSKALENDER 2010

LEDELSE AF MEDARBEJDERE

Fra kollega til leder
Forandringens psykologi
Fra kollega til leder

KOMMUNIKATION

Forhandlingsteknik
MUS – bedre performance i en svær tid
Kommunikere effektivt med NLP
Konflikthåndtering
Assertion for ledere
Undervisningsteknik

PERSONLIG UDVIKLING

Lederskabets psykologi
Personlig planlægning og udvikling
Personlig udvikling og selvledelse

PROJEKTLEDELSE OG PROCESLEDELSE

Grundlæggende procesledelse

ORGANISATION OG HR

Økonomi for ikke økonomer
Med i bestyrelsen

Kursusperiode

25. februar 2010
08.-09. marts 2010
25. marts 2010

02.-03. marts 2010
24. marts 2010
24.-26. marts 2010
15.-16. april 2010
19.-21. april 2010
20.-22. april 2010

12.-14. april 2010
22.-23. april 2010
26.-27. april 2010

03.-05. marts 2010

15.-17. marts 2010
12.-13. april 2010



LEDERUDDANNELSER

Den Professionelle Leder – til dig med en videregående uddannelse

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

Lederen og organisationen

Modul 1: Strategi og styringsprocesser
Modul 2: Kultur, individ og grupper samt ledelse og motivation

Situationsbestemt Ledelse og teamudvikling

Modul 1: Situationsbestemt ledelse
Modul 2: Teamudvikling

Proceslederuddannelsen – med certificering

Modul 1: Grundlæggende procesledelse
Modul 2: Procesforbedringer og forandringsledelse
Modul 3: Ledelsesbaseret coaching
Modul 4: Teamledelse og – coaching
Certificering

Kommende leder – er ledelse noget for mig

Modul 1: Lederens rolle
Modul 2: Talent for ledelse
Modul 3: Lederens Kompetencer

Den Professionelle Leder – til dig med en videregående uddannelse

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

MODULFORLØB

22.-24. februar 2010
12.-13. april 2010
03.-05. maj 2010
21.-22. juni 2010

22.-24. februar 2010
12.-13. april 2010

01.-03. marts 2010
22.-23. april 2010

03.-05. marts 2010
24.-26. marts 2010
19.-21. april 2010
17.-19. maj 2010
25. maj 2010

22.-23. marts 2010
12.-13. april 2010
10.-11. maj 2010

07.-09. april 2010
31. maj -01. juni 2010
18.-20. august 2010
07.-08. oktober 2010

Proceslederuddannelsen

Her lærer du, hvordan du på bedst mulig måde kan påvirke og optimere processerne i din virksomhed. Gennem praktiske øvelser og teori kommer du omkring grundlæggende procesledelse, ledelse i en procesorganisation, forandringsledelse og teamcoaching. Proceslederuddannelsen udbydes som fag under akademiuddannelsen, så du har mulighed for at gå til eksamen og erhverve dig 2x10 ECTS point.

Europcar

FLEKSIBLE LEASINGAFTALER - man altid kan afbryde...

Europcar tilbyder flere fleksible aftaler, hvor bilen endda kan afleveres før tid mod et beskedent tillæg.

Også attraktive ydelser og skatteværdier.

Ring og hør på vort LejeLeasing-produkt eksempelvis



Renault Megane 1.5 dCi Expression Stationcar

7 til 24 måneder
Incl 3.000 km pr måned
Fuld finansiering
Fast rente
Fuld servicepakke med dæk
Erstatningsbil

LeasingYdelse
pr. måned excl. moms

kr. 4.485,-

Ejerafgift og kaskoforsikring, kr. 763 pr md.
Ingen førstegangs ydelse

Toyota Avensis 1.8 T2 Stationcar 147hk

Toyota Avensis 1.8 T2 Stationcar 147hk

7 til 24 måneder
Incl 1.800 km pr måned
Fuld finansiering
Fast rente
Fuld servicepakke med dæk
Erstatningsbil

LeasingYdelse
pr. måned excl. moms

kr. 5.225,-

Ejerafgift og kaskoforsikring, kr. 813 pr md.
Ingen førstegangs ydelse



Europcar

Ring 70 11 55 99

Praktisk ledelse og ledelse i praksis



Dion Sørensen: *Lederens værktøjskasse – en praktisk manual.* L&R Business. 460 kroner.

