

Nej tak til kontanter
ved fyring [SIDE 14]

Mød kommandanten
på klippekolden [SIDE 48]

At få en tørlagt
ansat tilbage [SIDE 32]

MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

Lederne

NR. 6 NOVEMBER 2010
94. ÅRGANG

ÅRETS LEDER 2010

NORDEA-CEO
CHRISTIAN CLAUSEN
FAVNER BÅDE BUNDLINJE
OG MEDARBEJDERE
[SIDE 18]



Vi er alt det, der sker mellem købt og betalt.

PBS vokser sig stærkere og bliver til Nets.

PBS har skiftet navn til Nets. Men vores vigtigste opgave er stadig den samme: At tage os af danskernes betalinger og sikre at de foregår hurtigt, umærkeligt og sikkert.

Millioner af daglige transaktioner.

Og det er vi blevet rigtigt gode til. På 40 år har vi udviklet og forfinet fysiske netværk, der lynhurtigt flytter penge og informationer digitalt. Og et omfattende system af procedurer og aftaler, der gør transaktionerne sikre og smidige. Det er her danskernes millioner af daglige betalinger og transaktioner foregår – mellem private og forretninger, mellem borgere og det offentlige og virksomheder imellem.

Fusionerer med stærke, norske BBS.

Til hverdag mærker du os ikke. Vi er bare det, der sker mellem købt og betalt. Og sådan skal det blive ved med at være. Derfor er PBS fusioneret med den tilsvarende stærke, norske virksomhed BBS, og er blevet til

Nets. Sammenslutningen giver os den styrke, der skal til for at møde den voksende internationale konkurrence.

Vokser for at sikre kontinuiteten.

Den forøgede styrke betyder også, at vi kan fortsætte med at tilbyde din virksomhed trygge, effektive og avancerede betalingssystemer. Samtidig med at vores nye nordiske struktur vil være til gavn for virksomheder, der har brug for en international samarbejdspartner. Læs mere på www.nets.eu

TELLER 

Vi samler alle aktiviteter, der vedrører kortindløsning hos Teller – et selskab i Nets.



44

Kunsten på arbejdspladsens vægge må gerne signalere, at der er højt til loftet, mener direktøren i Netcompany



← 66

Ejerleder Jens Kjær fik sin barndomsdrøm opfyldt, da han fik råd til en Corvette

28 →

Som chef for Frederiksberg Centret søger Vibeke Qvist at balancere mellem kundernes og butikernes behov



18

For niende år i træk blev prisen som Årets Leder uddelt på Ledelsens Dag i Bella Center i København



48

Administrator på Christiansø Peter Riis kan bryste sig af mere end 20 cheftitler



Lederne

04 Lægen skal være medspiller – ikke modspiller

Formandens leder

Indblik

08 Ledere lader deres cv samle støv

14 Uddannelse bliver led i fyringskompensation

16 Guld helgarderer din portefølje

Baggrund

18 Ledelsens Dag

Kåringen af Årets Leder og inspirerende oplægsholdere såsom Novozymes' topchef og sundhedsguruen Chris MacDonald trak mange ledere til Ledelsens Dag.

26 Coach dig selv og bliv en bedre leder

Det behøver ikke være svært at coache sig selv, siger erhvervscoach Susie Lynge.

28 Lukkelov med måde

Den liberale lukkelov, der træder i kraft i 2012, betyder ikke, at forretningerne i Frederiksberg Centret kommer til at holde hæmningsløst åbent.

30 Velgørende arbejdstid

IPA Consulting kan alle donere tre arbejdsdage om året til velgørenhed – med løn.

32 Tema: Alkoholmisbrug

Håndteringen af en tørlagt alkoholikers tilbagevenden til jobbet stopper ikke ved endt behandling. Læs om en leders måde at gribe

alkoholisme an på og få en alkoholikers historie.

