



Afrund mødedagen med bål under åben stjernehimmel



Nærvær

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



Natur

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



Klima

Vi producerer grøn energi med egen skov, CO₂-neutralt træfjæsfyk, vindmølle og solvarmeanlæg



Gastronomi

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

Vi tror på, at de bedste omgivelser giver de bedste resultater. Efter en effektiv mødedag kan I klare tankerne, mens I nyder en kop varm kakao og bager snobrød over et knitrende bål i parken. Teambuilding behøver ikke nødvendigvis at være hårdt arbejde.

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

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

Læs mere om vores 6 forskellige mødekoncepter på:

sinatur.dk

Mødekoncept 2: Relationen

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

Fra 1.599 kr. pr. person



En kæde af 6 hoteller de smukkeste steder i Danmark.



Skarrildhus, v. Herning

[Hotel Skarrildhus T/ 9719 6233](https://sinatur.dk/hoteller/skarrildhus)



Haraldskær, v. Vejle

[Hotel Haraldskær T/ 7649 6000](https://sinatur.dk/hoteller/haraldskær)



Sixtus, Middelfart

[Hotel Sixtus T/ 6441 1999](https://sinatur.dk/hoteller/sixtus)



Gl. Avernæs, v. Assens

[Hotel Gl. Avernæs T/ 6373 7373](https://sinatur.dk/hoteller/gl-avernæs)



Storebælt, Nyborg

[Hotel Storebælt T/ 6531 4002](https://sinatur.dk/hoteller/storebælt)



Frederiksdal, v. Lyngby

[Hotel Frederiksdal T/ 4585 4333](https://sinatur.dk/hoteller/frederiksdal)

70

Chefens bil:

Rap, sjældnen og mærkelig.



← 44

Refleksion: Birgitte Fredsby, direktør i reklamebureauet We Love People, om at bygge, mens man flyver.

56 →

Det har jeg lært om ledelse: Jens Otto Størup, administrerende direktør i Nordjyllands Trafikselskab.



← 20

Portræt:

Ledernes formand, Svend Askær, fylder 60 år og har 30-års-jubilæum i Lederne.

32

Tema:

Ledernetværk. Hvorfor og hvordan?



Lederne

04 Leder

Formandens leder.

Indblik

07 Hver fjerde leder sætter grænser for Facebook

08 Lær at tage de svære samtaler

10 Fysiske afstande udfordrer ledere

12 Sådan gør vi!

13 Morgendagens leder er en Unboss

Artikler

16 Ny viden: Nutidens ledere står midt i et stormvejr

Nye veje gennem ledelseslandskabet.

20 Portræt: Svend Askær

Rundt om Lederne's leder.

29 Ny viden: De stille vindere

Derfor skal du pleje dine indadvendte medarbejdere.

TEMA: NETVÆRK

32 Leder, mål dit værd gennem dit netværk

36 Erfarne ledere netværker sig til job

38 Åbenhed skaber hurtige resultater

39 Tilliden baner vejen for nye fremtidsvisioner

40 Fem veje til et effektivt netværk

43 Opinion

Er det ok at tjekke Facebook i arbejdstiden?

44 Refleksion

Direktør Birgitte Fredsby om at bruge hjertet, når man leder.

50 Guide: Kommunikation

Tal, bliv hørt og forstået.

56 Det har jeg lært om ledelse:

Administrerende direktør i Nordjyllands Trafikselskab Jens Otto Størup.

Lederliv m.m.

60 Guide

Styrk dit fokus efter ferien.

63 Magasiner til din tablet

67 Bøger

70 Chefens bil

En hurtig Nissan Juke fra 2011.

To for éns pris giver dobbelt gevinst

Vi har mange unge veluddannede, der ikke kan komme ind på arbejdsmarkedet. De har kompetencerne i orden, men de mangler erfaringerne. Og så har vi en stor gruppe +55-årige, der er blevet arbejdsløse efter mange år på arbejdsmarkedet i samme type job, og som måske ikke har alle de kompetencer, der efterspørges i et nyt job. Til gengæld har de erfaringerne.

Der er behov for, at der sættes ind i forhold til begge grupper, inden de bliver gjort til sociale tilfælde med store menneskelige og økonomiske omkostninger til følge.

Med en fordomsfri tilgang kunne en kreativ løsning på paradokset være, at to kunne dele et job i en periode. Resultatet vil være, at den unge ville få erfaringen, den ældre nye kompetencer, arbejdsgiveren to motiverede medarbejdere og de offentlige kasser færre udgifter på både kort og ikke mindst lang sigt. For alle implicerede en umiddelbar succes.

Er det realistisk at tro på, at et sådant initiativ vil kunne iværksættes? Jeg tvivler desværre på det. Der er en tendens til, at forholdene for de, der bliver ramt af ledighed, skal kompliceres i en fuldstændig unødigt grad. I stedet for at bruge ressourcerne på at finde løsninger, der hjælper de ledige i job igen, bruges der generelt alt for mange ressourcer på totalt ligegyldige og bureaukratiske tiltag.

Det er imidlertid et alvorligt beskæftigelsesmæssigt paradoks, vi har med at gøre, og



derfor bør vi tage de kreative idéer i brug frem for de bureaukratiske. Vi har de menneskelige ressourcer, vi har, og dem har vi en pligt til at bruge, så det skaber værdi for den enkelte, for virksomhederne og for samfundet.

Svend Askær
Formand

“Der er en tendens til, at forholdene for de, der bliver ramt af ledighed, skal kompliceres i en fuldstændig unødigt grad.”

KOLOFON

Udgives af

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



Medlem af Danske Specialmedier
ISSN 0909-6418

Ansvarhavende chefredaktør
Torkild Justesen
tj@lederne.dk

Redaktion, design og produktion

Aller Client Publishing
www.allercp.dk

Redaktør

Andrea Bak
ab@allercp.dk

Projektleder

Anita Daniel
ad@allercp.dk

Artidirection og design

Martin Justesen og Peter Monrad

Skribenter

Andrea Bak, Sebastian Cappelen, Sabrina Drevsfeldt, Niels Henriksen, Søren Ravnsborg, Michael Uhrenholt

Korrektur

Samuel Meijer, Vivi Vodschou

Fotos

Ditte Capion, Jeppe Carlsen, Ulrik Jantzen, Mads Krabbe, Scanpix, iStockphoto.com

Illustrationer

Hjortefar, Rasmus Juul Pedersen, iStockphoto.com, AllerCP

Forsideillustration

Hjortefar

Annoncer

DG Media as
Telefon 7027 1155
www.dgmedia.dk

Abonnement

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



Denne tryksag er fremstillet hos Aller Tryk A/S.

Oplag

97.355 ifølge de seneste tal fra Fagpressens Medie Kontrol

LEDERNE



UNDERVISNINGEN
FOREGÅR PÅ DANSK

Mini MBA – ledelsesudvikling på højeste niveau

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

MINI MBA'EN

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

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

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

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

OPSTART

København: Januar / marts / maj / august / oktober
Århus: Januar / marts / maj / august / oktober
Læs mere på www.minimba.dk

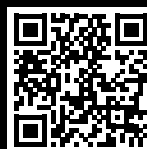
DELTAGERGEBYR

Normalpris kr. 35.000,- ex. moms.
Specialrabat á kr. 10.000,-
ved reference til denne annonce.



TILMELDING TIL KURSER

Via web: www.probana.com
Telefon: 45 76 58 58
Fax: 45 76 71 71
Email: probana@probana.com



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

Amaliegade 6, 1256 København K
www.probana.com

Ny bil uden opstartsgebyr, kapitalbinding eller værditab



**Alt
inkluderet i
prisen - også
kilometerforbrug**
(dog ikke brændstof)

Avis MiniLease - langtidsleje på den nemme måde

Avis MiniLease er alt det gode fra den traditionelle leasingverden tilsat flere fordele, større frihed og færre økonomiske forpligtelser.

Avis MiniLease er for dig, der skal bruge en bil enten privat eller til dine medarbejdere i en længere periode.

Du kan leje bilen i 2-36 måneder uden at blive bundet til en lang leasingaftale, og du bestemmer selv, hvor mange kilometer der skal inkluderes.

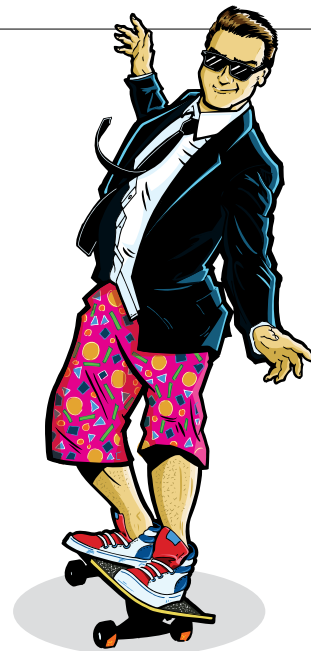
Og du kan endda skifte mening eller bytte til en anden bil undervejs i forløbet.

***Læs mere på vores hjemmeside, eller kontakt
os på 70 24 77 33 eller minilease@avis.dk.***

www.avis.dk

AVIS

**We try
harder.**



Hver fjerde leder sætter grænser for Facebook

I en stor del af danske virksomheder har arbejdsgiverne udstukket regler for, hvor meget de ansatte må bruge sociale medier i arbejdstiden.

Næsten hver fjerde arbejdsgiver sætter grænser for Facebook-forbruget eller kontrollerer på anden måde medarbejdernes brug af sociale medier. Det viser en undersøgelse fra Lederne, hvor 1.769 ledere har deltaget. Undersøgelsen peger også på, at en ud af tre virksomheder har etiske retningslinjer, der skitserer, hvad de ansatte må og ikke må, når de er online i arbejdstiden.

“Når et så forholdsvis stort antal ledere har følt det nødvendigt at sætte grænser for og føre kontrol med medarbejdernes færden på sociale me-

dier, understreger det først og fremmest behovet for at melde virksomhedens holdninger på området klart ud. Meget kontrol kan givetvis helt undgås, hvis alle kender virksomhedens retningslinjer,” siger ledelsesrådgiver Helle Bruun Madsen fra Lederne.

31 procent af virksomhederne forbyder helt deres medarbejdere at logge på eksempelvis Facebook og Twitter, når de er på arbejde, mens det er ok for medarbejderne at følge med i vennernes gøre og laden på nettet i 46 procent af de adspurgte virksomheder.

Kilde: Lederne.dk

70%

Kun syv procent af lederne svarer “ja” til, at de forventer, at deres medarbejdere svarer på mails og sms'er uden for normal arbejdstid. 61 procent forventer det ikke, mens de resterende 30 procent svarer “til dels”. Tallene fremgår af en ny kommunikationsundersøgelse, som Lederne har foretaget. Det er således en myte, at ansatte skal være “på” i fritiden.

Kilde: Lederne.dk

KUN FÅ VIRKSOMHEDER HAR DRESSCODE

Det kan være svært at få svar på, om man godt må møde på arbejde i shorts, lårkort eller nøgne skuldre. Kun få virksomheder har regler om dresscode, viser en ny undersøgelse, som Lederne har foretaget.

Kun 18 procent af danske virksomheder har skriftlige regler om dresscode, mens 26 procent har uskrevne regler. Flere end halvdelen, 56 procent, har slet ingen regler på området. Undersøgelsen bygger på svar fra 1.512 ledere.

“Skriftlige regler gør det nemt for både medarbejdere og ledere at vide, hvordan de skal forholde sig, og hvad man helt konkret må og ikke må,” siger ledelsesrådgiver Nikoline Meyer fra Lederne.

“Hos Lederne mener vi, at medarbejdere skal være klædt seriøst på, når de er på arbejde. Bare ben og shorts signalerer ikke professionalism, i hvert fald ikke hvis man har kundekontakt og møder,” fastslår ledelsesrådgiveren.

Kilde: Lederne.dk

TALENT- UDVIKLINGENS NEGATIVE SIDER

Intern talentudvikling er ikke udelukkende en gevinst for virksomheder. Det har også negative sider, mener forsker.



At lave talentudvikling for medarbejdere og ledere, som man mener kan nå langt, er noget, som de fleste større virksomheder gør. Men de negative sider af talentudviklingsprogrammer kan godt gå hen og blive større end gevinsterne, mener Doug Riddle fra Center of Creative Leadership. Han peger blandt andet på følgende negative sider:

Du oplærer ledere for andre virksomheder

Regnestykket er enkelt. Tænk på, at du lærer 30 ledere med potentielle op hvert år, men du har kun fem mulige stillinger, som de kan avancere til. Hvad sker der med resten?

Du splitter medarbejderne

Hvis du ikke er klar og åben om, hvordan talenterne vælges ud, vil de andre medarbejdere måske tænke, at det er en måde at belønne favoritterne på. Favorisering kan give et arbejdsmiljø, hvor man får fornemmelse af, at nogle medarbejdere er inde i varmen, og andre ikke er.

Du skaber primadonnaer

Hvis programmet er designet til specielle medarbejdere, bør du ikke blive overrasket, hvis nogle af dem bliver arrogante. Medarbejdere med stort potentiale har brug for en platform, hvor de kan vise, at de skaber resultater, og ikke en gratis billet til privilegier, skriver Doug Riddle.

Kilde: UkeavisenLedelse.no



LÆR AT TAGE DE SVÆRE SAMTALER

Samtaler med medarbejderne om sygdom, konflikter og afskedigelser kan være svære at gennemføre på en ordentlig måde. Tag på kursus i den svære samtale.

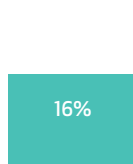
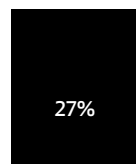


I følge en undersøgelse blandt 1.769 ledere, som Lederne har foretaget, oplyser 40 procent af lederne, at de er blevet bedre til de vanskelige samtaler via kurser eller anden efteruddannelse.

"I takt med at god ledelse er kommet mere på dagsordenen, ser vi øget fokus på at gennemføre samtalerne på en ordentlig og respektfuld måde. Når vi holder kurser

om emnet, viser det sig, at lederne ikke kun ønsker at blive bedre til de svære samtaler med medarbejderne, men også med deres egne overordnede. Dét, synes mange ledere, er lige så udfordrende som at tage en vanskelig samtale med medarbejderne," siger chefkonsulent Helle Damsgård, som står i spidsen for Lederne's kurser om svære samtaler.

Kilde: Lederne Mandag



MOBBERI PÅ CHEFGANGENE ER FALDET MARKANT

I 2005 svarede hele 27 procent af lederne, at de havde været udsat for mobning af en eller flere ledere. I 2012 er andelen faldet til 16 procent. Andelen af ledere, der er blevet mobbet af en lederkollega, er altså faldet markant, viser en undersøgelse, som Lederne har foretaget.

Kilde: Lederne.dk

Den nye
BMW 1-serie

www.bmw.dk



Ren køreglæde



DET UMULIGES KUNST.

Det er ikke hver dag du får en fuldblods BMW, der yder så meget og koster så lidt. Og det er ikke bare prisen, der er beskeden. BMW 116d EfficientDynamics Edition kører faktisk mere end 26 km på en liter brændstof. Og skulle du finde udstyrsniveauet lige lovlig luksuriøst, optrækket en smule for voldsomt og køreegenskaberne en tand for dynamiske, så er du velkommen til at aflevere deres nye BMW igen efter 24 mdr. Men lad os nu se... Se mere på bmw.dk og oplev den til premiere i weekenden den 22. og 23. september.

BMW PRIVAT- LEASING	FØRSTEGANGS- BETALING	MÅNEDLIG YDELSE
	25.000 KR.	2.995 KR.
FINANSIERING	59.500 KR.	3.460 KR.
BMW ERHVERVS- LEASING	BESKATNING	MÅNEDLIG YDELSE
	247.696 KR.	3.750 KR.

**BMW 116D EFFICIENT DYNAMICS EDITION.
FØRSTEGANGSBETALING 25.000 KR. OG 2.995 KR./MD. I 24 MDR.**

BMW EfficientDynamics

BMW 116d **26,3 km/l | 116 hk**

Finansiering via BMW Financial Services. PRIVATLEASING: Prisen er baseret på 24 mdr., 30.000 km i perioden, inkl. moms og service og ekskl. dæk, forsikring og grøn ejeravgift. Totalomk. i perioden: 101.630 kr. ERHVERVSLEASING: Prisen er baseret på 36 mdr., 60.000 km i perioden, inkl. service og ekskl. moms, dæk, forsikring og grøn ejeravgift. Priserne er gældende til andet kommunikeres. Der tillægges et etableringsgebyr 4.750 kr., der opkræves med første leasingydelse. KØBEKONTRAKT: Priserne er baseret på 20 % udbetaling, løbetid på 84 mdr. og en variabel rente på p.t. 3,95 %. AOP 6,03-6,11 %. Såvel leasing som købekontrakt er baseret på endelig positiv kreditgodkendelse. Bilen er vist med ekstraudstyr. Denne kampagne kan ikke kombineres med andre tilbud. Forbrug 26,3 km/l, CO₂-udledning 99 g/km, 116 hk.

A



STOR TILFREDSHED MED FERIEKABALEN



Det er en myte, at der altid er bøvln med at få feriekabalen til at gå op i virksomhederne. Faktisk er medarbejderne godt tilfredse med ferieplanlægningen, viser en undersøgelse fra Lederne.

Her er 1.512 ledere blevet spurgt om deres medarbejders tilfredshed med planlægningen i forbindelse med dette års sommerferie. Kun i 10 procent af virksomhederne er der utilfredshed i nævneværdig grad. I de resterende 90 procent er der "Slet ikke" eller kun "I ringe grad" utilfredshed.

"Vi kan se, at mange virksomheder er gode til at inddrage medarbejderne i god tid, når der skal planlægges sommerferie. Samtidig er fleksibilitet og individuelle hensyn fra både ledelsen og medarbejderens side alfa og omega," siger ledelsesrådgiver Michael Uhrenholt fra Lederne.

Kilde: Lederne.dk

FYSISKE AFSTANDE UDFORDRER LEDERE

Distancearbejde har mange fordele, men der er også en del ledelsesmæssige udfordringer ved det, viser ny undersøgelse.



Det er ofte en stor ledelsesmæssig udfordring at lede medarbejdere, der arbejder på en anden fysisk lokalitet end lederen selv. Det gælder især med hensyn til de såkaldte distancemedarbejdere, viser en undersøgelse fra Lederne.

Ifølge undersøgelsen synes to ud af tre, at distanceledelse giver ekstra udfordringer.

"Der er en række udfordringer med distancearbejde. Blandt andet det forhold, at

medarbejdere i sagens natur ønsker nærhed og anerkendelse fra deres nærmeste leder, og det kan være svært, hvis man sidder to forskellige steder i landet eller måske i hvert sit land. Som leder er det derfor vigtigt løbende at afstemme forventninger med sine distancemedarbejdere, så en eventuel utilfredshed eller konflikt kan undgås," siger ledelsesrådgiver Helle Bruun Madsen fra Lederne.

Kilde: Lederne.dk



God balance mellem fritid og arbejde

Selv om de i gennemsnit arbejder 48 timer om ugen, er mange ledere gode til at få balancen mellem arbejds- og familielivet til at gå op, viser en ny undersøgelse fra Lederne.

Ifølge undersøgelsen er hele 72 procent af lederne tilfredse med balancen mellem arbejds- og familielivet. Kun 11 procent er utilfredse.

"Mange ledere har meget fleksible vilkår. De oplever en stor grad af kontrol over deres egen situation og kan selv planlægge, prioritere og uddelegere. Samtidig er det vores indtryk, at mange ledere er gode til at bede andre om hjælp til praktiske ting i hverdagen, og det kan også påvirke deres tilfredshed," siger ledelsesrådgiver Trine Diléng fra Lederne.

Kilde: Lederne.dk



DEN HELT NYE VOLVO V40

FORDI DU IKKE ER LIGEGLAD



IT'S YOU!

DANMARKSPREMIERE! KOM OG PRØV BILEN, DER ER SKABT TIL DIG OG DIT LIV.

VOLVO CAR FINANCE

VOLVIA FORSIKRING

VOLVO V40 D2 FRA

MDL. YDELSE FRA KR. 3.525*

1 ÅRS FORSIKRING KR. 4.200**

KR. 298.800

Markant og modigt design. Innovativ teknologi. Luksuriøst interiør. Og en banebrydende sikkerhedsfeature i form af en fodgængerairbag. Den nye V40 5-dørs hatchback er skabt med fokus på dig og det liv, du lever. Fordi du ikke er ligeglad.

Kom og prøv eller se mere på itsyou.dk

ENERGIKLASSE

A

Den viste model er forsynet med ekstraudstyr. Brændstofforbrug 27,8 km/l. Priser er eksklusiv leveringsomkostninger. Kampagnetilbud gælder så længe lager haves. Læs mere på volvocars.dk

* Forudsætning: Volvo V40 D2 inkl. levering kr. 302.680 med kr. 60.536 i udbetaling og en løbetid over 84 mdr. Samlet kreditbeløb kr. 242.144. Samlede omkostninger kr. 52.661. Samlet beløb, der skal betales tilbage, er kr. 296.065. ÅOP 6 %. Månedlig ydelse er beregnet pr. august 2012 ud fra den på det tidspunkt gældende variable debitorrente på 3,81 %. Der tages forbehold for positiv kreditgodkendelse, trykfejl og prisændringer.

** Første års forsikring inkl. Bil Super og Kasko Plus. Selvrisiko kr. 3.000. Tilbuddet er ikke gældende for kunder under 40 år. Spørg om tilbud hos forhandleren. Tilbud gælder til 31.12.2012.

bilvia.dk

Nærum Hovedgade 1
2850 Nærum
Tlf. 7259 1800

Husby Allé 7-9
2630 Taastrup
Tlf. 7259 1700





FYRINGSFRYGT FÅR LEDERE TIL AT FORSIKRE SIG

For mange ledere er det ikke længere nok at være medlem af en a-kasse. Et stigende antal vælger nu at supplere med en tillæggsforsikring, som kan begrænse de økonomiske konsekvenser af at miste jobbet.

På blot seks måneder er antallet af ledere, der har tegnet en tillæggsforsikring hos Lederne, steget med 30 procent. Således er der nu i alt 16.500, som har en tillæggsforsikring via Lederne. Forsikringen sikrer, at man inklusiv dagpenge kan få udbetalt op til 80 procent af sin hidtidige løn.

"Mange af vores medlemmer er bekymrede for at blive opsagt. Selv om ledigheden er lavere blandt ledere end andre faggrupper, er tynde ordrebøger og forandringer med til at øge bekymringen. Når vi ser en så stor stigning, er det blandt andet, fordi lederne ønsker tryghed for dem selv og deres familie, for mange vil få svært ved at klare sig for dagpenge alene," siger salg- og marketingschef Uffe Daub.