Det meste litteratur om ledelse indeholder ikke bud på de helt basale udfordringer, som nutidens ledere konfronteres med i hverdagen, mener forfatteren Dion Sørensen. Det forhold søger han nu at råde bod på med en bog spækket med konkrete vejledninger og værktøjer.

Bogen åbner med en historisk gennemgang af ledelsesbegrebet. Undervejs har der ifølge forfatteren været diverse vildfarelser, og det er nu tid til atter at "turde sige noget konkret om ledelse og turde komme med specifikke anvisninger og løsningsforslag, der ikke indeholder så mange forbehold, at det mister sin praktiske relevans". Med baggrund i samtaler med en række ledere og konsulenter vil forfatteren ultimativt søge at besvare spørgsmålet: Hvad kræves der af den moderne leder for at få succes? Men for at nå dertil har lederen brug for en praktisk manual, der hos Dion Sørensen består af følgende fire punkter:

- Den specificerer egenskaberne hos den gode leder.

- Den konkretiserer lederens opgave.
- Den systematiserer de mange ledelsesværktøjer.
- Den demonstrerer, hvornår og hvordan værktøjerne skal bruges.

Trods sit praktiske sigte går forfatteren ikke på kompromis med de metodiske og teoretiske forudsætninger. Bogen fordrer derfor ikke alene god tid til fordybelse hos læseren, men tillige et vist forhåndskendskab til gængse ledelsesbegreber.

Læseren får desuden 90 konkrete ledelsesværktøjer, som kan downloades fra nettet via en kode, der følger med bogen.

SRA

Om forfatteren

Forfatteren Dion Sørensen er autoriseret psykolog og desuden diplomøkonom med speciale i økonomistyring og ledelse. Han har tidligere udgivet bøger om ledelse, blandt andet *Kriseledelse*, og undervist. I dag leder han konsulentfirmaet TalentShaper.



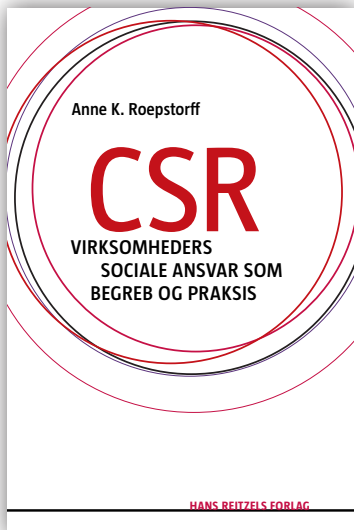
SMV til forsknings samarbejde – it-styring og -ledelse i danske kommuner

Aalborg Universitet søger SMV'er til at indgå i et større forskningsprojekt – DISIMIT. Projektet tager udgangspunkt i 12 danske kommuner og søger at øge den enkelte kommunes digitaliseringsgrad gennem udvikling af nye modeller for ledelse og anvendelse af it.

Samarbejdet vil strække sig over en periode på ca. 1,5 år.

Vi søger SMV'er med spidskompetencer inden for ét af områderne:

- Måling og benchmarking af informationsteknologi
- Strategisk planlægning og projektstyring af it-projekter
- Forretnings- og forandringskommunikation



Anne K. Roepstorff: CSR Virksomheders sociale ansvar som begreb og praksis. Hans Reitzels Forlag, 298 kroner.

Et kalejdoskopisk blik på CSR

Vi kommer godt rundt om CSR (Corporate Social Responsibility) i en ny bog af Anne K. Roepstorff, der de sidste ti år har forsket i emnet. Bogen beskæftiger sig med virksomheders sociale ansvar både som begreb og i praksis.