44 ikke for at behage

Gennem foreningen Kunst på Arbejdspladsen kan virksomheder få ny kunst på væggene hver ottende uge.

46 Led efter styrkerne

De bedste resultater i en organisation nås ved at fokusere på styrker frem for svagheder, siger to forskere i styrkebaseret ledelse.

48 Kommandanten på klippeknoleden

Administratoren på Danmarks østligste udpost, Christiansø, udformer finanslovsforslag uden et byråd og et regionsråd.

Inspiration

54 Ansæt ledere der kan lide mennesker

Klummen ved Lene Groth, Retail HR manager, IKEA Services AB

58 Bøger

Nøgler til det lykkelige lederliv
Hvor tavshed ikke er guld

60 Nyt fra Lederne

Job i udlandet kan koste efterlønnen
En halv milliard til pensionerede værkstedsfunktionærer
Udnyt dit medlemskab optimalt

66 Chefens bil

"Tyvstartede" Le Mans

Lægen skal være medspiller – ikke modspiller



“Det er direkte ødelæggende for hele idéen bag de nye sygefraværsregler, hvis en del af de praktiserende læger hænger fast i en gammeldags forestilling om, at job og sygdom er hinandens modsætninger.”

Ledere indtager en nøglerolle, når det handler om at nedbringe sygefraværet og mindske udstødelsen fra arbejdsmarkedet som følge af længerevarende sygdom. Et væsentligt redskab hertil er de nye sygefraværsregler, som har været gældende siden årets begyndelse.

For at finde ud af om reglerne virker efter deres hensigt, eller om der er behov for justeringer, har vi spurgt medlemmerne om det nye regelsæt fungerer.

Og det gør det meget langt hen ad vejen. Lederne har taget de nye muligheder til sig. Men – for der er et men – og det er samarbejdet med lægerne. En fjerdedel af de adspurgte ledere synes, at samarbejdet med lægerne fungerer dårligt eller meget dårligt. Det, synes jeg, er nedslående. Ikke mindst når jeg læser, hvilke kommentarer som nogle af de adspurgte ledere har valgt at vedhæfte deres svar på undersøgelsen. Et par eksempler:

- Lægerne samarbejder ikke

- Lægen ser ofte lederen eller firmaet som en modpart frem for en medspiller

Nuvel, reglerne er kun knap et år gamle, og alt nyt kræver, at de forskellige aktører vender sig til det nye. Men det er ikke bare ærgerligt, det er direkte ødelæggende for hele idéen bag de nye sygefraværsregler, hvis en del af de praktiserende læger hænger fast i en gammeldags forestilling om, at job og sygdom er hinandens modsætninger, og at ledere og virksomheder blot er interesseret i at trække den sidste arbejdskraft ud af den syge medarbejder.

Lederne vil i forbindelse med den evaluering af reglerne, der skal finde sted i løbet af nogle måneder, tage hele denne problemstilling op med Beskæftigelsesministeriet med det formål at få motiveret lægerne til at være medspillere og ikke modspillere.

Svend Askær,
formand

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

Redaktion

Torkild Justesen, ansvarshavende
chefredaktør, tj@lederne.dk
Joe Kristian Kipp, redaktør,
jkk@lederne.dk
Søren Ravnsborg, sra@lederne.dk
Tanja Aas, tnj@lederne.dk
Lonni Lynge, lpl@lederne.dk
Marianne Dalsgaard,
mad@lederne.dk
Anders Grove, agr@lederne.dk
Pia Funch Braskhøj,
pfb@lederne.dk