Prisen for en tillæggsforsikring er fra 50 kr. om måneden.

Kilde: Lederne Mandag

LEDERNES LEDIGHED FALDER IGEN

Ledigheden blandt ledere i Danmark er faldet med 0,2 procentpoint hen over sommeren. Det viser Lederne's ledighedsstatistik for juli. Hvor 2,9 procent af lederne i juni var uden job, faldt andelen af ledige i juli til 2,7 procent.

Den svagt dalende ledighed kan ses for alle aldersgrupper. For ledere under 50 år er ledigheden nede på 2,2 procent.

"Ledigheden for ledere ligger fortsat på et lavt niveau sammenlignet med den generelle ledighed for resten af arbejdsmarkedet. Det er dog værd at bemærke, at ledighedstallet for ledere plejer at stige svagt i sensommermånederne august og september," siger analysechef hos Lederne Kim Møller Laursen.

Kilde: Lederne Mandag

SÅDAN GØR VI!

Danske ledere får ros for deres hurtige beslutninger – så mangler vi bare at kunne følge op på de valg, der bliver truffet.



Danske ledere er kendt for at kunne træffe en hurtig beslutning og dernæst korrigerer lige så hurtigt, hvis den ikke var den rigtige. Det viser en undersøgelse blandt danske ledere i det offentlige og private, som Lindberg International har gennemført.

"Derfor fortjener danske ledere stor ros. De sidder ikke bare med hænderne i skødet. De foretager sig rent faktisk noget," siger Michael Lindberg fra Lindberg International.

På en skala fra 1-10 scorer

udsagnet "Vi vil hellere beslutte noget, der næsten er rigtigt, end ikke at beslutte noget" et ottotal, hvilket betyder, at de adspurgte ledere i særlig høj grad er enige i dét udsagn.

Til gengæld erkender lederne, at det halter med en systematisk opfølgning på beslutningerne. Udsagnet "Vi har et overskueligt system til at se, hvor succesfuld vores implementering er" scorer kun 5,5, hvilket er et markant lavt udslag på skalaen.

Michael Lindberg ser dog ikke de manglende måle-

redskaber som et problem.

"Sammenlignet med Tyskland og Sverige, hvor ledelseskulturen er anderledes, er danske ledere kendt for deres hurtige beslutningsevne. Det har den konsekvens, at virksomhederne ikke altid når at få opbygget værktøjer til opfølgning. Men faktum er, at der konstant sker forandringer i vores omgivelser. Derfor er hurtige beslutninger at foretrække frem for detaljerede målesystemer," siger han.

Kilde: Lindberg International.



MORGENDAGENS LEDER ER EN UNBOSS

Formål før profit, gennemsigtighed og åbenhed i organisationen. Det er nøgleordene i den nye ledelsesteori og bog "Unboss" af Lars Kolind og Jacob Bøtter.

Tekst: Malene Mølgaard



Formål skal komme først – også før profit og produkt – hvis morgendagens virksomhed skal have succes ifølge Unboss-tankegangen fra Lars Kolind og Jacob Bøtter. En



Lars Kolind

meningsfuld virksomhed står ikke i modsætning til god økonomi. Den er forudsætningen for god økonomi på længere sigt, hævder de.

"Man skal definere, hvad ens samfundsopgave er. Hvis man laver tandpasta, så er der 100 forskellige konkurrerende fabrikanter. Men hvis man i stedet vil bidrage til bedre tandsundhed, så har man en enorm fordel, fordi man tager udgangspunkt i en opgave, der er vigtig for kunderne og samfundet," insisterer Lars Kolind, der er adjungeret professor ved Aarhus Universitet, tidligere koncernchef i Oticon, og som erhvervsmand har startet 25 virksomheder og været formand for mange andre.

"Det, som Unboss bør kunne inspirere til, er at finde ud af, hvorfor en organisation eller virksomhed egentlig eksisterer, og hvilken forskel den gør i verden," siger Lars Kolind, der selv har benyttet metoden i bestyrelsen for verdensorganisationen for spejderarbejdet, hvor formålet har udviklet sig fra at være en fritidsinteresse, til at spejdere oplæres til at blive næste generations ledere.

"Der er simpelthen en faktor 100 i forskel på, hvor vigtige de to opgaver er. Der kan organisationer godt tage sig selv ved håret og komme op på et nyt niveau. Det er det, Unboss kan hjælpe med," hævder Kolind og understreger:

"Det er et meget hårdt krav

at sætte formål før profit. Derfor er Unboss ikke bare et quickfix – det er virkelig et paradigmeskift. Det handler om opfattelsen af, hvem organisationen er. Normalt begrænser en organisation sig til de ansatte, men alle – forbrugere, leverandører, kunder, interessenter og så videre – er en del af organisationen. Men man kan ikke være leder for en masse mennesker, der ikke får løn fra en, og som man ingen sanktioner har over for, på den traditionelle boss-manér. Dem er man nødt til at involvere, inspirere og engagere i, hvad man nærmest kalder en bevægelse for ens sag. Alt det er fuldstændig fundamentalt for, hvordan man driver en unbossset virksomhed," siger Lars Kolind.

Derfor er der brug for en ny type leder. Den nye lederprofil er ydmyg, åben om bekymringer, går i dialog og ønsker medarbejdernes kommentarer, holdninger, idéer, input og frustrationer frem i lyset, før han træffer beslutninger. Traditionelle vestlige ledelsesmetoder er simpelthen forældede. Bossens tidsalder er slut!

Opskriften på Unboss-management

1. Begynd med at finde ud af, hvordan jeres formål kan beskrives som en samfundsopgave og dermed sætte formål eller passion højere end profit.
2. Sæt spørgsmålstejn ved at holde viden i virksomheden, for at konkurrenterne ikke skal stjæle den. Forestil dig en åben kommunikationsstruktur, som demonstrerer ledelsens ønske om for alvor at øge samarbejdet i organisationen og hente merværdi fra netværket.
3. Del ud af historien. Forklar, hvordan din organisation har et stærkere defineret formål end andre virksomheder. Vis, hvordan du kan skabe mere værdi end konkurrenterne (som sikkert fokuserer på pris). Hold op med at tale om produkter!



Din næste karriere

Stephen Bruyant-Langer

- Succes – sådan gør du
- Jagt lykken i karrieren og privatlivet
- Genopfind dig selv



Flyt dig! Eller fremtiden kommer efter dig

Anne Skare Nielsen

- Fremtidens ledelsestrends
- Morgendagens udfordringer
- Must-haves & no-goes



Hold hovedet koldt, når jorden brænder

Morten Spiegelhauer

- Fif og tricks når lavinen ruller
- Få mod til at træffe de rigtige beslutninger
- The X-way



The power of signalværdi

Mads Christensen

- Powersuits og kondisko – hvilke signaler sender du?
- Hvad farve skal dit lederskab have?
- Vis mig din håndtaske ...

**Tilmeld dig inden d. 1. okt. 2012
og spar 200 kr. på din billet**

Sponsorer:



Årets
Leder
2012

KONFERENCE LEDELSENS DAG

20. NOVEMBER 2012

FRA KL. 9.00 TIL 13.00 I TIVOLI CONGRESS CENTER



Smagen af succes

Thomas Rode Andersen

- Stræb efter det ultimative
- Sådan bliver du den bedste og bliver ved med at være det
- Opskriften på evig fornyelse og udvikling



Hovedindlæg:

Dig, mig og hele verden

Allan Søgaard Larsen, CEO Falck



Let røven og hold op med at klynk!

Lise Egholm

- Få et spark bag i af årets leder 2011
- Gør en forskel og få tingene til at ske
- Et levende eksempel på ledelse der rykker

Tilmeld dig på
Lederne.dk/ledelsensdag

Pris:

Medlem af Lederne: 1.195 kr. ekskl. moms

Andre: 1.495 kr. ekskl. moms



FREMTIDEN →

R. JVL-12-

NUTIDENS LEDERE STÅR MIDT I ET STORMVEJR

Ledere bakser i disse år med at skabe nyt og finde alternative veje frem i ledelseslandskabet. Det er besværligt og udfordrende, mener innovations-konsulent Katrine Schumann, som her giver sin status på lederskabet i 2012.

Tekst: Sebastian Cappelen | Illustration: Rasmus Juul Pedersen



At være leder i dag er som at være i et stormvejr. Der bliver rusket godt op i de traditionelle ledelsesformer. I øjeblikket bliver der rykket gevaldigt ved den enkelte leders kompetencer og omgivelsernes opfattelse af, hvad der er god ledelse. Og det er kun de ledelsesformer, der kan skabe værdi i fremtiden, der overlever. Katrine Schumann, der er innovationskonsulent hos Communicate2innovate, mener, at måden, vi leder på, står midt i en omfattende forandring.

“Den gamle måde at lede på findes stadig som praksis. Der kommunikeres stadig i ordrer. Der søges stadigvæk efter overblik og kontrol. Der foretages kvalitetsmålinger og målinger på kvalitetsmålingerne. Der

gulerod. Jo mere krisen presser organisationen, jo mere bliver motivationen frygtbaseret. Samtidig har den nye måde at lede på vundet indpas.

“Medarbejdere og ledere har reflekterende samtaler, som flytter ansvaret for nye løsninger fra lederen og over til de medarbejdere, der reelt har ekspertisen. Vi ser ledelse gennem anerkendelse – at feedback gives personligt og konstruktivt. Vi ser tillid gennem uddelegering af magt og råderum. Vi ser ledelse, der motiverer gennem fokus på udvikling og læring,” siger hun til Ledelseidag.

Der er også tendenser til, at organisationer udvikler sig uafhængigt af den formelle ledelse. Medarbejdere søger uformelle alliancer med kunder, netværkspartnere og konkurrenter

det handle af egen motivation og drivkraft. Og vi ser bagsiden af dén medajle, når medarbejdere og ledere kynisk beregner, hvor lidt de kan slippe af sted med,” siger hun til Ledelseidag.

Hvad driver ledere?

Ifølge Katrine Schumann bliver nutidens ledere motiveret af sorte tal på bundlinjen, kundens tilfredshed, udvikling af virksomhedens produkter og medarbejdernes trivsel. Men ledere bliver også motiveret af at skabe noget mere værdifuldt. Og det er netop der, at ledelsesformen anno 2012 har det svært.

Hun henviser til den amerikanske ledelsesforsker Margaret Wheatley, der spørger, om vi vil kunne løse fremtidens udfordringer med de ledelses-systemer, som vi kender i dag.

“Her er svaret nej. De gamle systemer vil fortsat svigte i vores stræben på at løse udfordringerne på lang sigt. Derfor må der udvikles nye systemer,” forklarer Katrine Schumann til Ledelseidag.

Sårbare og alligevel nyskabende

Margaret Wheatley er en svær vægter inden for organisations-



udvikling og ledelse. Hendes prisvindende bog “Leadership and the New Science” brød i 1996 med den traditionelle måde at se organisationer og ledelse på som styring og åbnede op for at se organisationer som

levende, kaotiske og skabende systemer.

Hun peger på, at de nye ledelsesformer skal udvikles af ledere, der bliver motiveret af at udforske, eksperimentere og af at skabe nye ledelsesformer i hverdagens praksis.

“De findes allerede. Der er en hel underskov af græsrodde i organisationer, der i det daglige eksperimenterer med at skabe ledelse. Det er pionerer, der bliver drevet af en stærk trang til at opdage og er kendetegnet ved en stærk personlig drivkraft og skabertrang,” forklarer Katrine Schumann til Ledelseidag.



“Medarbejdere og ledere har reflekterende samtaler, som flytter ansvaret for nye løsninger fra lederen og over til de medarbejdere, der reelt har ekspertisen.”

— Katrine Schumann

skrues stadig op for administration og for kontrol med administrationen,” siger hun til Ledelseidag.dk.

Status er, at belønningssystemerne stadig er pisk og

for netop at skabe arbejdsrum, hvor der er fokus på opgaven og ikke organisationen.

“Vi ser en stor kreativitet til at omgå de formelle regler og virksomhedens kontrol og i ste-



►► Men nyskabende ledere føler sig ofte ensomme og sårbare og ikke anerkendt af organisationens formelle ledelse.

“De føler sig forkerte og anderledes, men alligevel føler de sig stærke, skabende og succesfulde,” siger Katrine Schumann til Ledelseidag og forklarer, at det kun er helt naturligt. Fordi de får organisationen til at spørge: “Gør vi det ikke godt nok?”

De nyskabende ledere har brug for at opdage, at i andre organisationer – eller bare dele af ens egen organisation – sidder der også andre på deres små øer

“Der er en hel underskov af græsrodde i organisationer, der i det daglige eksperimenterer med at skabe ledelse.”

— *Katrine Schumann*

og håber på forandring.

“Dem kan de padle hen til, så de kan støtte hinanden i ledelsesudviklingen,” siger hun til Ledelseidag.

Mellem succes og fallit

Lederne bliver især udfordret på, at de befinder sig midt i brudfladen mellem virksomhedens officielle strategi og

den uformelle kultur, der er i organisationen. Officielt er innovation og forandring et toprioriteret område. Men reelt spænder organisationen ben for forandring.

“Hverdagens leder må altså balancere mellem den tryghed og forudsigelighed, som organisation giver, og den uforudsigelighed og kreativitet, som innovationsprocesser skaber,” forklarer Katrine Schumann og henviser til Margaret Wheatley, der sammenfatter dilemmaet i fem punkter:

1. Det er svært at bryde traditioner.
2. Støtten til lederen afhænger af genkendeligheden i det, de gør.
3. Der er ikke plads til fejl.
4. Organisationen ønsker, at de fejler.

Hun mener, at det vigtigste, de kan gøre, er at erkende, at de ikke er alene om at skabe nye, værdifulde løsninger gennem nyskabende ledelse. Og begynder at danne netværk med andre ligesindede ledere samt deler ud af deres erfaring med nyskabende ledelsesformer.

“Det kalder på lederens udvikler-gen, vedholdenhed og pioner-ånd. Det er ikke bare hårdt, men også meget stimulerende at lede forandringsprocesser,” siger hun til Ledelseidag.

Og hvordan ser fremtidens ledelsesformer ud. Ja, i og med at fremtiden bliver endnu mere kompleks end nutiden, så bliver det ikke de ledelsesformer, der lover overblik, kontrol og styring, der står tilbage.

“Det vil være ledelsesformer, som vi endnu kun kan skimte konturerne af, men som i højere grad end tidligere har fokus på menneskets potentiale til at kunne være kreativt og bæredygtigt samskabende gennem tillidsbaserede samarbejdsformer. Mens vi er midt i hvirvelstormen, kan vi finde mod og vedholdenhed i netop det forhold, at vi ikke leder efter fremtiden alene,” siger hun til Ledelseidag. ●



1. Nye ledere skal opfinde fremtiden, mens de håndterer fortiden.

LÆS MERE

Katrine Schumann er direktør og kreativ akademiker hos Communicate2innovate. Hun er uddannet cand.phil. i organisatorisk læring og har en master i innovationsledelse. Hun har samtidig en passion for at lære ledere at kommunikere udforskende og skabende, så der skabes fuld adgang til den idérigdom, der ofte ligger under overfladen i hverdagen. Læs mere om Margaret Wheatley på www.margaretwheatley.com

KURSUSCENTRE.DK

KONFERENCE MED UDSIGT OG INDSIGT



TÆNK – HVAD VI KAN GØRE FOR DIG

På **KursusCentre.dk** kan du godt få brug for flere slags fodtøj. Vi gør nemlig meget ud af, at jeres oplevelse er mere end blot et almindeligt kursus, konference eller møde.

KursusCentre.dk

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

Vores grønne omgivelser, naturligt belyste lokaler med inkluderet moderne AV-udstyr, den gennemtænkte og varierende forplejning hele dagen, samt vores store og rummelige boliger med stue og køkken gør, at vi er et oplagt valg til dit næste arrangement.

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

Du kan se mere på www.kursuscentre.dk, hvor du bl.a. kan følge med i nye ideer og trends i de nye online magasiner for ferie og konference.



SE MERE PÅ KURSUSCENTRE.DK

BOOKING
+45 70 26 05 65
booking@kursuscentre.dk

MIDDELFART RESORT OG
KONFERENCECENTER
+45 63 40 19 06

KARLSLUNDE STRAND HOTEL
OG KONFERENCECENTER
+45 46 16 01 07

KursusCentre.dk
MIDDELFART OG KARLSLUNDE STRAND

PORTRÆT



Han har visioner og evnen til at føre dem ud i livet. Og så er han ikke meget for rampelyset, Svend Askær fylder 60 år og fejrer samtidig 30-års-jubilæum hos Lederne.

FØR VI BEGYNDER

At denne udgave af magasinet Lederne udkommer 12. september er ingen tilfældighed. I dag fylder Lederne's formand, Svend Askær, nemlig 60 år, ligesom han i år kan fejre 30-års-jubilæum hos Lederne. Svend Askær higer ikke just efter rampelyset. I stedet hylder han gerne og ihærdigt holdånden og forsømmer ingen anledning til at fremhæve medarbejdernes indsats. Men i dag må formand og fødselar selv stå for skud.



SVEND ASKÆR LEDERNES LEDER

Han rutter ikke med ros, men han ved, at tillid skaber engagement og motivation hos medarbejderne. Magasinet Lederne har talt med en række lederkolleger, ansatte, familie, venner og samarbejdspartnere for at finde ud af, hvem **SVEND ASKÆR** er, hans syn på ledelse, hans værdier, og hvorfor han har viet stort set hele sit arbejdsliv til ledere og ledelse.

Tekst: Søren Ravnsborg | Foto: Ulrik Jantzen, Das Büro

En dag tilbage i 1991, kort tid efter Svend Askær er tiltrådt som direktør i Lederne, tropper Finn Poulsen, daværende redaktør af nærværende magasin, op på hans kontor og klager sin nød.

“Jeg har alt for mange bolde i luften, og ingen til at gribe dem. Hvad gør jeg?”

Svend Askær kigger op, smiler og svarer:

“Afskaf tyngdeloven.”

“Da blev jeg paf,” griner Finn Poulsen i dag.

Anekdoten vidner ikke kun om Svend Askærs velkendte verbale slagfærdighed. I Svend Askær fik Lederne en chef med strategisk overblik og kolossale ambitioner – nå ja, måske ikke om ophæve tyngdeloven, men (lidt) mindre kunne også gøre det.

Han satte sig for at indfri det betydelige udviklingspotentiale, som organisationen rummede, efter den især i det foregående årti havde henslæbt en noget anonym eksistens, hvor det gjaldt om ikke at gøre større væsen af sig og helst ikke støde nogen på mancherterne.

“Svend Askær havde visioner, satte mange ting i gang, og når beslutningerne var truffet, skulle de gennemføres,” fortæller Finn Poulsen.

Samfundets ryggrad

Som direktør satte Svend Askær sig i spidsen for på de indre linjer at forny og forandre organisationen og på de ydre give ledere og ledelse den synlighed, respekt og indflydelse, der i hans øjne var – og stadig er – en uomgængelig forudsætning for at skabe gode arbejdspladser, bevare og effektivisere velfærdsstaten og samtidig sikre konkurrenceevnen i en driftig privat sektor.

Han ville skabe forståelse for, at ledelse er et fag, der kan læres. Han ville give lederne råderum til at lede med tilhørende ansvar og pligter. Og han ville skabe forståelse for, at ledere er ryggraden i Danmark, som han selv formulerede det i et interview.

Dertil var jorden dog endnu ikke gødet for hverken omverdenen eller Lederne. Fra første dag som direktør handlede det derfor om at trimme organisationen administrativt og politisk for at gøre den moderne og tidssvarende. En central pointe, som han tidligt understregede, var, at det skulle ske i respekt for, at medlemmerne var individualister, der som ledere ønsker at kunne vælge selv. Og det skulle ske i respekt for medlemmernes pengepung, så kontingentet



SAGT OM SVEND ASKÆR

JESPER HANSEN

“For Svend er udgangspunktet altid, at lederen gør den store forskel. Vi diskuterer ofte, hvordan

organisationer forvalter de midler, de er betroet af deres medlemmer. Her har han en stærk moralsk holdning ud fra, at der påhviler en særlig forpligtelse, når man tager vare på andres penge og interesser. Sine egne midler er han meget rundhåndet med over for sine venner. Svend er en gudsbenådet handelsmand, og der er ikke meget, der bliver købt til fuld pris. Det interesserer ham at gøre en god handel, og det er en fornøjelse for ham at bruge det talent. Han er stærkt konkurrenceorienteret og hader ikke at være blandt de bedste. PFA skal have det højeste afkast og Lederne det billigste kontingent!”

Jesper Hansen, administrerende direktør i Banedanmark, mangeårig ven og nabo.

kunne forblive et af markedets billigste. At levere det bedst mulige produkt til den mest konkurrencedygtige pris er et mantra, han aldrig har fraveget.

Senere blev de langsigtede nøgleprioriteter klare: Medlemstallet skulle vokse, og organisationen skulle børste støvet af sig og have større synlighed, da begge dele kan bane vej til øget politisk indflydelse med sigte på, at ledere og ledelse tænkes ind i beslutningsprocesserne på alle niveauer.

Organisationens synlighed og indflydelse vender vi tilbage til. Lad os i mellemtiden dvæle ved lederen Svend Askær, hans ledelsesstil og værdier.

Et ord, der går igen hos mange personer omkring ham, er “autentisk”. Svend Askær er en leder med en stor naturlig autoritet, som er klar i mælet og tydelig i sine krav og ønsker. Han er dedikeret til at forbedre lederes vilkår, han er en mand med en mission, og han er drevet af stærke værdier. Klassiske dyder som grundighed, ordentlighed og redelighed rangerer

SVEND ASKÆR • BLÅ BOG

2001- Formand for Lederne
1991-2001 Administrerende direktør i Lederne
1986-1991 Afdelingschef i Lederne
1984-1986 Kontorchef i Lederne
1982-1984 Fuldmægtig i Lederne
1982-1982 Fuldmægtig i Københavns Kommune
1980-1982 Kandidatstipendiat ved Aarhus Universitet
1977-1980 Adjunkt på Aalborg Universitet

Uddannelse

1977 Cand.jur. fra Aarhus Universitet

“Svend Askær havde visioner, satte mange ting i gang, og når beslutningerne var truffet, skulle de gennemføres.”
— Finn Poulsen

højt hos ham. Medlemmerne har krav på kvalitet og mådehold i omgangen med deres tillid og midler. Svend Askær er langtfra nogen asket. Han nyder at dele og fejre små og store sejre, men hver ting til sin tid. En kilde fortæller om en episode for nogle år siden, da en fra ledergruppen arrangerede en intern arbejdsfrokost og lod bestille en par flasker vin til at ledsage føden. Svend Askær ankom som den sidste til mødet og fór i flint. Vinen forblev urørt og røg retur. Det var en arbejdsfrokost.