Forfatteren har blandt andet været på feltstudier hos IKEA, hvor hun tilbragte fire måneder med at undersøge, hvordan møbelvarehusgiganten arbejder med CSR. Anne K. Roepstorff dykker desuden ned i den konkrete historie om, hvordan CSR på et tidligt tidspunkt blev en del af virksomhedsfilosofien i IKEA. For eksempel fremgår det af bogen, at IKEA's grundlægger, Ingvar Kamprad, allerede i 1970 udtalte, at IKEA ikke bare handler om salgstal og profitmaksimering, men derudover også har en vigtig samfundsopgave: at tilbyde gode møbler til så lav en pris, at mange mennesker har råd til at købe dem.

Udover den fyldige analyse af, hvordan IKEA arbejder med CSR, indeholder bogen en række kortere cases fra andre virksomheder samt en historisk gennemgang af, hvordan virksomheder har håndteret CSR gennem tiden.

Bogen henvender sig primært til virksomhedsledere og -konsulenter, undervisere, studerende og forskere inden for organisation og virksomhedsledelse.

jkk

Om forfatteren

Anne K. Roepstorff er adjunkt på Center for Corporate Social Responsibility, Copenhagen Business School. Hun er cand.mag. i etnologi og kommunikation fra Københavns Universitet, og ph.d. fra Institut for Ledelse, Politik & Filosofi, CBS og Socialforskningsinstituttet. Hun har forsket i CSR siden 2000 og fungerer som CSR-konsulent for både private og offentlige organisationer.

Kilde: Hans Reitzels Forlag



BØGER TIL FREMTIDSSIKRET LEDELSE

LEDELSE MED VISDOM >

Af Peter Pruzan & Kirsten Pruzan Mikkelsen

350,-



GOD KLIMALEDELSE >

Af Eva Born Rasmussen, Hans-Martin Friis Møller & Sigurd Bunk Lauritzen

200,-



GOD LEDELSE I ONDE TIDER >

Af Lars Bo Hansen

300,-



refleksadesign.dk

Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk

Fleere ledige bliver tilbudt ulønnede stillinger som en vej tilbage på arbejdsmarkedet, men det er urimeligt at udnytte ledige på den måde, mener direktør Gert Bronton fra Lederne.



Sig nej til ulønnet arbejde

Den stigende ledighed har gjort, at flere virksomheder tilbyder ulønnede stillinger til ledere som en vej tilbage på arbejdsmarkedet. Nogle endda med lovning på en senere fastansættelse, hvis man leverer varen.

Gert Bronton, direktør i Lederne og chef for medlemsbetjeningen, har det seneste stykke tid oplevet flere henvendelser fra ledige medlemmer, der er blevet tilbudt ulønnet arbejde. Blandt andet har han stiftet bekendtskab med en større dansk virksomhed, der har prøvet at få ledige HR-chefer til ulønnet at hjælpe og rådgive andre med at finde nyt job. Men det er en dårlig løsning, mener direktøren.

- Vi mener, at vores medlemmer er deres løn værd fra første dag. Vores ledige medlemmer skal ikke udnyttes, fordi der er høj ledighed. I virkeligheden laver virksomhederne en gratis prøvetid. Det er helt urimeligt, at virksomheder prøver at score gevinsten på, at vores ledige medlemmer – og mange andre – så inderligt vil i arbejde, lyder det fra Gert Bronton.

Han forklarer, at når der er tale om et arbejde, som reelt kunne udbydes som lønarbejde, falder det ind i kategorien "ulønnet ar-

bejde". Det betyder, at hvis du arbejder en time ulønnet, får du en time mindre i dagpenge. Gert Bronton er med på, at nogle vil se dagpengereglerne som en forhindring for at få et arbejde, men han påpeger, at reglerne netop er lavet for at ledige ikke udnyttes.

- Dagpengereglerne er etableret, så virksomhederne ikke kan misbruge reglerne. Hvis man kunne arbejde gratis og samtidig få dagpenge, ville der nok være 120.000 ledige nu, der skulle levere ulønnet arbejde for nogensinde at komme i job igen, siger han.

lpl



Direktør i Lederne Gert Bronton mener, at ulønnet arbejde er en rigtig skidt løsning.

Ny tillægsforsikring lettere at bruge

FINANSKRISEN medførte i 2009 en stærkt stigende ledighed blandt medlemmerne af Lederne's A-kasse. Konsekvensen har været en stor stigning i antallet af medlemmer, som har krav på en ekstra udbetaling fra tillægsforsikringen.