Annoncer

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

Abonnement

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

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



DET NORSKE VERITAS

Oplag

93.650 ifølge de seneste tal fra
Fagpressens Medie Kontrol

Art direction og design

Aller Client Publishing
www.allercp.dk

Forsidefoto /collage

Thomas Tolstrup/Aller CP

LEDERNE



LEDELSE OG MEDARBEJDERE · ORGANISATORISKE FORESTILLINGER

ANERKENDEDE LEDELSE · KONFLIKT OG MAGT SOM RESSOURCE

ORGANISATIONSTEORI · FORTÆLLINGER OG FORTOLKNINGER

IDENTITET TIL FORHANDLING · VIRKSOMHEDSKULTUR

LÆRING OG UDVIKLING I ORGANISATIONER

LEDELSESROLLER · COACHING SOM LEDELSESVÆRKTØJ

INNOVATION OG FORANDRINGSLEDELSE

PERSONLIG KOMMUNIKATION · PERSONLIGT LEDERSKAB

STRATEGISK LEDELSE · NYINSTITUTIONEL TEORI

TRÆT AF DIT JOB?

DIPLOM I LEDELSE -GIVER DIG FLERE KARRIEREMULIGHEDER

Diplom i Ledelse gør dig til morgendagens leder.

Du ved, du er en god leder, men mangler måske eksamensbeviset? Er du parat til at tage det næste trin på karrierestigen? Har du behov for faglig udfordring og vil udvikle dig personligt i dit lederskab? Med Diplom i Ledelse får du den nyeste viden og værktøjer, der giver dig flere muligheder i din karriere.

Læs ved siden af jobbet. Uddannelsen kan tilrettelægges fleksibelt efter dine behov. Hele uddannelsen kan gennemføres på 1 1/2 år.

Internationalt anerkendt

Diplom i Ledelse er på bachelorniveau. Uddannelsen er internationalt anerkendt og kompetencegivende til videreuddannelse på Masterniveau.

Mere information

Du kan læse mere om Diplom i Ledelse på www.kea.dk

For yderligere information om uddannelsen, optagelseskrav og tilmelding kontakt ledelse-efteruddannelse@kea.dk eller ring tlf.: 4646 0500.



Husk driftslederen i Lean

Der er risiko for, at driftslederen overses i implementeringen af Lean, viser dansk forskning. Af Tanja Aas

//////////

Driftsledere kan nemt blive kørt over ende, når Lean-hjulene ruller i virksomheden. Men det er vigtigt at få dem ind i processens førerhus, for inddragelsen af organisationens driftsledere er afgørende for succesfuld implementering af Lean, samstemmer forsker og arbejdsmiljøkonsulent på baggrund af netop afsluttet dansk forskningsprojekt.

Lean uden stress (LEANUS), som projektet hedder, er et samarbejde mellem forskere fra

Danmarks Tekniske Universitet, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Aalborg Universitet. I tre år fulgte forskerne ni virksomheder, der alle implementerede Lean, uden at det førte til stress blandt medarbejderne. Men projektet viser også, at virksomhederne kan blive bedre til at inddrage driftslederne i implementeringen af Lean.

- Den daglige drift og produktion har som regel altid første-

WWW
Læs mere om
LEANUS og de ledelses-
mæssige udfordringer
ved implementering af
Lean i artiklen "Lean
ledelse i praksis" på
Ledelseidag.dk.

prioritet for driftslederen. Dette medfører ofte, at driftslederen ikke involveres tilstrækkeligt i Lean-forløbet og dermed ikke får særlig stor indsigt i processer og resultater. Ligeledes inddrages driftslederens viden og erfaringer ikke i særlig høj grad, hvilket både kan medføre tekniske problemer for implementeringen, og at driftslederens motivation og engagement i Lean-forløbet svækkes, forklarer arbejdsmiljøkonsulent hos Lederne, Malene Salskov Amby.

Inddragelse skaber velvilje

Anders Paarup Nielsen, som er lektor ved Aalborg Universitet og en af forskerne bag projektet, på-

peger, at driftslederen bør inddrages så tidligt som muligt og være en aktiv del af processen. Det er nemlig afgørende, at driftslederen forstår og engagerer sig i forandringerne og bliver forberedt på at skulle samarbejde med mere selvkørende medarbejdere.