Tillid er trumf

Svend Askær er grundlæggende et holdningsmenneske, der gerne lytter og diskuterer, før han træffer sin beslutning. Han rutter ikke med ros og opmuntringer i det daglige, men er i udpræget grad en leder, der viser sine nærmeste medarbejdere udstrakt tillid i troen på, at kontrol og anvisninger dræber kreativiteten, engagementet og motivationen, fortæller Vibeke Skytte, direktør hos Lederne med ansvar for Job og Ledelse:

“Svend er meget reel og har ingen skjulte dagsordener. Han har en hukommelse ud over det sædvanlige og kender



SAGT OM SVEND ASKÆR
**KURT KLAUDI
KLAUSEN**

“Svend Askær er inkarnationen af Lederne. Han er en karismatisk leder, der selv udstråler, hvad han står for. Han er meget stålsat i, at han har ret, men han viser det med overskud og humor. Han kunne se, at der var stor rådvildhed hos mange ledere i det offentlige, og insisterede på, at de skulle skille sig ud og få en lederidentitet. Han kræver så også, at de skal være professionelle og ikke bedrive ledelse med venstre hånd. I dag ser vi, at hele Kvalitetsreformen sigter mod mere professionel ledelse, og at det offentlige i stigende grad er orienteret mod ledelse. Den dagsorden kan han tage en stor del af æren for.”

Kurt Klaudi Klausen, professor ved Institut for Statskundskab på Syddansk Universitet, kender Svend Askær fra flere samarbejder med henblik på at tage ledelse alvorligt i den offentlige sektor og give lederne råderum.



PORTRÆT

► organisationen ud i den fjerneste afkrog. Han kender substansen i alle sager, så vi behøver ikke at gå i detaljer. Han giver sine nærmeste ledere vide beføjelser og stoler på os. Men hvis man bryder hans tillid, reagerer han skarpt og kan i nogle situationer virke egenrådig og hård. På et tidspunkt havde jeg det lidt svært med, at der ikke var så meget tydelig anerkendelse. Han forklarede, at hvis jeg ikke gjorde det godt nok i hans øjne, ville jeg ikke være i tvivl. Han ansporede mig til selv at blive leder. Efter han blev direktør, kaldte han mig ind og sagde, at han ville give mig et enkelt godt råd: Du skal vide én ting, at som leder vil du ikke være elsket af alle.”

Vibeke Skytte har kendt og fulgt Svend Askær, siden han i 1982 troppede op i murerskjorte for som ung fuldmægtig for at beskæftige sig med uddannelse af ledere. Dengang havde en anden og yngre direktør hos Lederne, Bodil Nordestgaard Ismiris, givetvis endnu ikke hørt om hverken Svend Askær eller en lederorganisation.

Hun fremhæver Svend Askærs evne til at skabe et personligt rum med sine nærmeste ledere, primært fordi han tør “give noget af sig selv” – ikke mindst på det personlige plan.

“Det danner grobund for gensidig tillid og loyalitet. Og så har han en direkte og ukompliceret tilgang til tingene, som passer mig godt. Han vil have den sande historie om tingenes tilstand på godt og ondt. En af Svends store styrker er hans evne til at skære igennem og træffe beslutninger – det skaber handlekraft i hele organisationen. Når jeg går fra et møde med ham, er jeg fuldstændig afklaret og kender retningen, fordi han er så skarp og klar. Han har en styrke og ro, som smitter,” siger hun.

Tjek på medierne

Svend Askær roses af flere for sin åbne og tilgængelige facon. Man kan altid henvende sig til ham og få et svar. Fysisk kommer det til udtryk ved, at han de seneste år har siddet i et åbent kontorlandskab med marketingsaf-



Svend Askær med daværende undervisningsminister Tina Nedergaard – en samtale om betydningen af ledelse i alle uddannelser.

Foto: Ricky-John Molly



delingen. Han er ikke den første, der møder ind om morgenen, men så heller ikke den første, der stempler ud. Når han møder, er han velforberedt. Han har læst de første aviser og hørt en radioavis eller to for at skimme dagsordenen. Den tilgængelige form gælder også i omgangen med pressen. Han har en stor medieforståelse, og blandt journalister værdsættes det, at han er klar i spytet og kan levere korte og klare budskaber uden lang betænkningstid. Han stoler på egne kommunikationsevner og tager sig selv af de større toneangivende medier, især i sager med politisk slagside og mærkesager som eksempel-



vis efterløn. Ellers uddelegerer han opgaven og lader ansatte med faglig berøring i den pågældende sag om at udtale sig.

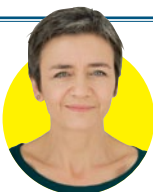
Svend Askær kan ikke fraskrives en vis forfængelighed. Da Berlingske i fjor havde dykket dybt i arkivet og fundet et godt 10 år gammelt foto af Svend Askær i rullekravetrøje og blazer, fik det en hvas kommentar med på vejen, og artiklen kvalificerede sig næppe til hans udklipsarkiv.

Særligt opmærksomme læsere vil muligvis have bemærket, at der gerne er en artikel eller et indlæg med et aktuelt budskab i et landsdækkende medie ugen op til den årlige generalforsamling i maj. Lige for at vise, at Lederne er synlige.

Ledelse forpligter

I Svend Askærs optik er dårlig ledelse som oftest fravær af ledelse. Ledere må ikke være konfliktsky, og de skal mestre relationer mellem mennesker. De skal være villige til og i stand til at uddanne og udvikle sig. Og ikke mindst skal de turde træffe kontante og ubehagelige beslutninger. Som leder af Lederne påhviler der en særlig forpligtelse til at tage egen medicin, når man ofte stikker snuden frem og belærer andre om god ledelse. Og som chef for en organisation, der konstant forandrer og tilpasser sig, kender også Svend Askær ubehaget, når selv nære og trofaste medarbejdere skal afskediges eller degraderes.

Morten Kjærrum, årelang nær ven siden studiedagene i Aarhus og i dag direk-



SAGT OM SVEND ASKÆR

MARGRETHE VESTAGER

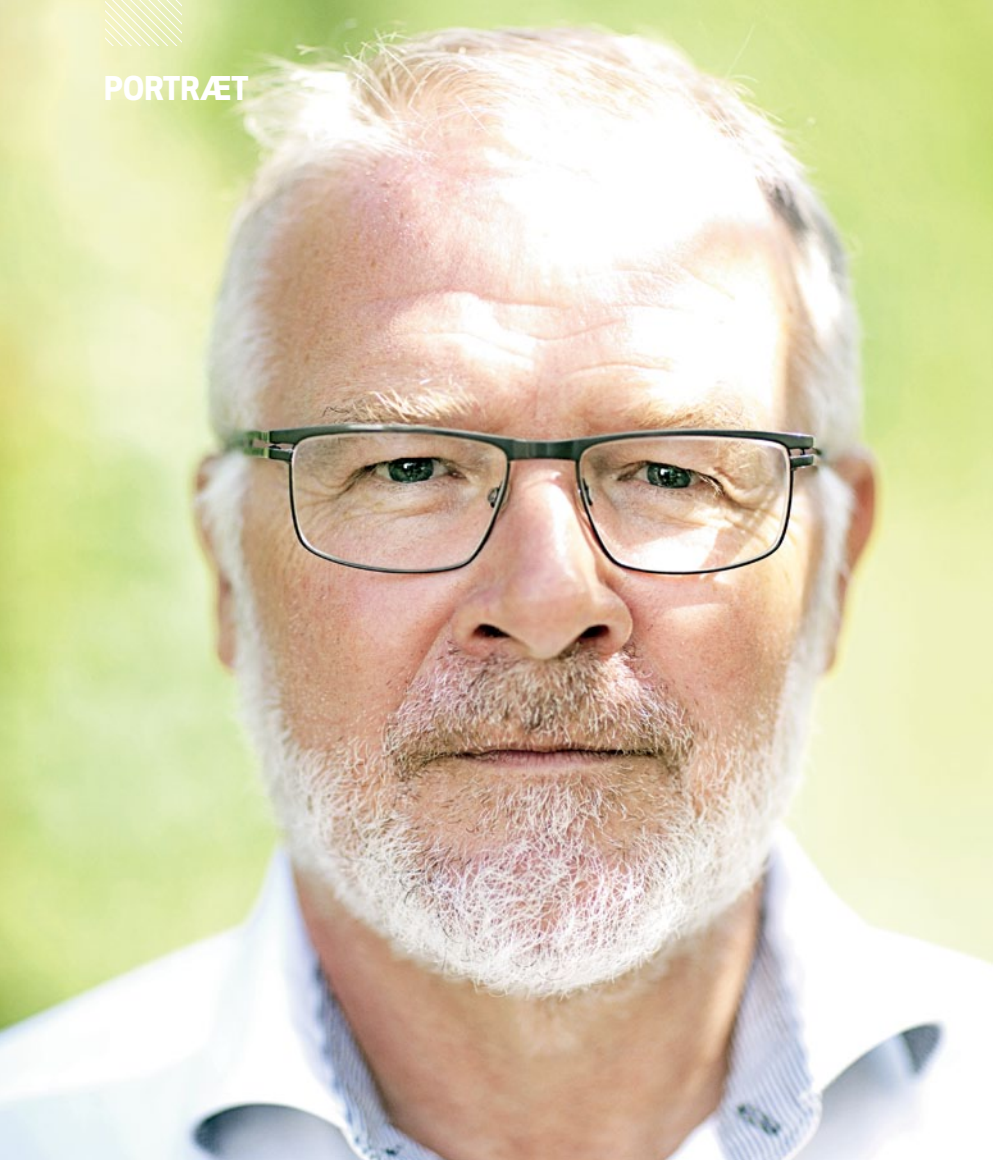
“Han har et særligt talent for at forstå dansk politik og vores samfund fra nye, fordomsfrie vinkler, som ligger langt fra kommentatorernes univers. Svend er en super sparringspartner, fordi han tænker i nye baner, og hans tankegang ikke er begrænset til rød eller blå. Vi deler en fælles nysgerrighed for, hvordan vi kan udvikle vores velfærdsmodel, og her er vi enige om, at intet udvikler sig uden lederskab. Han favner meget bredt og er altid inspirerende selskab, hvad enten det er til en privat middag eller trepartsforhandlinger.”

Margrethe Vestager, økonomi- og indenrigsminister, Det Radikale Venstre.

Har kendt Svend Askær i knap 15 år, og de ses privat med deres familier.



“Hvis det bliver nemt at
afskedige, så er du blevet så
kynisk, at du ikke kan træffe
den rigtige beslutning.”
— Svend Askær



► tør i European Union Agency for Fundamental Rights, erindrer en episode, da han som ganske grøn leder skulle afskedige en medarbejder. Han vendte sagen med Svend Askær, som sagde følgende:

“Morten, hvis du ikke har det skidt med det, du nu skal gøre, er du en dårlig leder. Det må aldrig være nemt for en leder at træffe den slags beslutninger. Hvis det bliver nemt at afskedige, så er du blevet så kynisk, at du ikke kan træffe den rigtige beslutning. Så har du ikke empatien med,

og så har du mistet noget af dig selv.”

Kender og krejler

Blandt Svend Askærs mange gøremål hører kunst- og vinindkøb til Lederne. Man kan spørge sig selv, hvordan en travl topleder finder tid og overskud til at bestyre kunst- og vinindkøb. Skal vi fæstne lid til Svend Askærs omgivelser, falder svaret i to dele. For det første vil han sikre, at medarbejdere og andre får det bedste, for han har passion for og viden om både vin og kunst. For det



SAGT OM SVEND ASKÆR **HENRIK HEIDEBY**

“Svend Askær var formand for ansættelsesudvalget. Det stod klart under samtalen,

at han har ledelse som en vigtig indikator. Han ønskede klare holdninger til ledelse og samfund og ikke kun en direktør med blik for den kommercielle side af forretningen. Svend er en dygtig mødeleder, han giver rum til synspunkter og kan lukke en debat ned, når det er nødvendigt. Hans charme tillader ham at slippe af sted med meget. I hans position har man stor indflydelse, mens hans perspektiv rækker ud over snævre interesser. Han er aldrig groet fast, men har et meget moderne livssyn, der er baseret på en kritisk sans med rødder tilbage i studenteroprøret. Skulle man tale om en begrænsning, vil jeg sige, at det er svært at se ham som topchef i en stor industrivirksomhed, da han ikke har den nødvendige brutalitet.”

Henrik Heideby, administrerende direktør i PFA, hvor Svend Askær er bestyrelsesformand.

andet er han en eminent forhandler og krejler af sjælden karat og dermed rundet af sin jyske opvækst på Vejle-egnen, for så vidt forestillingen om jydernes talent for og hang til handel og vandel holder vand.

I et interview har Svend Askær sammenlignet sig selv med en vækkelsesprædikant, som må leve med, at ikke alle ser lyset og fanger budskabet om, at god ledelse frigør i stedet for at begrænse. Mange ville få en bedre dagligdag, hvis de så mulighederne, pointerede han.

Siden han blev direktør, har såvel organisationens medlemstal, indflydelse og synlighed som omverdenens interesse for ledelse gennemgået en udvikling uden sidestykke. Svend Askærs betydning i den proces som først uddannelseschef, siden direktør og fra 2001 som politisk valgt formand kan vanskeligt overvurderes. Han er omgærdet af betydelig respekt eksternt blandt ledere og politikere, hvor han er Mr. Lederne, og internt, hvor han “blot” er Svend.

Svend Askær ynder at sige, at han kun har Lederne til låns, og det er hans pligt at aflevere organisationen i bedre stand, end da han overtog den.

Han skal gøre sig slemt umage for ikke at leve op til det løfte. ●

Svend Askærs motto er: “Vi skal sigte mod stjernerne. Det kan godt være, at vi ikke rammer, men så rammer vi i det mindste trætoppene.”



SAGT OM SVEND ASKÆR **CLAUS HJORT FREDERIKSEN**

“Han har en meget sikker fornemmelse af den politiske dagsorden og Lederne muligheder i den svære rolle som den tredje part mellem traditionelle lønmodtagere og arbejdsgivere. Han byder ind med originale synspunkter, som altid er meget operative og brugbare. Der har i mange år været for lidt fokus på lederes betydning især omkring det offentlige arbejdsmarked. Nu er det anerkendt, at ledelse er et centralt element i udviklingen af både private virksomheder og velfærdssamfundet, hvor vi skal udnytte midlerne bedst muligt. Med sin analytiske sans, sit perspektiv og med en veldreven organisation i ryggen har Svend Askær gjort en betydelig forskel.”

Claus Hjort Frederiksen, folketingspolitiker, tidligere beskæftigelsesminister og finansminister, Venstre.



PÅ RETTE KURS

– et sundhedsforløb til dine medarbejdere

Sundhed er også en sag for arbejdspladsen. Nu kan du hjælpe dine medarbejdere til et sundere liv med kursusforløbet "På Rette Kurs". Ubberup Højskole har gennem de sidste 12 år inspireret tusindvis af højskoleelever til at gennemføre og fastholde en livsstilsændring. På 7 kursusdage fordelt på 10 måneder kan vi nu også hjælpe dine medarbejdere.

Intro Kurset starter med to intro-dage på højskolen, hvor vi blandt andet snakker om mål og motivation, lægger en individuel kostplan og introducerer kursisten til en række forskellige motionsformer.

Opfølgning Herefter arrangerer vi opfølgingsdage cirka hver anden måned. Vi følger op, på hvordan det går med både vægten og motivationen, snakker om udfordringer, laver sund mad, dyrker motion og har det sjovt

Afrunding Efter 10 måneder er vi nået til den sidste kursusdag, hvor konditallet gerne skulle være steget og vægten faldet. Vi hjælper med redskaber til at fastholde den nye livsstil, der skal sikre en gladere, sundere og bedre medarbejder.

Vi har få ledige pladser på vores kursusforløb i efteråret med start den 22. oktober. Derudover starter vi nye kurser i foråret.

Er du interesseret eller har spørgsmål, er du meget velkommen til at kontakte kursusansvarlig Lone Sloth Møller på telefon 59 50 00 80 eller på e-mail: lone@ubberup.dk.

Ubberup Højskole

HØJSKOLEVEJ 6, 4400 KALUNDBORG
TLF.: 59500080 • WWW.UBBERUP.DK





Kärcher kan optimere din rengøring – så du både sparer vand, strøm og kemi.
Ring og hør mere om sublim tysk ingeniørkunst til attraktive priser.



**Gulvvasker med sæbedossering
B 140 + R 75**

- Arbejdsbredde: 750 mm
- Sugebredde: 940 mm
- Kapacitet: 4500 m²/t
- Tank rent / snavset vand: 140 / 140 l

Kampagnepris kr. 97.995,-

Vejl. pris kr. 174.295,-
Leasingydelse md. / 36 mdr. kr. 3.229,-



**Fejemaskine
KM 90/60 BP**

- Arbejdsbredde: 615 mm
- Arbejdsbredde m. 1 el. 2 sidekoste: 900 / 1150 mm
- Kapacitet: 6900 m²/t
- Container: 60 l

Kampagnepris kr. 76.995,-

Vejl. pris kr. 132.095,-
Leasingydelse md. / 36 mdr. kr. 2.537,-



**Hedvandsrenser
HDS 8/18 MX**

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

Kampagnepris kr. 19.995,-

Vejl. pris kr. 30.895,-
Leasingydelse md. / 36 mdr. kr. 630-

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



makes a difference

DE STILLE VINDERE

Shhh...

Arbejdspladser dyrker de udadvendte medarbejdere så entydigt, at virksomhederne er godt i gang med at tabe de indadvendtes kompetencer på gulvet, lyder det fra den amerikanske forfatter Susan Cain. Kompetencer som grundighed og kreativitet er en styrke, der desværre er under pres i de fleste virksomheder.

Tekst: Sebastian Cappelen | Foto: Istockphoto.com

Holder du mere af at lytte end at tale, og har du det bedre ved at arbejde sammen med folk på tomandshånd end i store teams? Så tilhører du sandsynligvis en marginaliseret gruppe medarbejdere, som kan blive guld værd for din arbejdsplads, hvis den bliver bedre til at udnytte dine styrker. Sådan lyder budskabet i Susan Cains bog "Quiet – The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking".

Den udkom i starten af 2012 og blev på få måneder en stille revolution i argumentet om, at nutidens samfund favoriserer de udadvendtes karaktertræk, mens de stille og indadvendte tabes på gulvet.

Hun mener, at det er en fejl, at mange arbejdspladser insisterer på, at de ansatte arbejder i teams, og at det er den mest selvpromoverende og højtråbende, der kommer hurtigst op ad karrierestigen.

Samtidig virker den fysiske

indretning med åbne kontorlandskaber uden vægge og uden mulighed for at arbejde uforstyrret utroligt stressende på mange indadvendte medarbejdere. De har brug for ro og for at kunne arbejde alene.

"Det er der ikke ret meget plads til i organisationer i dag. Det betyder, at vi har en stor gruppe mennesker gående, som befinder sig i omgivelser, der virker trættende og anstrengende. Derfor yder mange indadvendte slet ikke det optimale, siger Susan Cain til Ledelseidag.

Vi overser de stille

Hun mener, at virksomhederne går glip af værdier som refleksion, vedholdenhed og lytteevne. ▶▶

"Vores forkærlighed for de talende betyder, at vi overser alle de stille på arbejdspladserne i dag."
— Forfatter Susan Cain

Shhh...

►► “Vores forkærlighed for de talende betyder, at vi overser alle de stille på arbejdspladserne i dag. Når der ansættes nye chefer og medarbejdere, forbigår vi derfor en masse talenter, bare fordi de ikke råber op. Det betyder, at vi går glip af de indadvendtes særlige styrker og kompetencer, som vores samfund har hårdt brug for i fremtiden,” siger hun til Ledelseidag.



“Vi går glip af de indadvendtes særlige styrker og kompetencer, som vores samfund har hårdt brug for i fremtiden.”
— Forfatter Susan Cain

Susan Cain mener, at det er en udbredt misforståelse, at indadvendte personer ikke er gode ledere. Normalt forbinder man en god leder som udadvendt, direkte og dominerende. Men hun peger på forskning, der viser, at indadvendte ikke er dårligere ledere end de udadvendte. Det gælder især, når de medarbejdere, de står i spidsen for, er selvstændige og initiativrige. I disse tilfælde er de indadvendte ledere meget bedre til at lade medarbejderne udfolde deres kompetencer.

“Den stille leder er mindre dramatisk i sin ledelsesstil. Han eller hun er god til at fokusere på, hvad en given situation

kræver, frem for at træffe hurtige beslutninger. Stille ledere har ikke samme smittende udadvendte form, når de omgås medarbejdere, men de sætter ikke sig selv så meget i fokus. Det giver andre plads,” siger hun til Ledelseidag.

“Ekstroverte ledere bliver derimod så engagerede af deres egne idéer og føler sig hurtigere truet af andre, så de har sværere ved at give selvstændige medarbejdere plads. Omvendt er de bedre til at lede de mindre selvstændige, der netop har brug for den udadvendte form for at blive inspireret og motiveret,” forklarer hun til Ledelseidag.

Susan Cain mener, at

problemstillingen bør betragtes som et mangfoldighedsproblem, og at vi bør begynde at anerkende, at der er tale om to forskellige personlighedstyper, som har forskellige styrker.

“Ledelsesopgaven bliver mere og mere kompleks, og jeg tror, at det for mange store virksomheder ville være en fordel at splitte ansvaret op efter de to typer,” siger hun og henviser til Facebooks CEO, Mark Zuckerberg, der selv er introvert og i 2008 udpegede Sheryl Sandberg som COO for helt bevidst at få hende til at varetage de mere udadvendte funktioner.

Indadvendte ledere giver mere plads

Ledelsesrådgiver Helle Bruun Madsen fra Lederne mener, at Susan Cain har en pointe med at indadvendte ledere giver mere plads til deres medarbejdere:

“Prøv at kigge på opgaven og på, hvad er det for en slags medarbejdere, du har. Er det meget selvkørende medarbejdere, er det måske mest oplagt med en indadvendt leder, fordi den indadvendte leder ofte vil give sine medarbejdere mere plads til at udfolde sig,” siger hun.

Som leder handler det om at være opmærksom på, at



medarbejderne er forskellige, og at de bliver motiveret af forskellige ting.