- Vores hidtidige leverandør Tryg bebudede som følge af den stigende ledighed at sætte prisen på tillægsforsikringer meget kraftigt i vejret. Det afviste vi og gik på jagt efter en anden samarbejdspartner, siger Torkild Justesen, direktør i Lederne.



Ny ordning for tillægsforsikringer giver bedre service for de medlemmer og forsikringshavere, der mister jobbet, siger Torkild Justesen, direktør i Lederne.

Det har ført til en ny samarbejdsaftale med det irske selskab AMTrust. Med en prisstigning på 25 procent overtages og videreføres den ordning, som hidtil har været gældende.

- Sammenlignet med andre ordninger er det en af markedets laveste prisstigninger. Samtidigt

er det besluttet, at Lederne fremover overtager skadesbehandlingen. Det betyder ikke kun en forenkling, men også en bedre service for de medlemmer og forsikringshavere, som mister jobbet, siger Torkild Justesen, der vurderer, at Lederne's Tillægsforsikring bliver en af markedets nemmeste ordninger at bruge:

- Man skal ikke længere melde sig ledig både i a-kassen og til forsikringsselskabet, men kun henvende sig til Lederne, hvor opsigelsessagen vil blive ført, og tillægsforsikringen blive behandlet. Der er tale om en "one-stop-shopping", som er udtryk for en klar serviceforbedring.

red

Har du allerede en tillægsforsikring, vil du blive kontaktet af Lederne med tilbud om at overgå til den nye ordning forud for udløbet af din forsikringsaftale med Tryg. Du skal derfor ikke selv rette henvendelse om overgang til den nye tillægsforsikring.

WWW
Læs mere om
tillægsforsikringen på
[www.lederne.dk/
tillægsforsikring](http://www.lederne.dk/tillægsforsikring)



PRØV BØRSEN OG ALLE VORES NYE DIGITALE TJENESTER GRATIS I 2 UGER

Som abonnent på Børsen får du meget mere end avisen. Vores nye investerings- og pensionsværktøj giver dig et uafhængigt overblik over skattereforens konsekvenser for din opsparing og dine investeringer. Du får også adgang til Danmarks bedste kurslister – og hver lørdag får du leveret vores nye digitale avis Børsen lørdag, direkte i din indboks.



skabt til vækst
Børsen



SMS "Gratis" til 1231 eller gå ind på borsen.dk/lederne

Ledige tager vel imod nyt uddannelsesstilbud

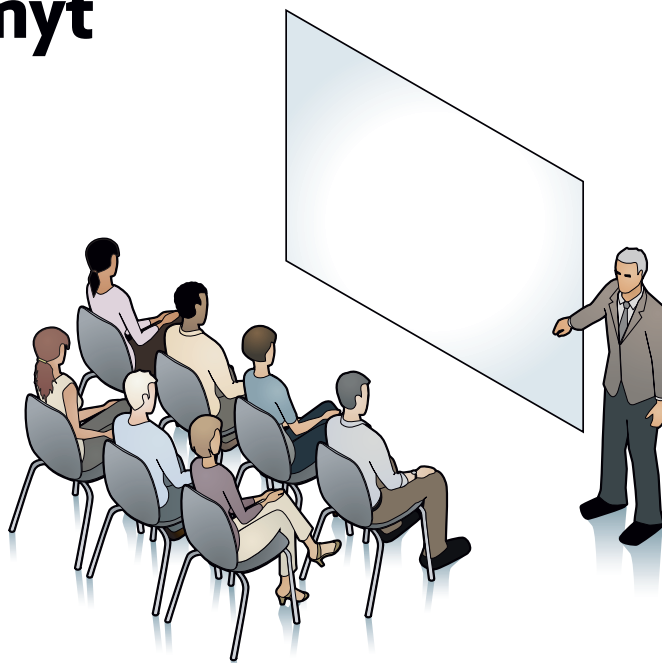
En stribe nye uddannelser til ledere tegner til at blive en succes. Uddannelserne henvender sig til ledige ledere, som har krav på en valgfri uddannelse af seks ugers varighed – vel at mærke uden selv at skulle betale. Godt 230 ledere har indtil videre tilmeldt sig en af de fem forskellige uddannelser, hvilket er en overvældende tilslutning, fortæller chefkonsulent Birgit Tygesen fra Lederne's KompetenceCenter.