- Det er vigtigt, at driftslede-



Anders
Paarup Nielsen

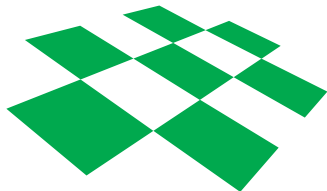


Malene
Salskov Amby

ren ikke bliver koblet af projektet i starten, idet det ofte vil give modstand, når projektet er færdigt, og ledelsen ikke længere fokuserer aktivt på Lean. Involveres driftslederne ikke fra begyndelsen, er der en risiko for, at han eller hun vil trække medarbejderne tilbage i retning af de gamle rutiner og arbejdsmåder, siger Anders Paarup Nielsen.

tnj@lederne.dk

Anders Andersen's Rengøring



Når rengøring igen er blevet et håndværk

- Daglig Rengøring
- Vindues Polering
- EjendomsService

salg@aaren.dk
www.aaren.dk

Vi er specialister i storkundedrift • 43 99 99 99



*"Mulighed
eller trussel?"*

» **TARGIT THIS**

TARGIT your decisions in fewest clicks!

Bedre beslutninger med ***Business Intelligence***

Din styrke som leder afhænger af to ting: Dit talent og den viden, du har til rådighed. Jo bedre din virksomhed er til at finde data og omsætte dem til viden – jo bedre en leder bliver du. Så glæd dig over, at du nok allerede sidder på en guldmine af viden, der bare venter på at blive gravet frem.

Med business intelligence bliver I bedre til at finde informationer om status og performance i jeres systemer – og udkrystallisere dem i viden. Så I kan få en fælles forståelse af udfordringerne, og så du som leder kan træffe bedre beslutninger.

Se en demo på
www.targit.com/demos

T A R G I T 
business intelligence

Ledere lader deres cv samle støv

Alt for mange ledere undlader at opdatere deres cv løbende. Det giver problemer, når de søger job, fortæller ledelseskonsulent i Lederne Nikoline Meyer. Af Søren Ravnsborg



Hvor længe er det egentlig siden, at du har givet dit cv et eftersyn? En rum tid ikke sandt, medmindre du da har søgt job for nylig. Men i så fald adskiller du dig ikke fra mange andre ledere, som langtidsparkerer deres cv, mens deres kompetencer langsomt, men sikkert udhules, lyder advarslen fra ledelseskonsulent Nikoline Meyer fra Lederne på baggrund af de mange henvendelser fra medlemmerne, hun har behandlet.

- Det kan typisk komme fra ledere, som oplever, at de kommer ikke til samtaler på de job, de søger. Der er larmende tavshed, når de søger. Så gennemgår vi deres cv og opdager, at de ikke har opdateret det i årevis. Det kan ses, for det fortæller ikke, hvad de er gode til, siger hun.

Opsyn

Nikoline Meyer har registreret en tendens til, at mange ledere lægger alle kræfter i deres ansøgning. De giver ikke deres cv megen bevågenhed, og når hun holder workshops og kurser, træder



det frem, at de ser cv'et som en statisk størrelse.

- Så sker der det, at ens værdi bliver udhulet uanset alder. Et eksempel kan være, at mange produktionsledere ikke har været opmærksomme på, at sprogkundskaber vil blive en vigtig kompetence i en globaliseret verden med

øget samhandel, outsourcing med videre. Det er en god idé at bruge sit cv til at holde sine kompetencer under opsyn. Og især hvis man søger job i en ny branche eller en anden type job end det nuværende, bør der saneres i cv'et.

Hvad er du god til?

Et genkommende problem er, at cv'et ikke afspejler den enkelte leders største talenter og aktiver, fortæller Nikoline Meyer. Talenter bliver usynlige for lederne selv, fordi de har haft dem i årevis, og de er blevet en naturlig del af deres personlighed.