“Tænk som leder over, hvad der motiverer dine medarbejdere.

Så spørg jævnligt dine medarbejdere, hvad der motiverer dem. Hvordan de gerne vil ledes. Hvordan de kan lide at arbejde. Har de det bedst med at sidde sammen med andre eller alene. Vil du have mere ud af dine indadvendte medarbejdere, så skal de måske have mere tid til at reflektere og til at arbejde alene,” siger Helle Bruun Madsen.

Helle Bruun Madsen mener, at Susan Cains bog kan være med til at skabe en debat og opmærksomhed om en overset problemstilling.

Nogle virksomheder har taget de indadvendtes styrker til efterretning. Susan Cain nævner selv Pixar Animation Studios og Microsoft som eksempler på virksomheder, der bevidst har indrettet sig, så medarbejderne i dag har mulighed for at trække sig tilbage for at arbejde i enerum. I Microsoft har mange medarbejdere kontorer med skydedøre og flytbare vægge, som gør det nemt selv at bestemme, hvornår man er til samarbejde, og hvornår man er til at arbejde alene. ●

OM SUSAN CAIN

Susan Cain er uddannet jurist fra Princeton University og Harvard Law School. Hun arbejdede i syv år som advokat på Manhattan, hvor hun blandt andet repræsenterede General Electric. I 2005 sagde hun farvel til advokatbranchen og begyndte at researche til sin første bog “Quiet – The Power of Introverts in a World That Can’t Stop Talking”, som udkom i januar 2012. Den har ligget på New York Times’ bestsellerliste med mere end 250.000 solgte eksemplarer og er udgivet i 20 lande. Se mere på Susan Cains hjemmeside, hvor hun også præsenterer den bevægelse, der skal sikre de indadvendte anerkendelse i samfundet: www.thepowerofintroverts.com

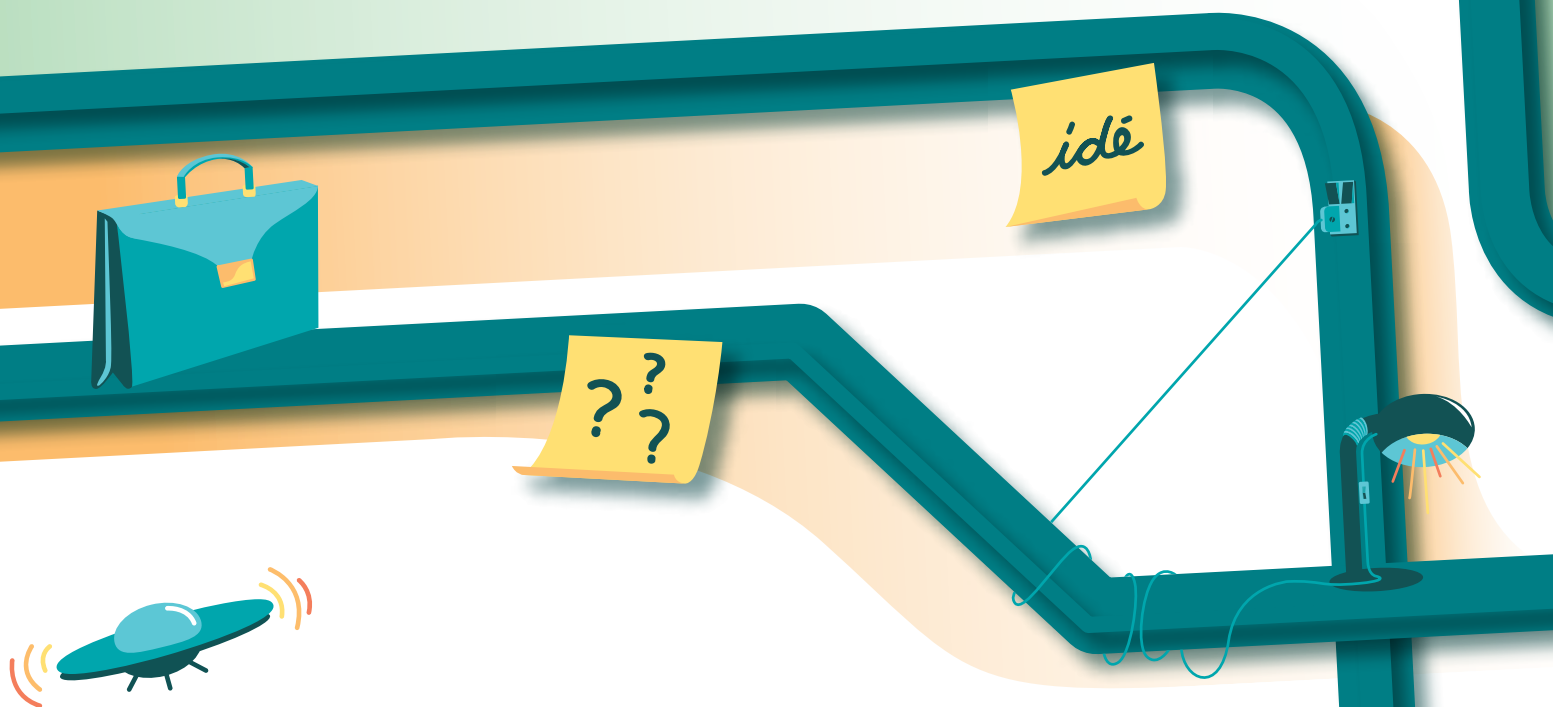


Velkommen i en varm og behagelig bil

Din Webasto bilvarmer kan betjenes via telefonen.
Ganske enkelt via opkald, SMS eller via en app til din smartphone.
Find nærmeste Webasto Forhandler på www.webasto-bilvarmer.dk



Webasto
Feel the Drive



LEDER, MÅL DIT VÆRD GENNEM DIT NETVÆRK

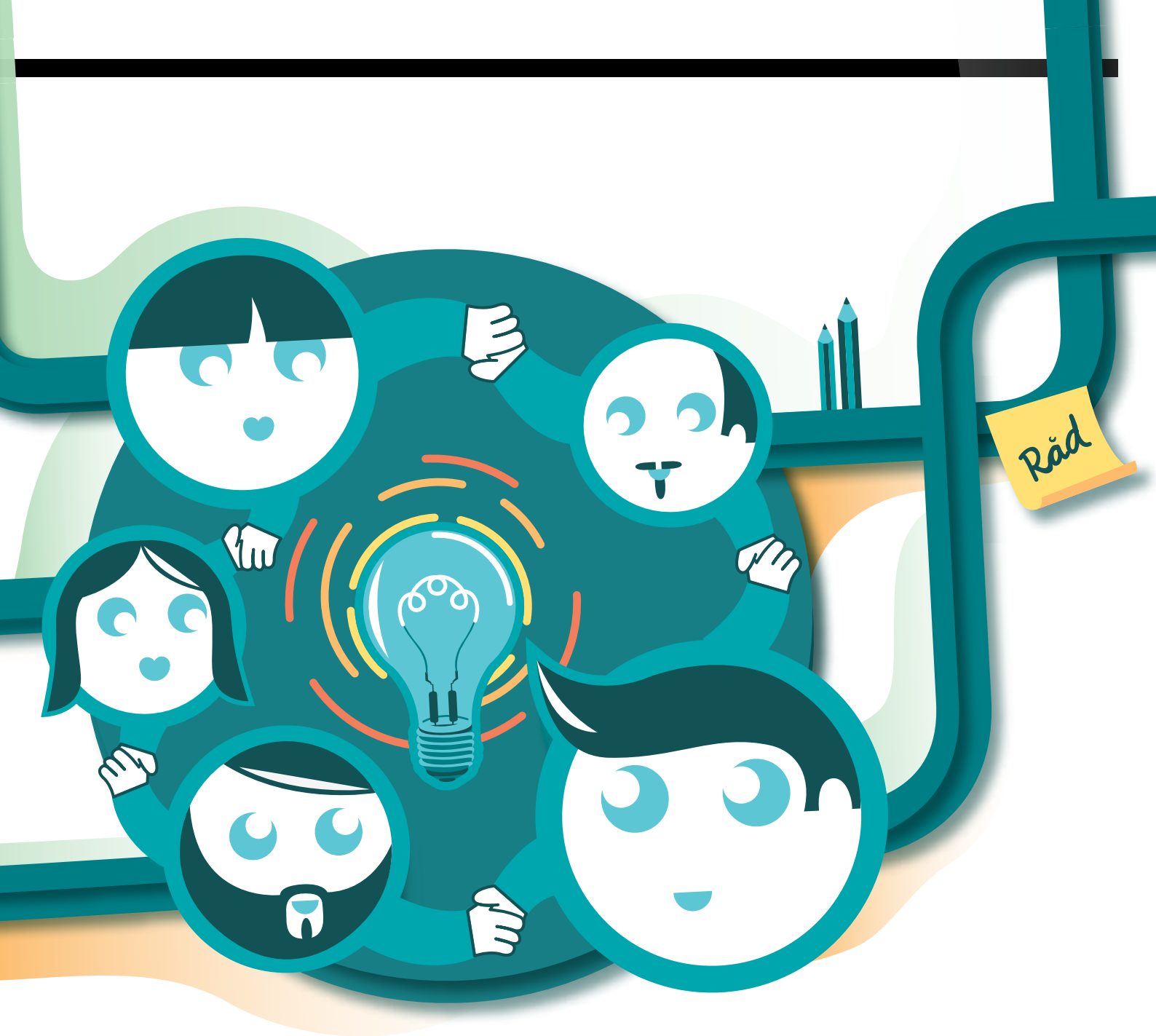
Ledernetværk stormer frem, fordi de kan gøre danske ledere dygtigere og dermed virksomhederne stærkere. Magasinet Lederne stiller skarpt på netværk, så du undgår faldgruber og spild af tid.

Tekst: Sabrina Drevsfeldt | Illustration: Hjortefar



RDET "NETVÆRK" har været svært at komme udenom de seneste år. I alle brancher bliver der lagt stadig mere vægt på de menneskelige relationer som vejen til udvikling og nytænkning. Særligt de såkaldte ledernetværk har været i fokus, og siden 2010 er der opstået over 100 netværk for ledere, alene i Ledernes regi. Omkring 1.500-1.800 ledere mødes på den måde med ledere fra andre virksomheder en håndfuld gange om året.

Og ifølge en undersøgelse lavet blandt 100 af Ledernes medlemmer i juni kan ledernetværkene gøre dem til mere kompetente ledere. 73 procent svarer således, at de bruger deres netværksgruppe til at få sparring og inspiration til en bedre løsning



af deres daglige udfordringer, og lidt over 46 procent svarer direkte, at deres ledernetværk er med til at gøre dem til bedre ledere.

Det er først og fremmest vidensdelingen, som skaber en udvikling i det enkelte lederskab, forklarer Kim Vestergaard Larsen, der er manager for LederNetværk hos Lederne.

“Netværksgrupperne fungerer som videnskanaler, som lederne har nem adgang til, og det giver dem en ekstra ballast. Når de mødes med 10-15 andre ledere, lærer de direkte af deres erfaringer og idéer, og det kan kun give merværdi,” siger han og fortsætter:

“Den enkelte leder opnår resultater igennem de andres erfaringer, fordi man

blot kan maile eller ringe til hinanden, hvis man har brug for et råd. På den måde kan man i høj grad sige, at danske lederes kompetencer generelt højnes af den stigende brug af ledernetværk.”

Virksomheder vinder på netværk

Kompetente ledere er en af vejene til stærke virksomheder. Derfor er ledernetværk også et uvurderligt værktøj for den enkelte virksomhed i jagten på kunder og vækst, påpeger Torsten Borlund Dahl, partner i rådgivningsfirmaet Innovisor, der blandt andet vejleder om brugen af netværk.

“Man skal som virksomhed betragte ledernetværk som en vigtig del af den samlede vækststrategi, fordi de giver direkte

adgang til viden, som virksomhederne er afhængige af for at løse fremtidens udfordringer, men som det er umuligt for dem selv at fremstille og kontrollere i det nødvendige omfang. Ved at sende ledere ud i netværk som repræsentanter for deres arbejdsplads bringer de afgørende viden med hjem,” ▶▶

“Netværksgrupperne fungerer som videnskanaler, som lederne har nem adgang til, og det giver dem en ekstra ballast.”

— Kim Vestergaard Larsen, Lederne

► siger han.

Hvis man "netværker" strategisk, kan både leder og virksomhed derfor få stort udbytte af at bruge tid på at mødes med ledere fra andre virksomheder, understreger Kim Vestergaard Larsen:

"Virksomheder har her muligheden for på en meget fri måde at få viden om markedssituationen gennem deres ledere. Men for at opnå den synergieffekt, skal virksomheden gå aktivt ind i valg og evaluering af netværkene og den enkelte leders udbytte af dem. Hvis man gør det, er der potentiale for, at både virksomhed og leder udvikler sig positivt ved indgå i ledernetværk."

Netværk skiller gode og dårlige ledere

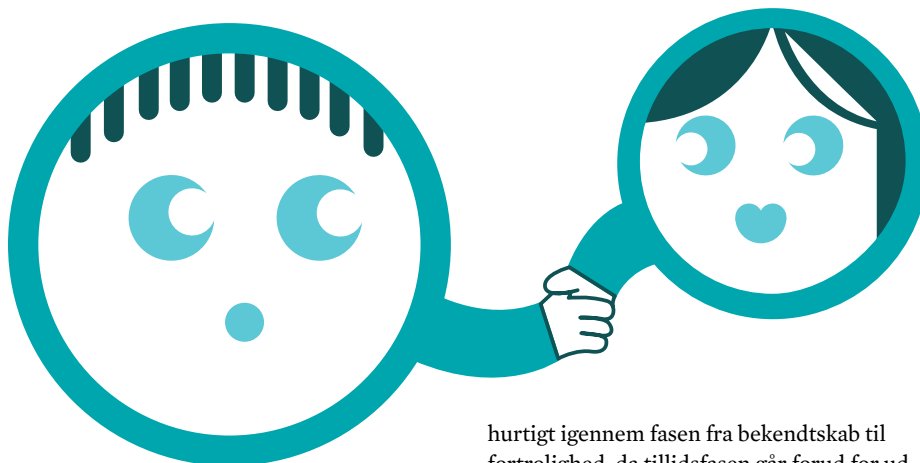
Ifølge artikler i Harvard Business Review fra 2007 og 2011 kommer man i fremtiden ligefrem til at kunne adskille de gode og knap så gode ledere ved at se på, hvilke netværk de indgår i, og hvordan de bruger dem.

Men hvordan bruger man som leder og virksomhed disse ledernetværk på den bedste måde? Ifølge Christian Waldstrøm, der forsker i netværk og ledelse ved Aarhus Universitet, skal man som det første gøre sig klar over, præcis hvad det er, man vil have ud af netværket.

"Netværksgrupper fungerer dårligt, når der ikke er klare forventninger hos medlemmerne og en konkret præmis for møderne. Et netværk kan ikke være både karrierefremmende, dagsordensættende og støttende. Der skal være et afgrænset formål, som alle er med på. Hvis der loves for meget, går det galt," siger han.

Og når formålet er opfyldt – så skal man videre:

"Mange har tendens til at blive hæn-



"Man skal gå uden for de cirkler, man normalt kommer i, og mødes med mennesker, der laver noget andet end en selv – men man skal kunne spejle sig i hinanden."
— Christian Waldstrøm,
Aarhus Universitet

gende i et netværk for længe, fordi det er hyggeligt. Men hvis du sidder til et møde og tænker, at du kender de andre godt, og at du kan ringe til dem, hvis du får brug for dem – så har du dannet et netværk og fået det ud af det, du kan. Så er det tid til at finde sin næste udfordring og melde sig ind i et nyt netværk, der passer til den. Du skal jævnligt skifte netværk, så du løbende kommer i kontakt med nye kompetencer," forklarer Christian Waldstrøm.

Mødetiden er en investering

Et godt netværk er altså en investering. Som leder skal du selv kaste noget ind i netværket for at få noget ud, understreger også Torsten Borlund Dahl:

"Aktiviteterne i et netværk skal være præget af dialog og delt ansvar mellem medlemmerne, frem for at det kun er én, der holder foredrag, eller den samme, der planlægger det hele. Den enkelte leder skal selv dele ud af sine udfordringer, før vedkommende kan lære af de andres."

Ifølge Kim Vestergaard Larsen er tillid i den forbindelse et nøgleord for god brug af ledernetværk:

"Man bliver nødt til at lægge en køreplan med aktiviteter, der sikrer, at man opnår tillid på relativt kort tid. Du skal

hurtigt igennem fasen fra bekendtskab til fortrolighed, da tillidsfasen går forud for udbyttefasen. Uden fortrolighed kommer man ikke frem til den reelle læring."

Og netop fordi dialogen og tilliden er altafgørende, er sammensætningen af netværket vigtig. Hvis medlemmerne er for ens eller for forskellige, kan de sjældent få ny indsigt med hjem:

"Man skal gå uden for de cirkler, man normalt kommer i, og mødes med mennesker, der laver noget andet end en selv – men man skal kunne spejle sig i hinanden. Succeskriteriet for en netværksgruppe er at finde balancen mellem homogenitet og heterogenitet," siger Christian Waldstrøm.

Læringen i netværket skal evalueres

De bedst fungerende netværk har derudover fokus på løsningen af konkrete dagligdagsopgaver, mener Kim Vestergaard Larsen. Det skal dreje sig om praktisk applikation af de andres viden:

"Man skal planlægge aktiviteterne, så de er anvendelsesorienterede. Det skal være sådan, at et medlem næste dag kan gå hjem og bruge det, han har hørt."

Og netop når netværksmøderne drejer sig om opgaveorienteret viden, er det nemt at evaluere, om netværket giver værdi, påpeger Torsten Borlund Dahl:

"Der skal være en evalueringsmekanisme hos både den enkelte og i virksomheden, hvor man jævnligt ser på, hvad medarbejderen og virksomheden får ud af netværksmøderne. Man kan nemlig sagtens netværke for meget eller forkert. Derfor bliver man nødt til at være systematiseret omkring det, ellers får man intet ud af det. Ledernetværk er et forretningsnødvendigt og vigtigt værktøj, og derfor skal det også behandles sådan."

FIND DIT LEDERNETVÆRK:

Lederne har over 100 netværksgrupper rundt omkring i landet.

På lederne.dk finder du listen over eksisterende LederNetværk – her kan du finde den netværksgruppe, der passer bedst til dig. Når du har fundet et LederNetværk, kan du søge om optagelse i netværksgruppen på hjemmesiden.

Det er gratis for Lederne medlemmer, og du kan være med i flere grupper på én gang. Hvis du har forslag eller idéer til nye netværksgrupper, kan du kontakte Lederne på netvaerk@lederne.dk eller tlf. 3283 3283. Du kan også kontakte Lederne for at få rådgivning i forbindelse med valg af netværksgruppe.

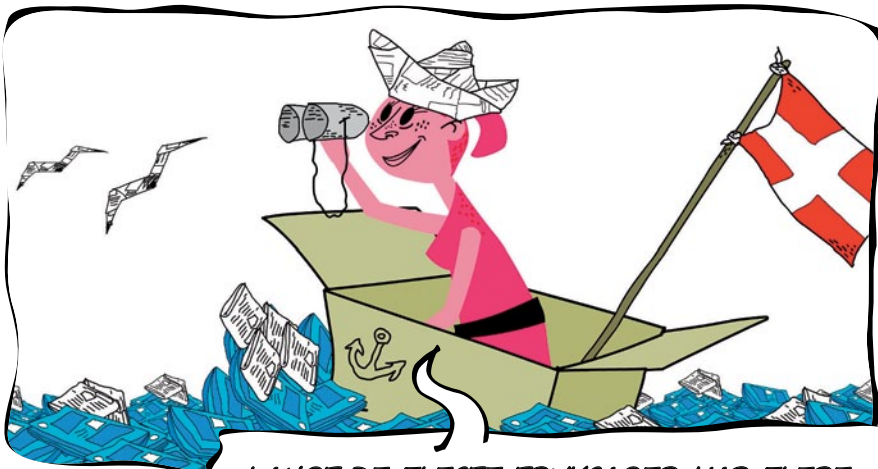


Ida og historien om GENBRUG

DEN
GRAFISKE
BRANCHE



HER ER IDA. HUN ER GOD TIL AT AFLEVERE SINE GAMLE AVISER, UGEBLADE OG ANDRE TRYKSAGER TIL GENBRUG.

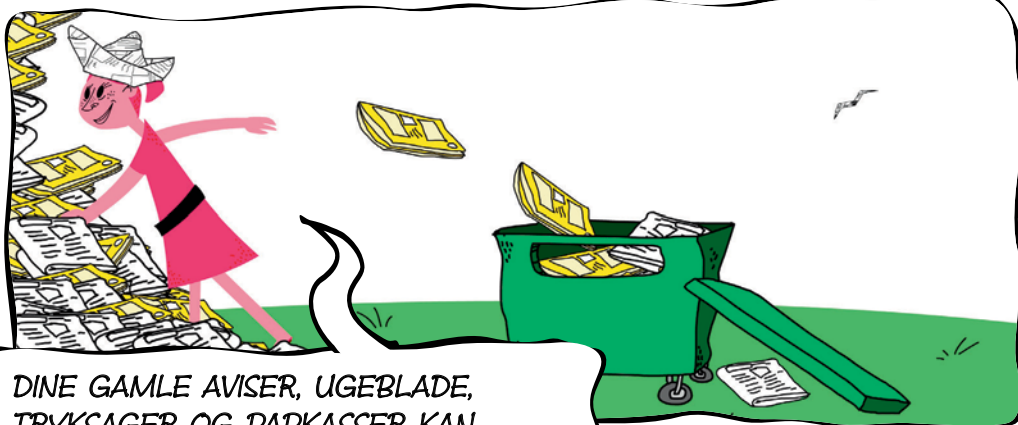


LANGT DE FLESTE TRYKSAGER HAR FLERE LIV – HELT OP TIL SYV. DERFOR MØDER DU DEM IGEN OG IGEN. FX SOM DIN DAGLIGE AVIS ELLER SOM EN PAKKASSE.

I DANMARK GENBRUGER VI FAKTISK 3 UD AF 4 TRYKSAGER. DET ER GODT, MEN DET KAN BLIVE ENDNU BEDRE.



NÅR DU HAR LÆST DIN TRYKSAG, STÅR DU IKKE MED ET AFFALDSPRODUKT, MEN MED EN VÆRDFULD RÅVARE, SOM HANDLES OVER HELE VERDEN.



DINE GAMLE AVISER, UGEBLADE, TRYKSAGER OG PAKKASER KAN BRUGES IGEN OG IGEN, SÅ SMID DEM IKKE UD, MEN TIL GENBRUG. DET ER SUND FORNUFT OG GODT FOR MILJØET.