- Mange kursister har arbejdet og haft travlt i mange år, før de blev ledige, men de mangler ofte papir på, hvad de kan. De her fem uddannelser har det tilfælles, at de er meget praksisorienterede og konkrete. Især projektledelse

har været efterspurgt, og det er et godt eksempel på en konkret kompetence, som kan gøre en forskel på et cv, siger hun og betegner kursisterne som meget motiverede og engagerede.

Som nævnt varer hver uddannelse seks uger. Der er undervisning syv til otte dage. Resten er hjemmearbejde, vejledning, skrivning af en projektopgave og slutteligt eksamen. Eksamen er frivillig, og cirka en fjerdedel vælger den fra. Men selvom man ikke har skrevet opgaver i mange år, skal man ikke lade sig skræmme, for man får den fornødne støtte undervejs, pointerer Birgit Tygesen.

Det første hold gik i gang den 30. november i fjor og har for nyligt afsluttet deres forløb.



Udover projektledelse er der hold i HR og ledelse, Salgspsykologi og ledelse, Grundlægende coaching samt Ledelse og kommunikation.

Har du spørgsmål til uddannelsen, kan Birgit Tygesen kontaktes på 32 83 34 20.

SRA

Informationsmøde

Kom og hør om masteruddannelserne tirsdag den 16. marts kl. 17-18.30 på Syddansk Universitet i Odense.

Læs mere om informationsmødet og tilmeld dig på www.sdu.dk/efteruddannelse
Du kan også kontakte os på tlf. 65 50 10 54 eller e-mail efteruddannelse@sdu.dk



Afdelingsbaseret hospitalsmanagement ■ Executive MBA
og MBA ■ Kvalitet og ledelse i social- og sundhedssektoren ■ Offentlig ledelse
Public Management ■ Projektledelse ■ Ledelse af gymnasiets ressourcer ■ Redaktionel ledelse

sygefraværet ned med 20%

Bestil din infopakke og en analyse
specifikt af jeres virksomhed på
medhelp.dk/analyse

MedHelp Gruppen er Nordeuropas største leverandør af sygdoms- og sundhedsrådgivning. MedHelp A/S arbejder udelukkende med missionen at nedbringe sygefraværet. Med fokus på forebyggelse og opfølgning håndterer MedHelp virksomheders sygemeldinger på daglig basis med markant lavere sygefravær og øget medarbejdertrivsel til følge. MedHelp har været veletableret på det nordiske marked siden 2000 og modtager p.t. mere end 3 mio. rådgivningssamtaler årligt.

For en virksomhed med f.eks. 500 ansatte, gennemsnitligt lønniveau og ditto sygefravær kan du med vores sygeplejersker typisk opnå og dokumentere en besparelse på mere end 1,5 mio. kr. årligt.

Beregn din besparelse på
medhelp.dk/effekt.



 **MedHelp**
årsag • indsats • effekt

UDDANNELSER	STARTTIDSPUNKT	UNDERVISINGSSTED
AMU-Lederuddannelser - grundlæggende niveau		
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler Projektlederuddannelsen, 4 moduler Projektlederuddannelsen, 4 moduler Projektlederuddannelsen, 4 moduler Projektlederuddannelsen, 4 moduler Økonomi for ledere, 6 moduler Økonomi for ledere, 6 moduler Økonomi for ledere, 6 moduler Lederens redskaber til kompetenceudvikling Lederens rekrutteringsværktøjer Mødeledelse Ledelse af kvalitetsudvikling Konflikthåndtering som ledelsesværktøj Coaching som ledelsesværktøj Coaching som ledelsesværktøj Gennemførelse af personalesamtaler Lederens forhandlingsteknik	09. februar 10. februar 24. februar 01. marts 01. marts 08. marts 15. marts 17. februar 24. februar 01. marts 16. marts 09. februar 22. februar 15. marts 08. marts 22. februar 15. marts 10. februar 01. marts 08. marts 11. marts 23. februar 08. marts	EUC Nordvest, Thisted CPH West, Ishøj Erhvervsakademiet København Nord Ledelsesakademiet Lillebælt IBC, Kolding Niels Brock Act2learn, Aalborg Aalborg Handelsskole Uddannelsescenter Ringkøbing-Skjern * Handelsskolen Minerva, Randers Act2learn, Aalborg EUC Nordvest, Thisted Erhvervsakademiet København Nord Aalborg Handelsskole Aalborg Handelsskole Niels Brock Århus Købmandsskole, Business Centret Niels Brock Ledelsesakademiet Lillebælt Erhvervsakademiet København Nord Act2learn, Aalborg Århus Købmandsskole, Business Centret Niels Brock
Akademiuddannelsen i ledelse – videregående niveau		
	Hold starter i september og i januar	Hovedstaden Københavns Erhvervsakademi Copenhagen Business: Erhvervsakademiet København Nord og Niels Brock Midtjylland Erhvervsakademi Dania: Handelsskolen Minerva og Business College Horsens Erhvervsakademi Århus Erhvervsakademi MidtVest Nordjylland University College Nordjylland: act2learn Sjælland Erhvervsakademi Sjælland: CELF, Handelsskolen Sjælland Syd Roskilde Handelsskole, Selandia og Køge Handelsskole Syddanmark Erhvervsakademi SydVest: Erhvervsakademi Kolding: IBC Erhvervsakademi Lillebælt, Ledelsesakademi Lillebælt
Diplomuddannelsen i ledelse – bachelorniveau		
	Hold starter i september og i januar	Hovedstaden Ingeniørhøjskolen i København – University College Erhvervsakademiet Copenhagen Business: Niels Brock Og Erhvervsakademiet København Nord Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole Nordjylland University College Nordjylland: act2learn Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole Midtjylland VIA University College Erhvervsakademi Århus Sjælland Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole University College Sjælland Syddanmark University College Lillebælt: Ledelsesakademi Lillebælt University College Syd University College Vest Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole

AFDELING	AKTIVITET	DATO	KL.	STED
Bornholm	Bliv personligt afklaret og kom videre i karrieren	9. februar 2010	15:00 - 17:30	Almegårds Kaserne bygning 34
Bornholm	Ordinær generalforsamling	11. marts 2010	18:30	Aakirkebyhallerne
Bornholm	Plus 55 – kend dine muligheder	24. marts 2010	15:00 - 17:30	Almegårds Kaserne, bygning 34
Bornholm	Lederkonference Kommunikation	25. marts 2010	13:00 - 16:00	Aakirkebyhallerne
Fyn	Ordinær generalforsamling	25. marts 2010	20:00	Ledernes KonferenceCenter
Himmerland	Ordinær generalforsamling	4. marts 2010	19:00	Aalborg Kongres og Kultur Center
Hovedstaden	Ordinær generalforsamling	17. marts 2010	18:00	Ledernes Hus, København S
Kronjylland	Lederkonference: Fra udsat til ansat	11. marts 2010	12:30	Skejby Sygehus
Kronjylland	Ordinær generalforsamling	25. marts 2010	19:00	Kulturhuset Sløjfen, Hadsten
København Nord	Ordinær generalforsamling	8. marts 2010	18:00	Hotel Lautruppark, Ballerup
København Vest	Ordinær generalforsamling	9. marts 2010	19:00	Kulturhuset Brønden, Brøndby Strand
Luftfartsafdelingen	Ordinær generalforsamling	23. februar 2010	16:30	Kantinen, Hedegårdsvej 88, Kastrup
Midt-Nord	Kommunikation med humoren som forløser – Kraftfuld, enestående og top professionel v/ Karen-Marie Lillelund	9. marts 2010	16:00	BiografCenter Fotorama
Midt-Nord	Kursus: Grundlæggende Management	4. marts, 16. marts og 6. april 2010	09:00 - 16:00	KnowHowZ, Baldersvej 10-12, 8850 Bjerringbro
Midt-Nord	Ordinær generalforsamling	8. marts 2010	18:30	Hotel og restaurant Strandtangen, Skive
Midt-Vest	Besøg hos Creativ Company	25. februar 2010	19:00	Creativ Company, Rasmus Færchs Vej 23, 7500 Holstebro
Midt-Vest	Ordinær generalforsamling	11. marts 2010	19:00	Skarrildhus
Nordsjælland	Ordinær generalforsamling	10. marts 2010	20:00	J.F. Willumsens Museum, Frederikssund
Nordsjælland	Lederkonference: Kommunikation	18. marts 2010	13:00 - 16:00	Nordsjællands Conference Center
Storstrømmen	Ordinær generalforsamling	9. marts 2010	17:00	Hotel Falster
Sydvestjylland	Ordinær generalforsamling	4. marts 2010	19:00	Hovborg Kro
Sydøstjylland	Ordinær generalforsamling	9. marts 2010	19:00	Hotel Hedegården
Sønderjylland	Ordinær generalforsamling	25. marts 2010	18:00	Folkehjem, Aabenraa
Vendsyssel	Ordinær generalforsamling	18. marts 2010	18:00	Hjallerup Kro
Vestsjælland	Ordinær generalforsamling	17. marts 2010	18:00	Hotel Strandparken, Holbæk
Vestsjælland	Lederkonference: Kommunikation	14. april 2010	13:00 - 16:00	Hotel Frederik
Østjylland	Lederkonference: Fra udsat til ansat	11. marts 2010	12:30	Skejby Sygehus
Østjylland	Ordinær generalforsamling	16. marts 2010	18:00	Helnan Aarslev Hotel
Østsjælland	Ordinær generalforsamling	23. marts 2010	18:30	Karlsunde Feriecenter, Karlsunde
Østsjælland	Lederkonference: Kommunikation	13. april 2010	13:00 - 16:00	Roskilde Hallerne