Scan koden og se resten af historien eller gå ind på www.tryksag.dk



(DET GRÅ GULD)

ERFARNE LEDERE NETVÆRKER SIG TIL JOB

På Fyn er en gruppe ledige ledere over 50 år gået sammen om at få seniorernes problemer med at finde nyt job efter en fyring på dagsordenen. Samtidig gør de hinanden arbejdsparate ved at holde hinanden i gang.

Du er for gammel – og for god. Det er svaret, som mange ledige ledere over 50 år møder, når de søger nyt job efter en afskedigelse. Efter tusindvis af afviste ansøgninger og knap et år med møder i ledernetværket for ledige ledere på Fyn besluttede gruppemedlemmerne derfor, at deres netværk skulle bruges til mere end snak om cv-skrivning og afslag. Nu ville de skabe debat:

“Vi dannede en arbejdsgruppe, der skulle forsøge at gøre omverdenen opmærksom på de barrierer og problemer, som ældre ledige ledere støder på, når de er mellem jobs. Ledere over 50 år bliver nemlig dobbelt ramt, idet virksomhederne ofte opfatter denne gruppe som for gamle til et nyt lederjob – men for overkvalifi-

cerede til et ikke-leder-job. Derfor er det meget svært at finde et nyt arbejde,” fortæller Tanja Bruun Jensen, der er medlem af netværket med overskriften “Mellem to jobs” på Fyn.

Netværket fik da også hurtigt sat området på dagsordenen i medierne, og flere af medlemmerne har været til møder på Christiansborg, hvor problemerne for de ledige seniorer er blevet diskuteret.

“Vi fandt hurtigt ud af, at det var noget, der optog mange. Hvis man ser på statistikkerne, så er der lige så mange ledige over 50 år, som der er ledige unge. Det dur ikke, at mange arbejdsgivere tror, at man er færdig, når man er 50 år, når vi i dag har et samfund, hvor man skal arbejde, til man næsten er 70 år,” siger Erling Christiansen, der selv har været ledig i to år og er medlem af netværket.

Målet er ikke at tvinge arbejdsgiverne til at ansætte ældre

ledere, men at skabe bevidsthed om et problem, der faktisk betyder, at langt de fleste lange arbejdsløshedsperioder rammer dem over 50 år.

“Ud over den for høje alder og overkvalifikationen mister de ledige ledere over 50 år ekstra attraktionsværdi, fordi mange er ledige i meget lang tid. Det ryster deres sociale fundament, og det sociale netværk kommer i alvorlig grad på prøve. Det er også dét, netværket vil prøve at kompensere for,” forklarer Tanja Bruun Jensen.

Ifølge Erling Christiansen har netværket netop været med til at få ham igennem svære perioder.

“En del af os er jo vågnet op til en verden uden for vores job, som vi ikke kender. Så det er klart, at der er dårlige dage, og der er det meget støttende at tale med

andre, som er i samme situation. Møderne gør, at man kommer ud af huset og holder sig ajour med, hvad der foregår i forskellige brancher og i lederfaget,” siger han og afslutter:

“Vi holder hinanden i gang, og på den måde er vi faktisk også med til at gøre hinanden arbejdsparate til den dag, hvor et job forhåbentligt banker på.”

Ledernes formand, Svend Askær, hilser det fynske netværk meget velkomment.

“Det er glædeligt, at netværkene også kan bruges til at gøre opmærksom på centrale og seriøse problemstillinger på arbejdsmarkedet. Der er hårdt brug for erfarne ledere i både private og offentlige virksomheder, og det er helt forkert, at det er dåbsattesten og ikke kvalifikationerne, der tæller, når der rekrutteres,” understreger han.



BUSINESS FACILITATOR UDDANNELSEN

Bliv certificeret Business Facilitator



Scan koden
og læs mere



Start 13. november 2012
- Tilmeld dig allerede i dag
www.facilitators.dk

DIN TRYGHED
Vi har trænet mere end 3.400
facilitatorer og mødeledere

IAF BASERET FACILITATOR UDDANNELSE



Uddannelsen er forankret i IAF's 6 kernekompetencer og etiske kodeks. Du bliver undervist af IAF certificerede professionelle facilitatorer og certificerede trænere.

Uddannelsens 4 moduler

- 1 Facilitering - Principper og teknikker
- 2 Gruppedynamik og samarbejdspsykologi
- 3 Udvikling af *dig* som facilitator
- 4 Certificering

DIT UDBYTTÉ

Når du er certificeret Business Facilitator kan du med ro og overblik træde i karakter som facilitator. Du sikrer fremdrift og øget produktivitet på tværs af organisationen - også i situationer med modstridende interesser.

Uddannelsens fokus er at træne og udvikle *dig* som facilitator og udvikle de kvaliteter, kompetencer og færdigheder der kræves for at udføre excellent Business Facilitering.

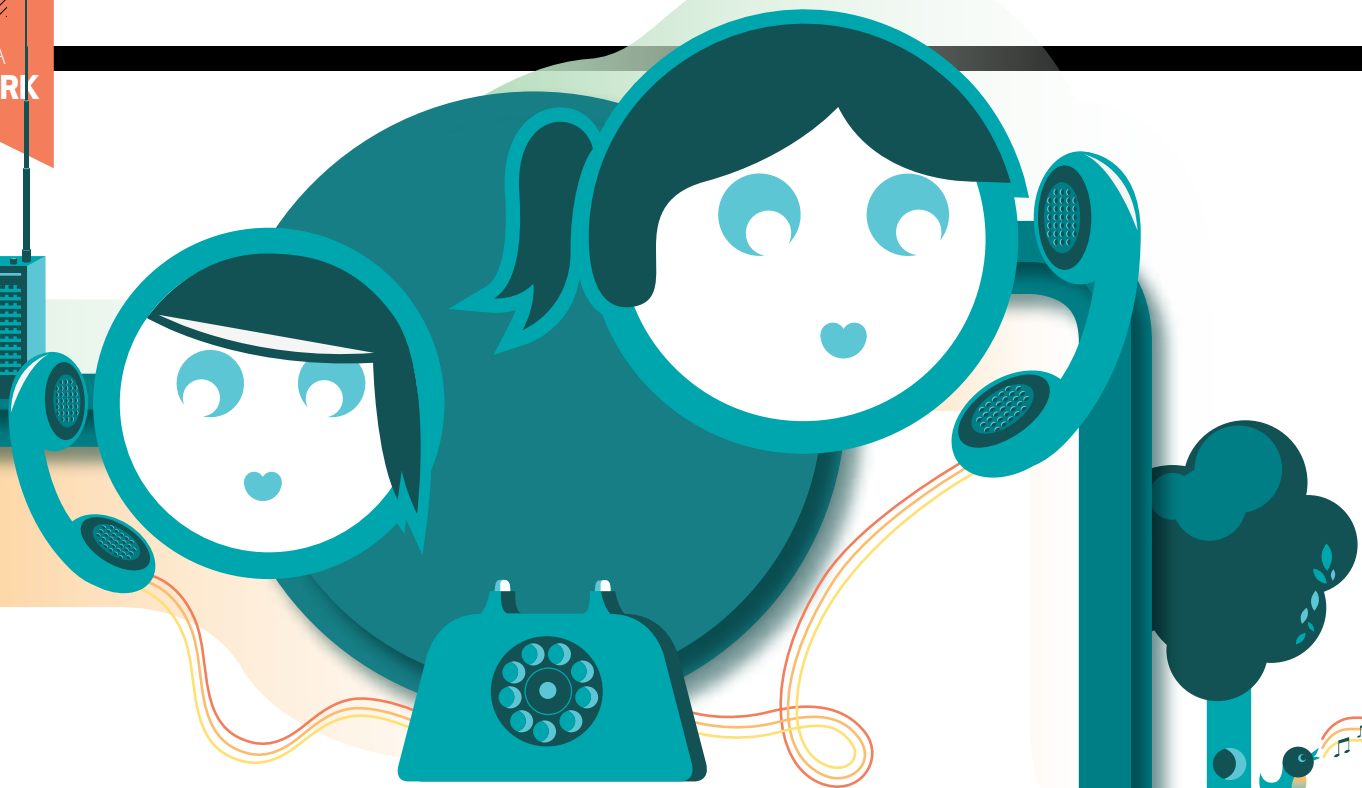
Lær hvordan du målrettet arbejder med mennesker, strategi, visioner, problemløsning, innovation og idegenerering i en forretningsmæssig kontekst.

MÅLGRUPPE

Ledere, projektledere, forretningsudviklere og andre nøglemedarbejdere.

Pris 29.800,- kr. ekskl. moms.
Maks. 12 deltagere.

Læs mere på www.facilitators.dk eller ring på **tlf. 7026 3008** og hør nærmere.



(KVINDERNE)

ÅBENHED SKABER HURTIGE RESULTATER

På Sjælland undgår 16 kvinder at opfinde den dybe tallerken igen og igen ved at trække på hinandens erfaringer i et konkurrencefrit miljø.

Hvis Pia Aarøe Frandsen, der er partner i Plustid Business, er i tvivl om, hvordan hun skal løse en opgave, ringer hun til en af de andre kvinder i sit ledernetværk. Ofte er der en, der har siddet i en lignende situation, og så kan hun få et godt råd. Og det er netop den mekanisme, der er kernen i ledernetværket "Lederkvinder 2" på Sjælland:

"Vi har vedtaget, at netværket skal være opgaveorienteret, så vi kan bruge hinanden til at løse dagligdagsproblemer og svære opgaver. På den måde undgår man en masse spildtid, fordi vi ikke hver især skal hen og finde metoder, modeller eller eksterne konsulenter, hver gang vi står med noget nyt. I stedet kan vi trække på hinanden og dermed opnå

resultater hurtigere og billigere," forklarer netværksleder Pia Aarøe Frandsen.

Derfor er netværket også sammensat af ledere fra vidt forskellige virksomheder, så alle kan byde ind med noget nyt i forhold til de andre og give netværkskollegerne viden, de ikke ellers ville få. Samlingspunktet for netværket er altså ikke et tema eller en bestemt branche – men derimod at alle medlemmerne er kvinder:

"Netværket er et professionelt frirum, hvor vi kan dele problemer og erfaringer i et neutralt og åbent miljø. Og det har vist sig, at tillidsrummet er opstået hurtigere her, i forhold til i andre ledernetværk vi har været med i, fordi kvinder kan være mere fortrolighedssøgende og knap så

konkurrerende," siger hun.

Derfor er der også plads til at udveksle erfaringer om det at være kvindelig leder i en til tider mandsdomineret lederverden. Et fast element på de månedlige netværksmøder er således "dagens arbejdsdilemma", fortæller Pia Aarøe Frandsen:

"Her kan vi fremlægge en aktuell ledelsesmæssig udfordring, og så giver de andre rådgivning i forhold til den. Så vi coacher og guider på tværs af gruppen, og på den måde opnår vi konkrete resultater gennem hinanden."

Åbenhed



TILLIDEN BANER VEJEN FOR NYE FREMTIDSVISIONER

Med fokus på tiltro og gensidige krav bruger 12 ledere i Jylland hinanden til at få blik for, hvordan de kan flytte deres virksomheder og organisationer på længere sigt.

(JYDERNE)

Tillid og aktive medlemmer er nøgleordene i en netværksgruppe i Sydvestjylland, hvor hovedtemaet er forretningsudvikling. Uden gensidig respekt og engagement hos alle gruppemedlemmer får man nemlig intet ud af hinanden, når det kommer til at udveksle visioner og fremtidsidéer, forklarer Søren Leth Nielsen, der er netværksleder for gruppen "Strategisk ledelse og forandringsledelse" hos Lederne.

"Formålet med netværket er at have et sted, hvor vi kan udvikle os fagligt og få idéer til, hvor vores respektive organisationer skal hen i fremtiden. Og hvis man skal tale om langsigtede, strategiske ting, som har afgørende betydning for virksomhederne, skal man kende hinanden godt. Det er tillid,

der er grundlaget for, at vi hver især kan udvikle visioner ved at bruge fællesskabet," siger han og fortsætter:

"Og tilliden opstår kun, hvis alle yder en aktiv indsats i netværket og på den måde skaber en gensidig forpligtelse over for hinanden."

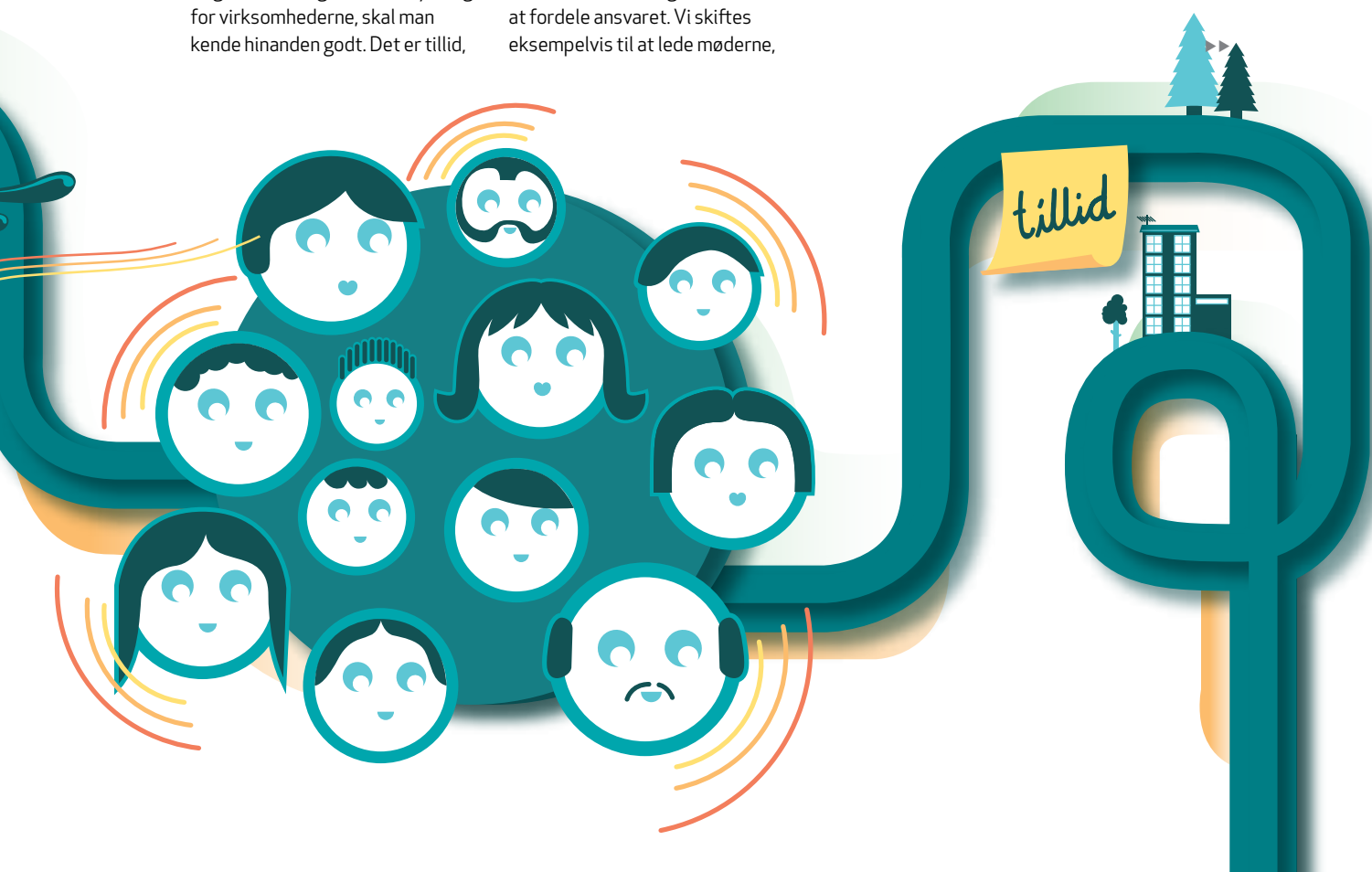
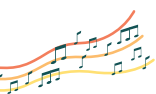
Derfor har netværksmedlemmerne siden opstarten i sommeren 2011 fokuseret mest på at udvikle et netværksmiljø, hvor alle er motiverede – og hvor ingen af de tre timer lange møder 6-8 gange om året er spildt.

"Vi vil undgå en kaffeklub, hvor halvdelen ikke møder op, og hvor ingen tør bringe store ting på banen, fordi det er for uforpligtende. Indtil videre gør vi det ved at fordele ansvaret. Vi skiftes eksempelvis til at lede møderne,

og alle er med til at planlægge, hvad der skal foregå," siger Søren Leth Nielsen, der til daglig er leder i Forsvaret.

Netværksgruppen har da også en høj mødefrekvens, og det skyldes ifølge netværkslederen, at gruppemedlemmerne fra starten af har stillet krav til hinanden:

"Man møder op og er forberedt, fordi de andre møder op og er forberedte. Det er interessen, der skal drive det, og den interesse fastholdes kun, hvis man føler, at man er sammen om det. Derfor bruger vi også tid på teambuilding. Tilliden og engagementet skal bygges op, før man kan få noget fagligt ud af hinanden."



5 VEJE TIL ET EFFEKTIVT NETVÆRK

Sådan danner du det bedste og mest effektive ledernetværk.

1.

DET RIGTIGE FORMÅL

Netværket skal have et klart defineret mål, der taler til potentielle medlemmer.

2.

DE RIGTIGE DELTAGERE

Medlemmerne må ikke være for ens eller forskellige.

3.

DE RIGTIGE AKTIVITETER

Netværksmøderne skal være præget af dialog, så alle deltagere aktiveres og engageres, og man undgår frafald.

4.

DE RIGTIGE VÆRKTØJER

For del ansvar i netværket, planlæg forud, og nuancér aktiviteterne. Brug eksempelvis teambuilding-øvelser og faste indslag.

Inden du melder dig ind i et netværk, skal du overveje følgende:

- Hvad er dit formål med at deltage?
- Hvad forventer du at få ud af netværksmøderne?
- Hvor ofte kan du mødes, og hvor kan du mødes?
- Hvor meget tid er du indstillet på at bruge på netværket?
- Hvor indstillet er du på at dele dine erfaringer og problemstillinger med andre?

5.

DEN RIGTIGE UDVIKLING

Netværket skal jævnligt evalueres, så man i netværket eller med sin arbejdsgiver vurderer, om udbyttet af møderne er tilfredsstillende.



Møder, konferencer og julefester i inspirerende rammer

Carlsberg er det inspirerende valg til møder, konferencer, frokoster og julefester. Uanset om du ønsker at være vært i de kulturhistoriske rammer i Carlsberg Museum & Business Centre eller tiltrækkes af den fantastiske stemning i Jacobsen Brewhouse & Bar, så har Visit Carlsberg et tilbud, der garanterer professionel afvikling og en festlig dag på Carlsberg.

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

FIRMAFROKOSTER
FRA 220 KR / KUVERT

DAGSMØDEPAKKER
FRA 495 KR / DELTAGER

JULEFESTER
FRA 795 KR / DELTAGER

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

Telefon +45 33 27 10 20 eller
mail booking@carlsberg.dk.



TRÆFPUNKT HUMAN RESOURCES® 2012

TILMELD DIG GRATIS
på www.traefpunkt-hr.dk
eller scan koden



Besøg

Danmarks og Nordens største HR-messe

Keynotes Corner **TEMAER: Vindermentalitet og Værdiskabende HR**

Power Corner Alle indlæg sponsoreret af StrongMind

 Søren Ikkast Pedersen, Oriflam A/S – Vinder af Personalecheprisen 2011 Sponsoreret af LESSOR A/S	 Paneldebat: Steen Hildebrandt & Henrik Holt Larsen Sponsoreret af LESSOR A/S	 Per Krogager Sponsoreret af PBJ A/S
 Jesper Møller Adm. direktør/CEO Toms Gruppen A/S	 Jesper Bank OL-guldvinder Sponsoreret af PBJ A/S	 Rune Nørgaard Andersson HR Director, Microsoft
 Kim Kristensen, oberst – Årets Leder 2009 i Danmark Foto: Joachim Rhode, Rhode Foto	 Annabeth Aagaard, adjunkt, Ph.d. Syddansk Universitet	 Thyra Frank

 Thorkild Thyrring	 Bubber
 Christina Hembo	 Thyra Frank

Speakers Corner

Onsdag den 3. oktober

- The Performance Group
- Jobindex
- e-stimate
- LESSOR A/S
- Acuity World
- Incento A/S
- LEAD-Legal Advice Denmark
- PBJ A/S

Torsdag den 4. oktober

- The Performance Group
- Ofir & Søndagsavisen
- e-stimate
- Acuity World
- Visma Service Danmark A/S & PBJ A/S
- LESSOR A/S
- Styrkefokus



Ordstyrer
Benedicte Strøm,
kommunikationsrådgiver
+Strøm



Igen i år serverer vi gratis lækker kaffe, Cafe latte, Cappuccino og Espresso fra KaffeKnappen i messens lounges

Øksnehallen

i København
den 3. og 4. oktober 2012

Guldsponsorer

Allerede tilmeldte udstillere på Træfpunkt 2012

Arrangør

I samarbejde med

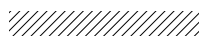
Mediepartnere



ER DET OK AT **TJEKKE FACEBOOK** I ARBEJDSSTIDEN?

Næsten hver fjerde arbejdsgiver har udstukket grænser for, hvor meget medarbejdere må bruge sociale medier i arbejdstiden, viser en ny undersøgelse fra Lederne. På Hvidovre Hospital brugte de ansatte 24 fuldtidsstillinger om ugen på Facebook, før ledelsen sagde stop.

Tekst: Sebastian Cappelen | Illustration: AllerCP



TORBEN MOGENSEN

Vicedirektør for 3.400 ansatte på Hvidovre Hospital

Vi skriver i vores regler, at medarbejderne godt må gå på Facebook, men det skal være i meget begrænset omfang. Vi vil meget nødigt indføre kinesiske tilstande ved at blokere hjemmesider. Men omvendt er det klart, at man som arbejdsgiver bliver nødt til sige, at medarbejderne ikke kan blive forstyrret hele tiden af private forhold. Det er både af hensyn til patienterne, men også hvad der er rimeligt.

Vores internet fungerede dårligt, så vi gik ind og målte for at se, hvad der optog nettet. Det var helt overraskende for os, at Facebook var klart den hyppigste hjemmeside, der blev besøgt. Forbruget var noget med to minutter om dagen i gennemsnit for samtlige medarbejdere. Der er selvfølgelig ingen tvivl om, at der er nogle medarbejdere, der aldrig går på Facebook, og så er der nogle, der bruger det rigtig meget. Det er det sidste, vi ikke kan have.