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

STUDIESKOLEN BUSINESS

SPROG- OG KULTURTRÆNING

- Vi er specialister i erhvervsrettede kurser i dansk og fremmedsprog

Global kommunikation · Kina · Indien · Mellempøsten · Sprog

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



STUDIESKOLEN
Når sprog flytter grænser

Borgergade 12
1300 København K



Kenneth Jensen har et specielt certifikat til at lande sit fly lige for foden af pisterne ved Frankrigs mest eksklusive skisportssted, Courchevel. Landingsbanen hører med sine bare 525 meter til en af de farligste i verden.

Rådgivningschef med fod i eget cockpit

Kenneth Jensen bekymrer sig sjældent om trafikpropper, hasarderede overhalinger og harmonikasammenstød. Han har nemlig sit eget fly. Af Tanja Aas

Flyet letter, stiger op over gråvejret og de tunge skyer og ud i solskinet. Det er det bedste ved at flyve på denne årstid, hvor vejret til lands skifter mellem skidt og deprimerende, fortæller Kenneth Jensen, rådgivningschef hos bilvirksomheden Nellemann A/S og ejer af sit eget private fly.

- Man kan noget næsten uvirkeligt - den fornemmelse glæder jeg mig til hver gang. Det er frihed og afstresning. Og så er det en personlig tilfredshed at kunne udføre procedurerne rigtigt, siger Kenneth Jensen.

Han tog flycertifikat i 2006 og blev den første danske ejer af

en amerikansk Cirrus. Cirka 25 flyvetimer om måneden bliver det til, og den flittige pilot har i alt tilbragt 1.300 timer med luft under privatejede fly-vinger. Rådgivningschefen bruger sit fly til at komme frem og tilbage mellem Nellemans A/S' afdelinger i Randers og Roskilde, og i fritiden flyver han og familien på spontane

AMERIKANSK FLYREVOLUTION

Mærke: Cirrus SR22
Pris: 2,5 millioner kroner i 2006 (varierer i dag fra knap en million til 3 millioner kroner)
Topfart: 185 KTAS (knob)
Kilometer per liter: 7-8
Hestekræfter: 310
Årgang: 2006

skiferier i Østrig, venne-visit i Sydfrankrig og familiebesøg i Tjekkiet.

Fire ture til USA er det også blevet til. Specielt den første tur til det amerikanske husker han som en stor udfordring, for at hænge over det åbne vand i et én-motors fly vækker ærefrygt i selv den mest eventyrlystne luftbaron.

Vingerne vinder i miljødebat

Når man først er inde i papirerne og procedurerne, er det ikke sværere at styre et fly end en bil, fortæller Kenneth Jensen, som foretrækker transport i luften frem for på landjorden, hvor trafikken kan være en stressfaktor.

- Jeg bliver irriteret over bilen.

Det er heller ikke så farligt at flyve som at køre bil, for der kommer jo ikke bare pludselig et fly drønende ind i dig fra højre, siger rådgivningschefen.

Brændstoffet i flyet er ikke blyfrit og dermed ikke den mest miljøskånsomme måde at transportere sig på. Selv om kritiske røster har en pointe, vinder ham med vingerne i mange tilfælde klimadebatten, mener Kenneth Jensen.

- Jeg bruger det samme i benzin fra Randers til Roskilde, om jeg flyver eller kører i bil, men jeg slider ikke på vejene. Skal jeg til eksempelvis Stockholm kræver det både en køre- og færgetur, som jo også koster brændstof, forklarer han.

tnj@lederne.dk



NYT ledelsesnetværk kun for kvinder...

"VinderKvinder giver mig masser af input til de udfordringer jeg har i mit job. Det er både faglig og personlig udvikling - og den unikke sammensætning i netværksgrupperne giver god mulighed for sparring på de problemstillinger vi alle sidder med til daglig."

Lisbeth Juhl Christensen, Adm. Direktør, StemCare

"Jeg var tøvende med at gå ind i et ledelsesnetværk udelukkende bestående af kvinder, men gevinsten er så stor at det fortjener udbredelse uden dubiøse skær af kvindekamp. Kvinderne har ikke behov for at positionere sig i gruppen og deler erfaringer gode som dårlige helt uden forbehold fra dag ét - det er noget der rykker! - og lige det jeg har brug for i en travl hverdag med sparsom tid til netværk."

Tina Moe, Direktør, NNE Pharmaplan Danmark & Disciplines

"Kontakter professionelt og personligt er et ubetinget must for enhver ansvarlig leder. Mit gæt er at kvinders netværk på senior management niveau udenfor egen virksomhed er begrænset."

Kirsten Amdal, Senior Director, Danfoss

"Der er nogle fælles grundvilkår for det at være erhvervskvinde, leder, mor, hustru osv. Det gør at vi kan fokusere på de reelle udfordringer som vi hver især står overfor, uden at skulle forklare og forsvare hele denne referenceramme"

Susanne Møllegaard, Underdirektør/Skadeschef, Topdanmark

**HENT
PROGRAM PÅ:
VINDER-KVINDER.DK**
NYT HOLD STARTER
APRIL 2010

VINDERKVINDER

www.vinder-kvinder.dk – eller ring til direktør Christina Ømstrand på 20 42 64 30.

Hip, hip, hurra! Udsnit af kompositionsskitse. 1888. Af P. S. Krøyer. Billedet tilhører Skagens Museum.



Al henvendelse til:
Lederernes Hovedorganisation
Vermlandsgade 65
2300 København S

Hip, hip, hurra!

SKAGEN er Årets Investeringsforening 2009



Morgenavisen Jyllands-Posten og Dansk Aktieanalyse har igen kåret SKAGEN Fondene som Årets Investeringsforening i Danmark.

Rangeringen bygger på en analyse af samtlige aktiebaserede afdelingers resultater på kort og langt sigt. SKAGEN Fondene har en aktiv værdibaseret investeringsfilosofi med et bredt mandat, hvilket medfører, at forvalterne frit kan vælge aktieselskaber på alle verdens børser.

Vi leder efter selskaber, der er undervurderede, underanalyserede og upopulære – og det gør vi så godt, at vi nu for 2. gang er kåret til Årets Investeringsforening.

Ring på 7010 4001 og hør mere, eller klik ind på www.skagenfondene.dk og se hvornår vi afholder informationsmøder i en by tæt på dig.

Kunsten at anvende sund fornuft



ID 41014

SORTERET MAGASINPOST

PP DANMARK