Det er klart, at nogle medarbejdere var meget vrede, fordi de følte sig ramt. Vi vil nok tjekke op på det på et eller andet tidspunkt, men efter at vi har snakket om det, har vi nået et meget rimeligt niveau.



HELLE BRUUN MADSEN

Ledelsesrådgiver hos Lederne

Hvem?

Er det fornuftigt at stramme reglerne for, hvor meget medarbejderne må tjekke Facebook og andre sociale medier i arbejdstiden?

Er der en enkelt medarbejder, som ikke kan finde ud af at administrere sin arbejdstid, må lederen gribe ind over for den enkelte. Men det berettiger ikke, at man laver regler for alle. Hvis 20 medarbejdere godt kan finde ud af det, og én ikke kan finde ud af det, så har regler den modsatte effekt. Det vil virke som straf for de 20 andre.

Hvad er argumentet for at indføre regler?

Virksomheder, der har indført regler for brug af sociale medier i arbejdstiden, gør det ofte, fordi de ikke ønsker, at medarbejderne bruger for meget arbejdstid på at være på Facebook og andre sociale medier.

Hvilken effekt har det, når man indfører regler over for sociale medier, der i virkeligheden er svære at kontrollere brugen af?

Regler bliver ofte forbundet med kontrol. For mange regler, herunder regler for brug af sociale medier i arbejdstiden, kan gøre, at medarbejderne bliver demotiverede og har svært ved at præstere optimalt. Det harmonerer dårligt med at lede værdibaseret, hvis du har regler. Kender medarbejdere dine holdninger, ved de godt, hvad de skal og må. Regler skal du følge op på, og du kommer nemt til at bruge meget tid på kontrol. Tid, som du kunne bruge meget bedre på at motivere dine medarbejdere.

“Flere ledere, færre chefer”

Birgitte Fredsby er direktør i reklamebureauet We Love People. Og det gør hun. Elsker mennesker, altså. Især at samarbejde med dem, se dem vokse og lære af deres idéer.

Tekst: Andrea Bak | Foto: Jeppe Carlsen



B

Birgitte Fredsby havde ledet andre i stort set hele sit arbejdsliv uden at have tænkt synderligt over sin ledelsesstil, eller hvorfor og hvordan hun var blevet en dygtig og afholdt leder. Men for et par år siden var der en kollega, som skulle skrive en master-opgave om oplevelsesledelse, og hun valgte Birgitte Fredsby som case.

“Pludselig kunne jeg høre alle de her ord om ledelse komme ud af min mund, og da jeg læste opgaven, kunne jeg se, at jeg gjorde

en masse ting, jeg ikke var bevidst om,” siger hun.

“Jeg havde altid vidst, at mine medarbejdere skabte langt større værdi, hvis de fik frihed. Og jeg havde tænkt, at det var min entusiasme, der smittede af på folk omkring mig og fik dem til at knokle og udvikle sig, men der var en masse andet også,” siger hun.

Birgitte Fredsby kalder sig selv et autodidakt menneske. Hun har aldrig taget en uddannelse, og bortset fra nogle lederkurser er det sit såkaldte medfødte lederskab og en god fingerspidsfornemmelse over for andres kompetencer, der har hjulpet hende på vej i løbet af karrieren.

Birgitte Fredsby har været direktør i reklamebureauet We Love People siden januar. Bureauet har blandt andet specialiseret sig i at gøre målgrupper til medvirkende og lave kampagner for firmaer med et større formål, som for eksempel “Vi gør noget” for Falck og “Tænk sort” for Børnefonden.

Indtil december arbejdede hun i Danmarks Radio som kanalchef for Ramasjang, som hun er en af de tunge hovedkræfter bag. Hun begyndte sin karriere i

DR, da hun i slut-80'erne – med det, hun kalder en halvløj studentereksamen i rygsækken – kontaktede Stefan Samsø, der var leder af P4 i P1 med en god historie, hun gerne ville fortælle verden. Hun havde mødt en hiv-smittet pige, som hun gerne ville lave et radioprogram om, og han kunne godt fornemme på den unge kvinde, at hun ikke sådan lige var til at slippe af med, så han sagde ja.

“Jeg blev udstyret med en spolebåndoptager, og så blev jeg ellers sendt ud at lave interview. Jeg anede intet om, hvordan man gjorde, så jeg blev sendt ud flere gange med opfølgende spørgsmål, og til sidst syntes Stefan, at jeg havde materiale nok, og så fik jeg lov til at klippe det sammen til et radioprogram sammen med en tekniker,” fortæller hun.

Det var starten på en mangeårig karriere i Danmarks Radio, der blandt andet har bragt hende gennem nyheder, dokumentar, underholdningsprogrammer og børneindhold til alle platforme.

“Jeg er god til at stikke retningslinjer ud og forklare mine medarbejdere, hvor vi skal hen og hvorfor. Vi kan kalde det at plante et flag, og jeg er ikke bleg for at plante flaget langt ude i fremtiden. Jeg har nemt ved at





Hun planter et flag, og så må hendes medarbejdere selv bestemme, hvordan de kommer hen til flaget. "Jeg har tillid til, at de kommer frem," siger Birgitte Fredsby fra We Love People.

► give ansvar fra mig, og jeg har ikke noget stort behov for at kontrollere. Jeg har tillid til, at folk gør det, de skal, og som jeg plejer at sige: Vi skal bare hen til flaget, og så er jeg ligeglad med, om I flyver, hopper eller kravler derhen, bare I ikke går på kompromis med produktet på vejen,” siger hun.

Samarbejde er nøglen

En af de bedste måder at komme hen til flaget på er, efter Birgitte Fredsbys mening, i flok.

“Jeg holder utroligt meget af at samarbejde med andre mennesker og meget gerne mennesker fra helt andre faggrupper end min egen. Et godt eksempel på det er Cirkus Summarum, som jeg stadig har fornøjelsen af at lave. Det er en smeltedigel af kunstnere, fagfolk og B&U-nørder, der skal samarbejde, og det giver en sublim og kaotisk oplevelse af, at vi aldrig når det, men det gør vi jo, og det er en stor glæde for alle involverede at opleve at præstere noget så stort i flok. På den måde har jeg altid haft en god fornemmelse for at sætte medarbejdere sammen i de rigtige teams,” siger hun.

“Jeg er ikke større, end jeg er – jeg er jo kun et menneske, og jeg kan kun få ting til at vokse til et vist punkt. Men hvis jeg sætter det rigtige hold, er der ingen grænser for, hvor langt vi kan nå. Det er min erfaring, at ting vokser rigtig højt og hurtigt, når man er mange om det, og alle holder af projektet og produktet. Og den virkelige hemmelighed bag succes er jo entusiasme,” siger hun.

“Jeg sætter egenskaber som passion og arbejdslyst langt højere end pligt, og så går jeg efter mennesker, der har gode samarbejdsevner. Det bliver tit undervurderet, fordi vi i vores samfund har så travlt med at måle folk på deres individuelle præstationer, og det er en skam. Jeg synes, det er med til at give en meget usund arbejdskultur, hvis alle hele tiden er fokuserede på selv at få æren i stedet for at være gode til at løfte i flok. De fleste mennesker henter jo en masse af deres identitet gennem deres job,

BIRGITTE FREDSBY

Alder: 44 år

Mor til en datter på 20 og tvillinger på 16 år. Blev chef for B&U-området i 2006, hvor hun var i tre år, før hun kom til EasyFilm som producent. Året efter vendte hun tilbage til DR, hvor hun var chef for udviklingen og søsætningen af 360-grader-konceptet Ramasjang. 1. januar blev hun direktør i We Love People.



og man risikerer jo at blive et meget ensomt menneske, hvis man hele tiden er fokuseret på “jeg alene”,” siger hun.

Børn er en inspiration til fremtiden

Birgitte Fredsby har i en stor del af sin karriere haft med børn at gøre, både som producent, redaktør og kanalchef i B&U-afdelingen. Hun har stor respekt for børns måde at tænke og opleve verden på, og Ramasjang-universet blev til på baggrund af det, hun havde lært af børnene.

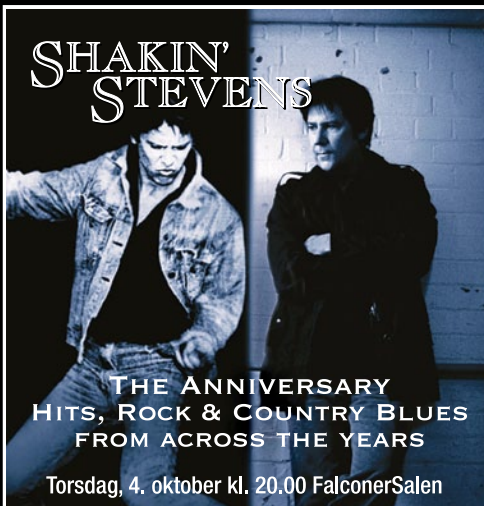
“Børn er virkelig firstmovers. De er ligeglade med, om de ser Bamse i tv, på iPad'en, i en bog, eller om de går i børnehave i de samme røde gummistøvler som ham. Det er alt sammen en del af det samme univers for dem, og det synes jeg, vi kan lære utroligt meget af, når vi tænker fremtidens mediebillede, hvor vi kommer til at sætte indholdet før platformen,” siger hun.

“Det er en kæmpe glæde og inspiration

“Jeg sætter egenskaber som passion og arbejdslyst langt højere end pligt, og så går jeg efter mennesker, der har gode samarbejdsevner.”

at have med børn at gøre. Børn er nysgerrige, og der er ikke noget med, at “sådan plejer vi”. De har en umiddelbar og frygtløs tilgang til fremtiden. Hvis Danmark på sigt skal leve af innovation, er det meget vigtigt for os at indse, at vi skal beholde flyvehøjde på de nye generationer og bibeholde den nysgerrighed og gejst, som børn har. Hvis vi vil sikre individuelle unge med egne værdier, mål og drivkraft, er det vigtigt, at det ikke forsvinder,” siger hun.

We Love People har af samme årsag etableret en skole for helt unge, som hedder We Love Talent. Her har et nyt hold



SHAKIN' STEVENS

THE ANNIVERSARY HITS, ROCK & COUNTRY BLUES FROM ACROSS THE YEARS

Torsdag, 4. oktober kl. 20.00 FalconerSalen



Verdensstjernen
AL JARREAU




NDR Big band Joe Sample

Søndag, 4. november kl. 20.00 FalconerSalen



THE MAGIC OF KENYA

25 musikere, dansere og sangere tager dig med på en festlig rejse til Karen Blixens magiske Kenya!

OUT OF AFRICA

21., 22., 23., 24. nov. BREMEN COPENHAGEN



THE NATIONAL DANCE COMPANY OF IRELAND

RHYTHM OF THE DANCE

Torsdag, 7. februar 2013 kl. 20.00 FalconerSalen
Søndag, 10. februar 2013 kl. 20.00 Musikhuset Aarhus



Nytårskoncerten 2013

Repertoire fra den verdensberømte TV-koncert fra Wien bl.a. med alle de kendte Strauss-melodier

35 musikere samt sangsolister i verdensklasse. Dirigent: Guido Mancus

Torsdag, 3. januar 2013 kl. 20.00 Musikhuset Aarhus
Lørdag, 5. januar 2013 kl. 20.00 FalconerSalen



JETHRO TULL'S IAN ANDERSON

plays WITH BAND **THICK AS A BRICK**

Lørdag, 24. november kl. 20.00 FalconerSalen



LONDON WEST END MUSICAL GALA

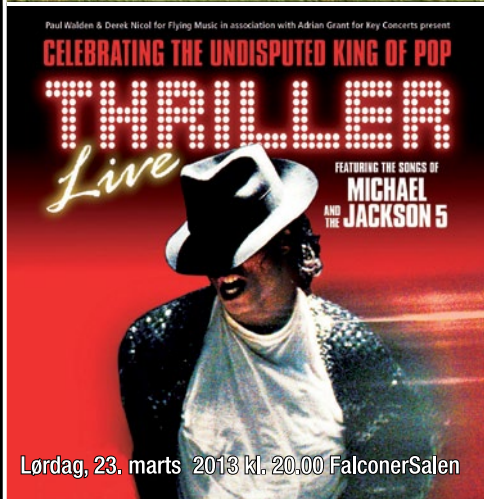
De største hits fra:

THRILLER - MAMMA MIA - ROCKY - TARZAN - MARY POPPINS DIRTY DANCING - PHANTOM OF THE OPERA

WE WILL ROCK YOU - LION KING - GREASE og mange flere

De bedste musikalske hits i verden - præsenteret af de største stjerner fra London i farverige kostumer med et forrygende, stort live-orkester!

Fredag, 1. marts 2013 kl. 20.00 FalconerSalen
Lørdag, 16. marts 2013 kl. 20.00 Musikhuset Aarhus



Paul Walden & Derek Nicol for Flying Music in association with Adrian Grant for Key Concerts present

CELEBRATING THE UNDISPUTED KING OF POP

THRILLER Live

FEATURING THE SONGS OF **MICHAEL AND THE JACKSON 5**

Lørdag, 23. marts 2013 kl. 20.00 FalconerSalen



CITY SINGLER

FREKKERE I 2. SERIEN

Torsdag, 11. april 2013 kl. 20.00 Glassalen TIVOLI



SENSATIONELT GÆSTESPIL FRA LONDON WEST END

The Biggest Phantoms From London West End

Three Phantoms

Exclusively in Scandinavia in 2013

An evening of intrigue, humour and knockout music with heart-stirring performances worthy of the Phantom!

STORT ORKESTER OG KOR

Lørdag, 11. maj 2013 kl. 20.00 Tivolis Koncertsal
Tirs. 14. maj 2013 kl. 20.00 Musikhuset Esbjerg
Onsdag, 15. maj 2013 kl. 20.00 Musikhuset Aarhus



KONICA MINOLTA



ER SERVICE

VIGTIG FOR DIN FORRETNING?



Det er den for os og vores kunder. Hvem kender ikke Murphys lov: "Hvis noget kan gå galt, vil det gå galt?" Vi sørger for at holde dit maskineri i gang, så du får en tryk hverdag uden unødige driftstop.

Her er lidt af hvad du kan forvente dig af Konica Minolta:

- Brugervenlige og driftsikre kopimaskiner
- Stor landsdækkende serviceorganisation, som sikrer en opetid på 98%
- Kompetente serviceteknikere, der er hurtige og effektive, og som altid møder kunderne med et smil
- Professionel imødekommende telefonsupport

Ring og hør hvorfor du skal vælge Konica Minolta som samarbejdspartner eller scan QR-koden og bestil vores onlinemagasin, hvor du kan høre mere om vores service.





Birgitte Fredsby's motto er: "Vi bygger, mens vi flyver!"

► mellem 18 og 21 år siden april været en del af bureauets dagligdag og skal være det i et år. De er blevet valgt på baggrund af deres forskellige kreative og innovative evner.

"De har ikke nogen stor erfaring og faglig viden, men de er specialister på deres felt, da de jo om nogen kender fremtidens bruger-målgruppe. De er meget inspirerende at arbejde sammen med. De er ikke lige så filtrerede som voksne, og de pakker ikke alt ind i analyser og strategisk tænkning. Det er især deres spontanitet og lystfuldhed, der inspirerer mig. Idéer udfoldes og udvikles bedst under spontan leg og ikke i et rum med fire farvede Fatboys, hvor ingen kan få nogen idéer alligevel, fordi rammerne er så fortænkede," siger Birgitte Fredsby.

Snydt for lærdom

Birgitte Fredsby har med egne ord hoppet fra tue til tue i sit arbejdsliv, og det der med at tage en uddannelse fik hun aldrig gjort. Hun sloges i mange år med opfattelsen af, at

"Det er min erfaring, at de fleste mennesker vokser mest ved at få tildelt en masse ansvar og ved, at jeg som leder viser dem tillid."

hun manglede en uddannelse, til trods for at hun klarede sig godt i sit arbejdsliv.

"Jeg har altid læst meget og holdt mig ajour med verden omkring mig, men jeg gik med den der følelse af, at jeg godt kunne indeholde mere viden. At jeg var blevet snydt for noget lærdom. For nogle år siden var jeg hos en erhvervscoach, der tog fat i problematikken og spurgte mig, hvad det var, jeg syntes, jeg manglede at lære. Det havde jeg svært ved at svare konkret på, og det har jeg stadigvæk. Hendes tese var, at jeg måske var en bedre leder end mange andre, der havde masser af uddannelse, simpelthen fordi jeg havde den praktiske erfaring ude fra virkeligheden," siger hun.

"Jeg har mødt masser af chefer uden lederevner, men som havde masser af dygtigt

tillærte management-værktøjer, og hvor det var deres faglighed og ikke deres menneskelighed, der var chef. Jeg så en graffiti på en væg engang, hvor der stod: "De bedste chefer er dem, der ikke vil være det", og det er da en interessant tanke. Personligt har jeg aldrig ønsket at blive chef for magtens skyld, og jeg synes egentlig, når jeg ser mig omkring, at Danmark har brug for flere ledere og færre chefer," siger hun.

Birgitte Fredsby's måde at være leder på falder i god jord hos mennesker, der selv er kreative, selv-ledende og har brug for løse rammer. Der har været tilfælde med medarbejdere, der har haft brug for faste rammer, klare svar på problematikker og en mere boss-agtig tilgang, som ikke har trivedes med den løse form.

"Det har jeg virkelig skullet lære – at der sidder nogle derude med en jobfunktion, der gør, at man ikke bare kan give dem et tømmer og så regne med, at de selv kommer i mål. Så der er jeg nødt til at være meget obs," siger hun.

Men selv om hun er en meget lidt kontrollerende chef, har hun aldrig oplevet andet end, at folk har honoreret hendes tillid med andet end flid og stor loyalitet.

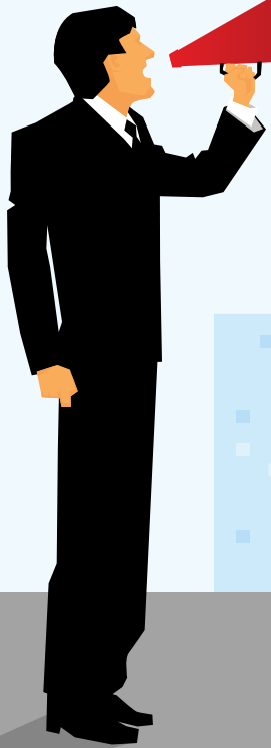
"Mit motto er: "Vi bygger, mens vi flyver". Det giver plads til at lave fejl, og vi kan altid justere farten og flyvehøjden undervejs og samtidig indfri de høje forventninger og en professionel landing," siger hun.

"Noget af det, jeg nyder allermost som leder, er at se folk folde sig ud, og det er også med til, at jeg selv vokser som leder.

Det er min erfaring, at de fleste mennesker vokser mest ved at få tildelt en masse ansvar og ved, at jeg som leder viser dem tillid," siger hun.

Hun bruger eksemplet med Mickey Mouse – en lille mus, der er grunden til Disneys store succes. Uden mus, intet Disney-imperium.

"Det er et fint billede på, at vi som ledere burde have travlt med at finde og udvikle fremtidens talenter. At vi som ledere skal skabe de betingelser, der får hver eneste medarbejder til at udkomme succesfuldt med det potentiale, de hver især er udstyret med." ●



h S s b o
r t i e m r
d j o n s a x
e t

o u b i
s b o
x o r
e m r
z a e

Tal, bliv hørt og forstået

Evnen til at kommunikere effektivt er en afgørende ledelseskompetence, hvis virksomheder vil tjene penge og skabe et godt arbejdsmiljø. Men hvor langt de fleste ledere er gode til at informere, kræver det et nyt fokus og nye værktøjer at blive bedre til at kommunikere.

Tekst: Sabrina Drevsfeldt | Illustration: AllerCP og iStockphoto.com

SÅDAN KOMMUNIKERER DU SOM LEDER

Tjek og træn dine kommunikationskompetencer

Hvornår oplever du at lykkes med din kommunikation? Træn dine kompetencer ved eventuelt at bede om feedback fra kollegerne.

Find dit mål

Vær bevidst om, hvad du vil opnå med kommunikationen.

Brug journalistens værktøjer

Du skal redigere i informationsstrømmen fra topledelsen og vinkle den i forhold til din medarbejdergruppes opgaver.

Få medarbejdernes kompetencer i spil

Stil de rigtige spørgsmål, og research dig frem til, hvem der kan hvad. Så bærer du kommunikationen frem mod dit mål.

Acceptér rollen som facilitator

Ledelseskommunikation går ikke ud på at vide mest og bedst – du skal derimod være facilitator for medarbejdernes viden.

I de seneste år er lederens evne til at kommunikere i stigende grad blevet italesat som den udslagsgivende faktor for, om en virksomhed lykkedes eller ej. Kommunikation er på kort tid blevet et omdrejningspunkt i landets organisationer, og i en ny undersøgelse af ledelseskommunikation lavet blandt 1.769 af Lederne's medlemmer, svarer tre ud af fire, at evnen til at kommunikere er deres vigtigste ledelseskompetence.

Ifølge Helle Bruun Madsen, der er ledelsesrådgiver hos Lederne, er der hos landets chefer en stigende erkendelse af, at ledelse og kommunikation netop er hinandens forudsætninger:

“God kommunikation er dét, der får medarbejderne til at engagere sig og præstere sammen med lederen. Derfor er god kommunikation afgørende for virksomhedens udvikling,” siger hun.

Fleere undersøgelser lavet på Aarhus

“God kommunikation er dét, der får medarbejderne til at engagere sig og præstere sammen med lederen.”
—Helle Bruun Madsen, Lederne

Universitet af professor Tor Eriksson viser da også, at vellykket kommunikation har en direkte positiv indvirkning på virksomhedens økonomiske præstation og omfanget af medarbejdernes fravær. To ud af tre ledere i Lederne's undersøgelse svarer ligeledes, at virksomheden kunne skabe bedre resultater, hvis der blev brugt mere tid på intern kommunikation. Det er nemlig dyrt, hvis kommunikationen ikke fungerer optimalt, forklarer Helle Bruun Madsen:

“Man når ikke sine mål, man tjener for lidt, og medarbejderne har flere sygedage. Der kan ske det, at medarbejderne går rundt og bruger tid på ting, som giver mening for dem selv, frem for at forfølge fælles mål. Hvis man vil have en strømlinet og produktiv forretning, skal man derfor fokusere på oplysning og inddragelse af medarbejderne.”

Information eller kommunikation?

Men hvor de danske virksomheder og ledere er fremragende til at oplyse og informere, er det straks sværere, når det kommer til inddragelse og dialog – hvilket netop er kommunikation. Det mener Annette Franck, journalist og stifter af firmaet Corporate Voice, der rådgiver og uddanner i forbindelse med ledelseskommunikation.

“Udfordringen ligger i, at vi ikke skelner ▶▶

►► nok mellem information og kommunikation. I dag kalder vi alt kommunikation, selv om det meste reelt er information. At informere er at overdrage viden og oplysninger uden diskussion. At kommunikere er en gensidig udveksling af viden og synspunkter gennem debat,” siger hun og fortsætter:

“At informere gør, at man skaber fælles grundlag på baggrund af kendt viden og faste beslutninger, hvor kommunikation gør, at man i fællesskab opnår en ordentlig brug af den viden og skaber ny. De to ting har vidt forskellige funktioner i forbindelse med ledelse, og derfor skal ledere være opmærksomme på, hvornår de bruger hvad.”

Hvis der foreligger centrale beslutninger, der ikke er til diskussion, skal man ifølge Annette Franck informere. Men hvis formålet er at udvikle noget og konsultere sin organisation, skal man kommunikere – for her handler det om at skabe dialog og udveksle viden. Problemet i danske virksomheder er, at informationsdelen har taget overhånd – også i tilfælde, hvor man skal kommunikere for at få et resultat, mener Annette Franck:

“I de senere år er der skruet kraftigt op for formidlingen af ledelsens budskaber gennem intranet og interne kampagner. Jeg tror, at vi informerer mere og mere, fordi vi søger resultaterne af kommunikation. Kommunikation skaber udvikling og sammenhængskraft, hvorimod information blot skaber fælles vidensgrundlag. Den forskel ser mange ledere og virksomheder ikke, og derfor tyr de til mere information, når den første ikke virkede. I stedet bør man i højere grad lade den enkelte leder kommunikere med medarbejderne og på den måde opnå resultater.”

Enhver kan lære at kommunikere

Forskningsresultaterne fra den ene af Tor Erikssons undersøgelser lavet i 2007 viser således også, at det er den enkelte leders kommunikation, der skaber økonomisk vækst og tilfredse medarbejdere.

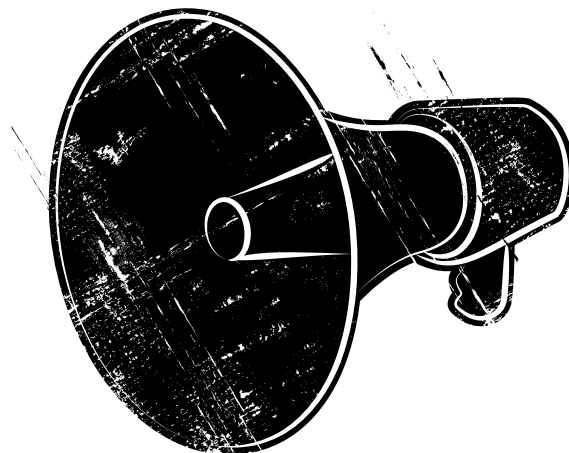
“Kommunikation opleves som en stor udfordring for mange ledere, men det er noget, man kan lære, hvis man træner det.”

—Helle Bruun Madsen, *Lederne*

5

TIPS TIL EFFEKTIV

VIRKSOMHEDSKOMMUNIKATION



1

Lær at skelne mellem information og kommunikation:

Information er et produkt, der skal overdrages uden diskussion – kommunikation er en proces med debat.

2

Find målet med kontakten:

Inden du enten informerer eller kommunikerer, skal du finde målet med kontakten til medarbejderne – det afgør, hvordan formidlingen skal formes.

3

Topledelsen skal informere, og den enkelte leder skal kommunikere:

Topledelsen kan informere gennem intranet og nyhedsbreve, men det er den enkelte leder, der kan skabe udvikling gennem kommunikation som proces.

4

Giv den enkelte leder lov til at kommunikere:

Den enkelte leder skal have vide rammer til at styre informationsstrømmen i forhold til, hvad der er relevant for vedkommendes gruppe af medarbejdere.

5

Kommunikér og informér rettidigt:

Det kan være en fordel at kommunikere eller informere om forandringer og forestående beslutninger løbende i stedet for først at inddrage medarbejderne, når alt er fastlagt.

Men når nu meget afhænger af den enkelte leder, hvad kan man som chef så gøre for at kommunikere effektivt? Halvdelen af de adspurgte i Ledernes kommunikationsundersøgelse har søgt svaret i efteruddannelse med fokus på intern kommunikation, men knap 40 procent finder stadig deres kommunikationsopgave kompleks.

Ifølge Helle Bruun Madsen handler det i første omgang om at acceptere, at god kommunikation ikke drejer sig om personlige egenskaber eller karisma, men om at ændre fokus:

“Kommunikation opleves som en stor udfordring for mange ledere, men det er noget, man kan lære, hvis man træner det. Det handler blandt andet om at reflektere over, hvad det er, du gør i bestemte situationer, og se på, hvordan det virker. Bed eksempelvis om feedback fra dine medarbejdere, og bliv klogere på, hvordan din kommunikation modtages.”

Find målet med kontakten

I enhver kommunikationssituation gælder det derudover om at have formålet med formidlingen for øje, pointerer Helle Bruun Madsen. Hvis ikke hensigten er klar, risikerer man at overinformere eller at kommunikere fejlagtigt.

rer man at overinformere eller at kommunikere fejlagtigt.

“Det kan have den effekt, at modtageren ignorerer eller misforstår budskabet – eller at der opstår modstand. Det kan netop skyldes, at man lægger op til dialog med medarbejderne, men alligevel præsenterer noget som en beslutning. Derfor kan det være en god idé at lave en kommunikationsplan, der bestemmer, hvad der skal kommunikeres og informeres om – især hvis der er tale om gennemgribende forandringer i en periode,” siger hun.

Ledernes ledelsesrådgiver anbefaler, at når noget har afgørende betydning for den enkelte medarbejder, og når der er brug for respons og dialog, så skal man kommunikere – hvilket bør foregå ansigt til ansigt. Når der skal informeres, kan man derimod med fordel bruge intranet, nyhedsbreve og mails. Men det er to ting, som skal foregå sideløbende, understreger hun:

“Der er brug for begge dele i en organisation, men det afhænger af situationen, hvornår man skal hvad.”

Lederen som journalist

Men hvad gør den enkelte leder så i den

HOLD KONFERENCEN MIDT I KUNSTEN

ARKEN

arken.dk



NÅ DINE MÅL SAMMEN MED OS

-faglighed og resultatskabelse driver os fremad sammen.

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

TV2/DANMARK/SPORTEN

4 IMPROVE

www.4improve.dk



Book årets
firmafest
nu!

M Ø D E R

S E L S K A B E R · H O T E L · R E S T A U R A N T

Gør årets julefrokost til noget ganske særligt

Schæffergårdens stemningsfulde omgivelser er det ideelle valg til både store og små selskaber. Vi serverer klassisk dansk julebuffet og juleinspirerede festmenuer. Restaurant Wohlert er velegnet til større selskaber med dans og musik og mindre selskaber kan f.eks. afholdes i det historiske jagtslot, som hele julen er smukt julepyntet af Jette Frölich.

- Selskaber fra 35 til 250 personer
- Gå-afstand til bus og S-tog
- Fri parkering
- Hotel med 74 dejlige værelser
- Tildelt Det Økologiske Spisemærke i sølv


Schæffergården

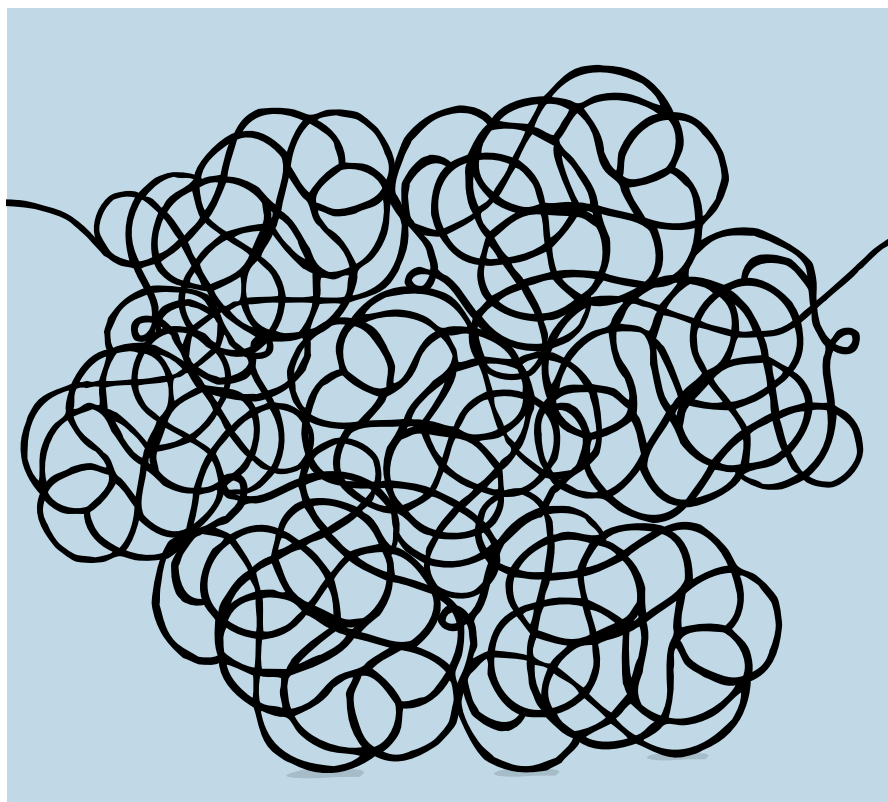
►► konkrete kommunikationssituation? Efter 15 års erfaring med personaleledelse har Annette Franck fundet ud af, at ledere med fordel kan trække på journalistens værktøjer for at kommunikere effektivt.

“En leder skal skabe sammenhængskraft og ny viden, og det er det samme, en journalist gør. Første skridt til virksomheds kommunikation er netop at udvælge de informationer, der er særligt relevante for gruppen af medarbejdere, man har ansvaret for. Lederen skal altså redigere i informationsstrømmen, og derefter skal vedkommende vinkle stoffet i forhold til de opgaver og kompetencer, afdelingen har,” siger hun og fortsætter:

“Derefter skal lederen få medarbejderne til at afdække deres viden, få deres synspunkter frem i samspil med andre – ligesom journalisten gør med kilder i en artikel. Som leder skal man her stille de spørgsmål, som bringer medarbejdernes kompetencer i spil, og man skal researche sig frem til, hvem der ved hvad. Derfra skal lederen kunne opsummere for at bære beslutningstagningen

“Det handler om at acceptere, at lederens rolle i dag ikke er at vide alt og vide bedst – lederens rolle er at redigere og facilitere.”

—Annette Franck



frem mod det overordnede mål, man har sat for et møde eller for afdelingens arbejde.”

Ledere kan ligeledes have gavn af at følge journalistens princip om at fortælle, hvad man ved, når man ved det, forklarer Annette Franck:

“Man skal have en større risikovillighed og løbende kommunikere med medarbejderne om forestående beslutninger, i stedet for at vente på at beslutningerne er

truffet og blevet pakket flot ind af kommunikationsafdelingen. På den måde vil man opleve mindre modstand og større udbytte. Det handler om at acceptere, at lederens rolle i dag ikke er at vide alt og vide bedst – lederens rolle er at redigere og facilitere, så medarbejdernes kompetencer udnyttes, og virksomheden når målet. Dét er det, kommunikation handler om – at samarbejde om at nå målet.”

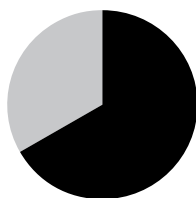
DANSKE LEDERE OM KOMMUNIKATION

I en ny undersøgelse fra Lederne lavet blandt 1.769 ledere svarer de adspurgte følgende:



EVNE

Tre ud af fire ledere vurderer, at evnen til at kommunikere effektivt er deres vigtigste ledelseskompetence.



INTERN KOMMUNIKATION

To ud af tre ledere mener, at virksomheden kunne skabe bedre resultater, hvis der blev brugt mere tid på intern kommunikation.



MAILS

Seks ud af ti respondenter forventer ikke, at deres medarbejdere svarer på e-mails/sms uden for normal arbejdstid.

25%

KOMPLEKSITET

Fire ud af ti ledere giver udtryk for, at deres kommunikationsopgave i høj grad er kompleks.



UDDANNELSE

Halvdelen af lederne har deltaget i efteruddannelse med fokus på intern kommunikation.

KarriereSparring
Juridisk sikkerhed
LederSparring
Økonomisk tryghed

Gi' det videre...

Som medlem af Lederne nyder du godt af den tryghed, det er, at have Lederne i ryggen – og det giver færre bekymringer til dig. Giv andre den samme mulighed.

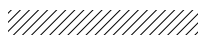
Anbefal tryghed hos Lederne

For hvert medlem, vi får på din anbefaling, får du 3 måneders gratis organisationskontingent som tak.

Anbefal på www.lederne.dk/anbefal

DET HAR JEG LÆRT OM LEDELSE ...

Jens Otto Størup, 45 år, administrerende direktør
i Nordjyllands Trafikselskab.



BLÅ BOG

2011 >

Administrerende direktør,
Nordjyllands Trafikselskab

April 2011 - oktober 2011

Områdedirektør
KMD

2006 - 2011

Administrerende direktør,
Nordsøen Oceanarium og
Nordsøen Forskerpark

1999 - 2006

Product Management
Sales
KMD

1995 - 1999

Administrationschef
Ledernes Hovedorgani-
sation

1992 - 1995

Lobbyist, Bruxelles
EURO-FIET

→ **Det bedste råd ...** jeg har fået om ledelse, har jeg fået af Svend Askær, som gav mig mit første lederjob i Ledernes Hovedorganisation. "Ledelse er et håndværk," sagde han, og jo længere jeg har været leder, jo mere kan jeg se, at det passer. Jeg har været leder i KMD, på Nordsøcenteret og nu i Nordjyllands Trafikselskab, og selv om det er meget forskellige ting, de beskæftiger sig med, kan man, hvis man indser, at ledelse er et håndværk, sagtens lede en virksomhed, uanset om man er fagligt inde i det område, virksomheden beskæftiger sig med.

→ **Jeg ville ønske ...** jeg havde vidst som ung leder, at jeg ikke skulle tage så meget på mig. Jeg var meget ivrig efter at bevise, at jeg ville og kunne skabe resultater, og jeg ser den samme drivkraft i de unge ledere, jeg selv udnævner. Det er nogle hårde år, man har i begyndelsen, fordi man også ofte har små børn. Så jeg ville ønske, jeg ikke havde taget så meget på mig.

→ **Ledelse er en holdsport ...** som handler om at trække på alle de mennesker, du har omkring dig, og gøre hele holdet stærkt. En god leder lader andre træde til i stedet for at gøre alt selv ud fra devisen om, at så bliver det gjort ordentligt.

→ **Min vigtigste egenskab ...** som leder er mine evner til at kommunikere med folk. Det er skidt for en leder, hvis man er bange for at stille sig op på ølkassen og sige noget. Jeg har fået meget ros for mine evner til at kommunikere, og det er en disciplin, jeg hele tiden arbejder på at blive bedre til.

→ **Respekt opnår du ...** gennem nærvær. Ved at tale med folk og ved at vise, hvem du selv er. Hver gang jeg er begyndt i en ny organisation, har jeg altid sat mig ned og talt med de ansatte. Lyttet til, hvad de har at sige, og talt med dem, så de kan se, at jeg også bare er en helt almindelig mand.

→ **Det, der har overrasket mig ...** mest som leder, er, hvor forskellige mennesker er, og hvor forskelligt de motiveres og engageres. Der er ikke noget med "one size fits all", og en af dine fornemmeste opgaver som leder er at gennemskue, hvad der motiverer hver enkelt, så alle er glade for at møde på arbejde. 🗨️



Hemmeligheden bag god ledelse er, at alle skal være glade for at møde på job - og præstere optimalt, siger Jens Otto Størup.



Bliv gæst til en fest og se hvem der er bedst

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

Hvad er Bygning 55?

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

Send dit svar til salg@dgi-byen.dk

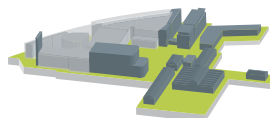
Vinderne trækkes tilfældigt og får direkte besked.



CPH CONFERENCE
DGI-BYENS HOTEL
ØKSNEHALLEN
BYGNING 55

KURBADET
VESTAURANTEN
SPISEHUSET
IDRÆTSHALLER

TRÆNINGSHUSET
VANDKULTURHUSET
CPH BOWLING & LOUNGE
P-HUS 192 PLADSER



DGI BYEN
DCI BÅEN
— Mærk pulsen

Tietgensgade 65 | 1704 København V | T/ 3329 8112 | E/ salg@dgi-byen.dk | dgi-byen.dk/konferencer

Lederliv

m.m. MED MERE

60 GUIDE

Kom i gang efter ferien



63 De bedste tablet-magasiner



67 Bøger
Nye bøger om ledelse



70 Chefens bil
Liz Rand



Styrk dit fokus efter ferien

Stadig ferie-slatten? Her får du seks gode tips til at komme op i omdrejninger igen.

Tekst: Andrea Bak

3

BEVÆG DIG

Den bedste måde at få ilt til en slatten feriehjerne er ved at bevæge sig. Gå, cykel, løb, svøm, hop, styrketræn – alt hjælper iltten rundt i blodet og op til hjernen. Hvis du ikke er vant til at dyrke motion, så start blidt ud med en gåtur, så du ikke kører dig selv træt i forsøget på at blive frisk. Hvis du vil i gang med at løbe, er "Ease Into" en rigtig god app. Den findes i tre forskellige versioner: en, hvor du træner dig op til at løbe 5 km på 8 uger; en, hvor du træner dig op til at løbe 10 km på 6 uger; og en såkaldt "bridge" til dig, der kan løbe 5, men gerne vil op på 10 kilometer. Under-

vejs i programmet bliver du guidet af en stemme, og du kan se din bedste tid, din overordnede udvikling, og hvor langt du har løbet i alt. Begge apps koster 18 kroner og findes til iPhone og Android. <http://easeinto5k.bluefinapps.com/>

2

HVIL HJERNEN

Vores hjerner har brug for hvile for at være helt skarpe, og her er meditation et uundværligt redskab. Regelmæssig meditation øger vores koncentrationsevne, forbedrer vores hukommelse og gør os i stand til at overskue flere ting. "iMindfulness" er en dansk app med meditationer a 4, 10 og 20 minutters varighed og er lavet sådan, at du kan meditere hvor som helst og når som helst på dagen, og du kan sætte den til at minde dig om, at det er tid til at meditere. Den koster 12 kroner i App Store.

<http://itunes.apple.com/dk/app/imindfulness/id473747142?mt=8>

1

Sov!

Mange af os nyder at sidde længe oppe i ferien og hygge, så det kan føles som en umenneskelig pinsel, når vækkeuret atter ringer, og vi skal tidligt op efter at være kommet alt for sent i seng. Sæt din alarm en time før, du skal i seng, så du bliver mindet om, at det er ved at være sengetid. Der findes forskellige apps, som registrerer din søvn hver nat, og som vækker dig i det tidsrum, hvor du er mest udhvilet.

"Sleep Cycle Alarm Clock" til iPhone koster 6 kroner, mens Androids tilsvarende "Sleep as Android"-app koster 12 kroner, og "SmartWakeup" til Windows koster 7 kroner.



4

SPIS BEDRE

De fleste af os blæser sundheden en lang march i ferien, og det kan føles uoverkommeligt at skulle op på hesten igen, når hverdagen starter igen. Men grøntsager er ikke kun fulde af vitaminer, de øger også dit energiniveau betragteligt. Snig mere og mere grønt ind i din kost dag for dag, så du ikke sidder med et bjerg af flødekartofler den ene dag og et bjerg råkost den næste. En god måde at få mere grønt på er at lave det til juice. Prøv for eksempel en juice af spinat, broccoli og appelsin, eventuelt med en klump ingefær i. Det smager forrygende. Rødbeder øger beviseligt indholdet af ilt i blodet, så i juiceren med dem også – eller køb rødbedesaft i helsekosten.

5

FOKUSÉR, FOKUSÉR, FOKUSÉR

Når du arbejder ved en computer, har du et endeløst antal overspringshandling liggende lige foran dig, og hvis du stadig er i ferie-mode, kan det være virkelig svært at lade være med lige at tjekke Facebook, læse nyheder og så videre. Paradoksalt nok oplever mange, at det er endnu sværere i travle perioder, som for eksempel når man kommer tilbage fra ferie. Med appen "Freedom" kan du lukke ned for internettet i et tidsrum, du selv bestemmer, og på den måde få arbejdsro. Find den på macfreedom.com.

TRÆN HJERNEN

Omkring 30-års-alderen begynder hjernen at forfalde, og efter en ferie kan det føles, som om den er gået helt i dvale. Men ligesom du kan træne dine muskler til at blive stærkere, kan du træne din hjerne til at holde sig skarp. Både hukommelse, reaktionsevne, koncentrationsevne og evne til at løse problemer bliver skærpet, hvis du dagligt bruger 5-10 minutter på "Brain Trainer". App'en er gratis til iPhone og fungerer på abonnementsbasis, hvor et års abonnement koster 59 kroner. Ud over at du kan følge med i din egen positive udvikling, som går overraskende stærkt, kan du se, hvordan du ligger sammenlignet med andre brugere.

<http://itunes.apple.com/us/app/brain-trainer-by-lumosity.com/id338945375?mt=8>

Hallo?

... dut, dut,
dut, dut ...

Lad ikke dine kunder ringe forgæves
Kundens første kontakt med din virksomhed er som regel et opkald. Hvis kunden ikke kommer igennem, er næste opkald måske til en konkurrent. Lad os samle mobil og fastnet i en nem og effektiv omstillingsløsning til gavn for den gode service.

Kontakt dit lokale TDC Erhvervscenter.
Du finder os på tdc.dk/ec
eller 87 70 30 32.

Se, hvad vores
kunder siger om
deres omstillings-
løsning på
tdc.dk/kundefilm

73% af alle danske virksomheder er kunder hos os, fordi de har en forretning, der skal køre.

TDC Erhvervscenter

ET GODT MØDE

Starter på et solidt grundlag

Frokost, middag, møde, kursus eller konference...
Lad os sammen gøre jeres arrangement vellykket!

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

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

Konferencedøgn

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

Pris pr. deltager kr. 1.395,-

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

- gode oplevelser og lidt til...



Hotel Maribo Søpark

☆☆☆☆

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

LEGO, LEGO logo, Klods- og Knop konfigurationerne, Minifiguren og LEGOLAND er varemærker tilhørende LEGO Gruppen. ©2012 LEGO Gruppen.

Book inden 1. oktober og spar 20% på jeres næste konference.
Priseksempel på konferencedøgn fra kr. 1.595,- *

*Tilbuddet gælder kun ved bestilling af konferencer som afholdes i perioden oktober-december 2012. Oplys rabatkoden "20". Tilbuddet kan ikke kombineres med andre rabattyper, og gælder ikke eksisterende bookinger. Læs mere på HotelLEGOLAND.dk



Scan koden med mobilen eller send en sms med teksten **KONF til 1919** (alm.takst) og få information om de nyeste tilbud fra LEGOLAND® Hotel & Conference direkte på telefonen.

LEGOLAND
HOTEL & CONFERENCE



De bedste magasiner til din tablet

Magasiner er dejlige, men de fylder og kan hurtigt koste dig en bondegård. Hvis du læser dem på din tablet, sparer du både plads i reolen og penge, da de ikke er lige så dyre som de fysiske magasiner. Her får du en oversigt over de bedste tablet-magasiner lige nu.

Tekst: Andrea Bak



LEDERNE

Magasinet om og for ledere, som du kender det, men til

iPad. App'en er gratis, og hvis du er medlem af Lederne, kan du downloade magasinerne gratis. Ellers koster det 48 kroner pr. blad.
iPad



NEWSWEEK

Et af verdens førende nyhedsmagasiner, der

udkommer en gang om ugen, og som læses over hele verden for sine dybdgående artikler om alt fra business og politik til sport og

underholdning. App'en er gratis, og hvert magasin koster 30 kroner, medmindre du allerede er abonnent på Newsweek.

iPad, Kindle



BERLINGSKE BUSINESS

Få alle de vigtigste historier fra Berlingske Business, allerede inden

avisen er trykt. Hver aften fra kl. 22.30 kan du på din iPad læse morgendagens nyheder. I den samme app får du alle døgnetts nyheder fra business.dk. App'en er gratis, og du får en gratis prøveperiode de første 30 dage. Herefter kan du

enten købe et abonnement eller logge ind med dit ordrenummer som Berlingske-abbonent.
iPad, Android



BLOOMBERG BUSINESSWEEK

Hardcore business-nyheder og





dybdegående baggrundsartikler. Magasinet modtog i år en Webby Award for sin app og har tidligere vundet andre priser for sit layout og brugervenlighed. App'en er gratis, og hvert magasin koster 18 kroner.

iPad, Kindle



THE ECONOMIST

Hæderkronet engelsk nyhedsmagasin, der skriver om alt fra politik og samfundsforhold til økonomi, teknologi og kunst, men med hovedvægten lagt på politik, økonomi og finansielle forhold. App'en er gratis, og hvert magasin koster 42 kroner.

iPad, Android, Kindle



INTELLIGENT LIFE

The Economists kulturelle lillesøster, der udkommer hveranden måned, og som præsenterer et fabelagtigt miks af portrætartikler, kulturnyheder og længere features om alt fra klassisk musik til mad og boksning. Både app og magasin er gratis.

iPad



TIME MAGAZINE

Verdens største ugentlige nyhedsmagasin med over 25 millioner læsere hver uge. Den amerikanske version af Time er desværre kun tilgængelig, hvis man har en amerikansk iTunes-konto, men den europæiske udgave kan erhverves

for 30 kroner pr. magasin. App'en er gratis.

iPad, Kindle



INSTAPAPER

Teknisk set ikke et magasin, men et virkelig godt redskab til at gemme artikler, blogs og andet, du støder på i løbet af dagen, men gerne vil vente med at læse, til du for eksempel er kommet hjem, sidder i toget eller på kondicyklen. App'en koster 18 kroner.

iPad, Android, Kindle



TOP GEAR MAGAZINE

Langt om længe har de skøre mænd bag "Top Gear" gjort det muligt at læse deres magasin på iPad. Et

must for alle bilnørder, der ikke får bilsnak nok i tv-programmerne. App'en er gratis, og det koster 30 kroner pr. magasin.

iPad



WIRED

Magasinet om alt, der har med teknologi og gadgets at gøre. Et godt miks af nyheder og længere artikler, der sætter fokus på den teknologiske udvikling, og hvordan den påvirker vores verden. App'en er gratis, og hvert magasin koster 18 kroner.

iPad, Kindle

Her finder du magasinerne

iPad: apple.dk/itunes
 Android: play.google.com
 Kindle: amazon.com

NY BOGSERIE TIL LEDERE I DET OFFENTLIGE



FØRSTE
BOG I
SERIEN

Af Kristian Dahl og Thorkil Molly-Søholm
348 kr.

Kom ind i hjertet af offentlig ledelse. Med afsæt i righoldige eksempler fra virkeligheden introduceres læseren for ledelsesteorien den **Offentlige Leadership Pipeline**, som giver indsigt i:

- hvad der kendetegner offentlige ledere, der lykkes – og ledere, som får fiasko
- hvilke mekanismer der får lederkarrieren til at køre af sporet – og hvilke der får karrieren til at tage fart
- hvordan den offentlige organisation bedst muligt kan understøtte den rette ledelse på de enkelte lederniveauer og udvikle ledertalenter.

Bogen henvender sig til ledere på alle niveauer i den offentlige sektor samt HR-ledere og -medarbejdere, organisationskonsulenter og ledelsesforskere.

SPAR 20 %

Bestil på www.dpf.dk inden 15. oktober 2012 med kode **LEDERNE**

I DET OFFENTLIGE

Serien I DET OFFENTLIGE har til formål at inspirere til bedre praksis i ledelse og organisering for ledere på såvel forvaltnings- som område-niveau – med de særlige udfordringer der gør sig gældende i spændingsfeltet mellem politikere, borgere og egen organisation.

ANDRE NYE BØGER OM LEDELSE:



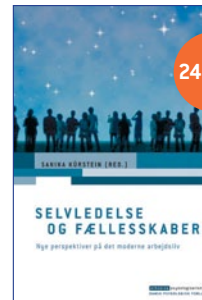
INNOVATIONSPSYKOLOGI
Af Mads Bendixen og
Niels Christian Mossfeldt
Nickelsen (red.)



VIL-KAN-SKAL
Af Frederikke Larsen og
Thorkild Olsen



**TEORI U SOM RAMME
FOR INNOVATIV
ORGANISATIONSUDVIKLING**
Af Lone Belling



SELVLEDELSE OG FÆLLESSKABER
Af Sanina Kürstein (red.)
e Nu også som e-bog

PSYKOLOGI
ORGANISATION
PÆDAGOGIK



DANSK
PSYKOLOGISK
FORLAG

KNABROSTRÆDE 3, 1. SAL • 1210 KØBENHAVN K
TLF.: 4546 0050 • INFO@DPF.DK • WWW.DPF.DK



Hotel Odense



Dit nye mødested i Odense

Hold dit næste møde hos os. På BEST WESTERN Hotel Odense giver vores lyse og imødekomende mødelokaler jer en perfekt ramme til jeres møder. Der er lagt vægt på optimale og intime forhold for samtale og fordybelse - perfekt til det mindre møde, hvor I er 2-50 personer. Vores smilende medarbejdere står parat til at imødekomme jeres ønsker og behov - velkommen til BEST WESTERN Hotel Odense!



Scan koden og se de inspirerende mødelokaler!

www.hotelodense.dk • Tlf. 65 56 03 00 • En del af Odense Congress Center

LÆR AT LEDE

i krisetider

i globaliseringstider

i forandringstider

i netværkstider

i effektiviseringstider

i evalueringstider

i tider som nu, hvor der kræves ledelse

University College Syddanmark tilbyder diplomuddannelsen i ledelse.

Vi laver skræddersyede kurser og kompetenceforløb, og vi lægger gerne kurserne og uddannelserne på din arbejdsplads.

Tjek ucsyd.dk/ledelse

Kontakt videntcenterleder Anni Korsbæk, +45 7266 5231, arko@ucsyd.dk

**HVAD HAR I
BRUG FOR?**

**UNIVERSITY COLLEGE
SYDDANMARK
UCSYD.DK**





I bad med Picasso

Alle er kreative, er præmissen i "I bad med Picasso", der viser, hvordan du og dine medarbejdere kan blive mere kreative.

Tekst: Rådgivningschef Niels Henriksen

Kreativitet fordrer ledelsesmæssigt drive. Hvis det ikke er til stede i din organisation, kan det fremmes gennem ledelse. Sådan skriver det umage forfatterpar, professor Lene Tanggaard fra Aalborg Universitet og den buddhistisk inspirerede erhvervsleder Christian Stadil, i bogen "I bad med Picasso".

Deres pointe er, at kreativitet ikke er forbeholdt ensomme kunstnere på rusmidler eller medarbejdere i særlige kulturbrancher. Kreativitet er en nødvendig forudsætning for al den innovation, der er et must for, at offentlige og private virksomheder kan imødekomme markedets forandringer og kunders adfærd – og dermed også et begreb, som fremtidens ledere skal kunne forstå.

"I bad med Picasso" er ikke en ledelsesbog i traditionel forstand, og den giver, trods under-

titlen, "Sådan bliver du mere kreativ", ikke én opskrift på at gøre dig eller dine medarbejdere mere kreative. Gennem en række interviews med ledere og udøvere fra forskellige brancher koblet med nyere forskningsresultater giver bogen læseren en række spændende fragmenter af, hvad kreativitet er for et begreb, og under hvilke betingelser kreativitet får nyt liv eller åndenød.

Forfatterne henter blandt andet inspiration fra en af de første udgivelser om temaet "Creative Leadership" (2007), hvor der står om ledelsesopgaven i en kreativ økonomi, at den består i at "forstå, at mennesker er kreative på forskellige måder og har forskellige kompetencer".

Så selv om du ikke opfatter dig selv som specielt kreativ eller er chef i en såkaldt kreativ branche, så er der mange inspirerende

betragtninger og oplevelser at hente fra blandt andre forfatter og Tour de France-kommentator Jørgen Leth, bladdirektør Pernille Aalund eller tre Lego-designeres fortælling om at koble børns leg med en lønsom forretningsdrift.

Et vigtigt budskab fra Tanggaard og Stadil er, at kreativitet, der ender med innovation og produktion, som skaber forretning, ikke sker løsrevet fra dagligdagen i særlige miljøer. I stedet for at tro, at kreativitet handler om at "tænke ud af boksen", så trives og fremmes kreativitet bedst på kanten af boksen. Ved at omforme det eksisterende og trække andre fagligheder og miljøer ind i din afdeling eller virksomhed og tilsætte en god portion fantasi får kreativitet de bedste vækstbetingelser.

En anden vigtig erfaring, forfatterne udleder fra virksomheder som Lego, Noma, Hummel og DR, er betydningen af medarbejder- og kundeinvolvering for at skabe kreative miljøer. I disse virksomheder har ledere sat klare rammer og markeret deres krav til medarbejdernes kreativitet uden at udøve kontrol. Det er ledere, som forstår "at balancere evnen til at få nye idéer med velovervejet blik på, hvad der reelt kan lade sig gøre."

Bogens stærke personligheder og deres budskaber kan på den ene side virke overvældende på læseren, ikke mindst på grund af forfatternes lidt overdrevne beundring af deres kilder, men flere gange samles de vigtigste pointer op og skrives præcist og praksisnært. To citater fra bogens bidragsydere illustrerer bredden i inspirationen for Stadil og Tanggaard. Tidligere teaterchef på Det Kongelige Teater og nuværende bestyrelsesformand Michael Christiansen siger om sin erfaring med at lede kreative kunstnere: "En leder skal være interessant at tale med for sine medarbejdere." Den japanske forfatter Murakami ("Kafka på stranden") siger om at få kreativitet: "Det er som en hund – bare lad den løbe frit i fem timer, så kommer den hjem igen."

Og det er måske netop bogens vigtigste budskab: Ved at være åben og nysgerrig over for mangfoldighed og det, som kan provokere dig, har du taget de første skridt til at styrke din kreativitet – på jobbet og i det private. ●



I bad med Picasso
– Sådan bliver du mere kreativ

Forfatter Lene Tanggaard og Christian Stadil
Gyldendal Business,
300 kroner.

LEDERNE HAR LÆST ...



Introduktion til Teori U
Forfatter Matias Ignatius Nielsen m.fl.
Gyldendal Business, 200 kroner.

En enkel og essentiel introduktion til alle, som vil vide mere om og arbejde med Teori U. Otto Scharmers teori gør op med idéen om, at vi kun behøver fornuft og fortidige erfaringer til at lede os selv og vores virksomheder godt ind i fremtiden. Bogen giver en grundig gennemgang af teoriens vigtigste begreber ved hjælp af modeller, eksempler og øvelser. Desuden præsenterer den en række cases, der viser, hvordan organisationer har skabt ægte læring og innovation ved at omsætte Teori U til praksis.



Kend din kerneopgave - Innovation til hverdag
Forfatter Morten Christensen og Anders Seneca
Gyldendal Business, 250 kroner.

Hvordan skaber du innovation? Hvordan omsættes alle de flotte ord og festtaler til handling og effekt? Bogen viser, hvordan kerneopgaven gøres til et meningsfuldt omdrejningspunkt for innovationen i din organisation. Med en klar kerneopgave kan medarbejdernes og borgernes ressourcer forløses og kvaliteten forbedres. Uden at det koster mere. Og dét er innovation. "Kend din kerneopgave" viser, hvordan du skaber innovation i egen organisation ved at gøre kerneopgaven kendt, servicen til en oplevelse og medarbejderen til en ressource. Bogen henvender sig til offentlige ledere og medarbejdere, der står over for krav om innovation, men som savner koblingen til hverdagens udfordringer.



7 gode vaner
Forfatter Stephen R. Covey, Gyldendal Business, 150 kroner.

Hvordan bliver man et mere effektivt menneske? At være et ansvarligt menneske med stor livskraft kræver, at man tager ansvar for sig selv. Stephen R. Coveys klassiker udkommer nu i en ny og revideret udgave, hvor alle væsentlige begreber er blevet nyoversat, så de fremstår korrekte i forhold til den måde, de bruges på i dag. Nu også med en arbejdsbog, der indeholder øvelser i at bruge vanerne og mulighed for at skrive notater, fastholde tanker og skrive løbende selvurderinger.

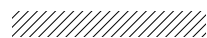


Illustration: iStockphoto.com

Unplugged

"Unplugged" er en værktøjsbog for den knap så erfarne leder, der gerne vil udvikle og bruge teknikker til at styrke sit personlige lederskab.

Tekst: Rådgivningschef Niels Henriksen



Det er i høj grad også en bog, hvor konsulenter og rådgivere kan hente god inspiration og konkrete eksempler til værktøjskassen, hvis de vil arbejde med lederudvikling.

Ramsing øser af mere end ti års erfaring fra både Danmark, Norden og USA og præsenterer mange forskellige metoder kombineret med personlige holdninger omkring lederskab. Især er han opmærksom på den særlige lederrolle for såkaldte LUFPA'er – ledere uden personaleansvar – det vil sige koordinatoren, faglederen, projektlederen – som netop er en rolle, der er mange kommende/nye leders første møde med ledelse.

Bogen er bygget ganske pædagogisk op omkring ni anbefalinger suppleret med konkrete metoder til at kunne leve op til de ni anbefalinger som leder. Her skal det tages bogstaveligt, når forfatteren skriver, at bogen "er designet til at give mening som opslagsværk". Du kan som læser med fordel orientere dig i indledningen og vælge de temaer, der er mest relevante for dig – i forhold til dit lederjob og dine udfordringer med at udvikle dit autentiske lederskab.

Ramsing sætter rammen omkring fire ledelseskompeter, eller rettere temaer, for de ni anbefalinger. De er lederens værdier, effektivitet, formidling og samarbejde. Det er en ganske fin ramme, når man skal vælge, hvor i bogen man vil fordybe sig – og samtidig kan de fire ikke adskilles i praksis. Ledere, der ikke formår at formidle, er sjældent effektive i deres handlinger, og er man uklar på sit værdigrundlag som leder, er det svært at lykkes med samarbejde.

På den ene side kan bogens pointer godt virke for banale, men til gengæld vidner forfatterens erfaringer som konsulent om, at mange ledere godt kan have brug for hjælp til at tilegne sig det rette miks af de fire kompetencer. ❶



Unplugged - Din vej til autentisk ledelse
Forfatter Ulrik Ramsing
Gyldendal Business, 300 kroner.



Grib forandringen

Radikale forandringer kræver stærk ledelse. Det er budskabet i en ny bog.

Tekst: Ledelsesrådgiver Michael Uhrenholt



"Det eneste konstante er forandringer". Med dette citat fra Isaac Asimov indleder forfatteren bogen. Som citatet antyder, lever vi i konstant forandring, og Markus Bjørn Kraft påpeger med sin bog vigtigheden af, at ledere griber forandringen og tager styringen. Fundamentet for at gribe og styre forandringen finder vi i de tre centrale elementer: magt, kommunikation og ledelsesstil.

Forfatteren benytter begrebet ledelseskraft som et afgørende element i gennemførelsen af radikale forandringer, og han definerer ledelseskraft som lederens evne til at bidrage positivt til realiseringen af virksomhedens forandring og mål.

Bogen er opdelt i tre dele, hvor første del skaber et udgangspunkt for at forstå forandringer, og hvad det kræver. Anden del er en opskrift på, hvordan du som praktiker leder forandringen, og hvilke trin du skal gennemgå for at sikre den planlagte forandring. Tredje del er en opsummering af de teorier, der er blevet bragt i spil igennem bogen, samt en indføring i at anvende de værktøjer, forfatteren anbefaler.

Et af de vilkår, som forfatteren pointerer, er kravet til selve implementeringsfasen af en planlagt forandring, hvor han argumenterer for et øget ressourceforbrug i forhold til at involvere og engagere både

mellemledere og medarbejdere for at opnå succes ved forandringen. Det er netop i fasen mellem beslutning og implementering, at mange ledere og virksomheder fejler, da det stiller store krav til virksomheden at sikre fundamentet for den planlagte forandring. Bogen giver læseren en guide til at håndtere fasen mellem beslutning og implementering, der sikrer, at forandringen ikke sander til.

Med udgangspunkt i casebeskrivelser fra tre danske virksomheder, Coplast, Netop Solutions (it) og Rigspolitiet, underbygger Kraft sine pointer og skaber praksis eksempler, som læseren kan hægte sine egne oplevelser op på. De tre cases styrker bogens budskab. Står du som leder for at gennemføre forandringer, kan bogen bruges som inspiration til at ruske op i den viden, du som leder allerede har opbygget. Står du derimod som ny leder, der aldrig har arbejdet med strategi og forandringer, vil jeg anbefale at starte et andet og mindre komplekst sted. ❶



Grib forandringen
- Magt, kommunikation og ledelsesstil
Forfatter Markus Bjørn Kraft
Gyldendal, 300 kroner.

NY SÆSON, NY VIDEN



Af Hildebrandt, Stubberup, Nielsen og Chone
Overblik over teoriens baggrund og centrale begreber

200,-

Af Markus Bjørn Kraft
Magt, kommunikation og ledelsesstil

300,-



Af Carsten Lê Madsen
Strategisk ledelse af faglige organisationer

300,-

Af Ulrik Ramsing
Din vej til autentisk ledelse

300,-



Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk

refleksionsgrund

Fest på fire hjul

Førhen var Lizl Rands bil bare et transportmiddel. Men så fik hun øjnene op for det fede i at have en fed bil.

Lizl Rands første firmabil var en Skoda. Hun var fuldkommen ligeglad – hun skulle bare have mest muligt for pengene.

“Alle syntes, det var vanvittigt, men jeg var ligeglad. Men med tiden fandt jeg ud af, at det handler om mere end at komme fra A til B. Det handler om lir, fest og energi. Jeg vælger jo også min håndtaske med omhu, selv om jeg i princippet sagtens kunne have mine ting i en plastikpose fra supermarkedet,” siger hun.

Lizl Rands kæreste så sidste år en annonce for den nye Nissan Juke og mente, at den da måtte være noget for hende.

Det var den.

“Den er fjollet, rap, mærkelig og sjælden. Det er sådan en bil, folk enten synes er helt vildt fed eller virkelig grim,” siger hun.

“Den har alt det ekstraudstyr, jeg overhovedet kunne få med: integreret navigationssystem, audiosystem med bakkamera, intelligent nøglelædersæder, automatiske viskere og undervognslys. Og så har den 190 hestekræfter, og jeg elsker, at den er så hurtig, og at jeg altid kan overhale,” siger hun.

“Den er en fest at køre, og hver gang jeg ser den, tænker jeg: ‘Hold kæft, hvor er den fed!’”



LIZL RAND

Chefredaktør på Q, Psykologi og Tidens Kvinder

ALDER 44 år

BIL Nissan Juke fra 2011

BILENS PRIS 380.000 kr.

Invitation til informationsmøder
i september og oktober

Mød Maj Invest og bliv klogere



På møderne taler adm. direktør **Jeppe Christiansen** om global økonomi. Du kan også høre, hvordan chefporteføljemanager **Kurt Kara** arbejder med value aktier. Investorerne i Maj Invest Value Aktier har fået 25 pct. mere i afkast, end det globale aktiemarked har givet.

Mød os i:

HILLERØD
KØBENHAVN
AARHUS

KGS. LYNGBY
ODENSE

Tilmelding er nødvendig. Ring til os på 33 38 73 00 eller læs mere og meld dig til på www.majinvest.dk/infoaften.

INVESTERINGSFORENINGEN

MAJ
INVEST

Dette bør du vide om

SVANEMÆRKET RENGØRING



Du får ...

✓ Opfyldt de skrappeste miljøkrav

OBS!

Svanemærkede rengøringsmidler er en selvfølge, og udgør kun en brøkdel af de skrappe miljøkrav, vi skal opfylde for at være leverandør af **Svanemærket rengøring**.

✓ Sikkerhed for gode medarbejderforhold

OBS!

Ved at købe Svanemærket rengøring viser din virksomhed, at der bevidst er valgt en rengøringsløsning, hvor rengøringsmedarbejderne er sikret en anstændig behandling og gode forhold.

✓ Garanti for høj etik og ansvarlighed

OBS!

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

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

RING 43 99 99 99 - og få et særdeles attraktivt tilbud - ganske uforpligtende - på Svanemærket kvalitetsrengøring, der er udført af tilfredse og veluddannede medarbejdere.

Anders Andersen's Rengøring