- Mange af vore medlemmer har været mange år i samme ansættelse. Så ved dine daglige omgivelser, hvad du er god til. Men netop det skal du nu præsentere til nogen, der ikke kender dig. Det er oftest på de personlige egenskaber, at vi adskiller os fra de



“Det er en god idé at bruge sit cv til at holde sine kompetencer under opsyn.”

—Nikoline Meyer, ledelseskonsulent, Lederne

andre ansøgere. Så få dem frem i lyset. Sørg for at præsentere dem på en interessant måde. Brug gerne eksempler, men sørg for, at de modsvarer de vigtigste krav, som er formuleret i stillingsannoncen, siger hun.

sra@lederne.dk

5 GODE RÅD OM CV

1. Det er en god idé at opdatere dit cv jævnligt, så det afspejler dit arbejdsliv her og nu. Stol ikke på, at du nok kan huske det. Lynhurtigt glemmes vigtige detaljer fra hverdagens opnåede resultater.
2. Brug dit cv og dets informationer til et aktivt karriereeftersyn. Er du i det rigtige job? Hvordan ser det ud med dit vedligehold af dine kompetencer i form af kurser og efteruddannelse?
3. Lav gerne et brutto-cv. Lad det være din egen database af vigtige informationer omkring dig og dit arbejdsliv. Dette cv skal ikke sendes i forbindelse med jobsøgning.
4. Informationerne fra dit brutto-cv skal bruges til hurtigt at kunne opbygge et målrettet cv, når du er jobsøgende.
5. Ved at bruge dit cv som et aktivt karriereredskab, kan du sikre, at du selv har styr på, hvor attraktiv du er på arbejdsmarkedet.

Kilde: Nikoline Meyer, Lederne



NORDEA LIV & PENSION

SUND FORRETNING

Bliv inspireret til at udvikle jeres medarbejdere og styrke virksomhedens kultur

Bestil vores sundhedsmagasin på
www.sundforretning.nu

SUNDHED HANDLER IKKE OM. HVOR MEGET DU VEJER. MEN OM, HVORDAN DU HAR DET	SUNDE VANER BOOSTER DEN SOCIALE KAPITAL	SÅDAN KOMMER DIN VIRKSOMHED I GANG
--	---	--

"Sundhed er ikke et frynsegode - det er en motor for udvikling"

Steen Michael Erichsen, adm. direktør i Nordea Liv & Pension

I Nordea Liv & Pension har vi med succes sat sundhed på dagsordenen for vores medarbejdere. Få vores erfaringer med at skabe en sund arbejdsplads, så du kan gøre det samme.

Tænk ud over ansøgningens rammer



Jan Ertmann Karlsen har læst i hundredvis af cv'er fra ledere og andre medarbejdere. De svage er ikke svære at spotte, de savner klarhed, grundig gennemskrivning, har huller i cv'et eller i sammenhængen. Men hvad kendetegner egentlig det gode cv og den gode ansøgning, spurgte vi den erfarne HR-chef for global udvikling i industrikoncernen FLSmidth.

- For at fange mig, skal ansøgningen være appellerende. Den skal være klar og enkel på en motiverende måde, siger han og uddyber:

- Man skal være skarp til at beskrive sin karriereudvikling og tydeliggøre sine succeser. Derudover er det vigtigt, at det kommer tydeligt frem, hvad man kan tilbyde udover det, der efterspørges i opslaget. Især for ledere er det væsentligt, at de kan brede sig ud over rammen for selve jobbet. De må gerne vise analytisk evne til at se, hvad virksomheden mere har brug for, eksempelvis ved at læse om og analysere sig frem til, hvor virksomheden er på vej hen. Det er ligesom at tænke i mersalg samtidig med, at du viser et personligt drive.

Ansøgere, som kommer fra en kultur med klar kommunikation

Når ledere søger job, skal de tænke i mersalg, lidt i stil med Irmas stifter Børge Olsen, fortæller Jan Ertmann Karlsen, som har været hos FLSmidth i tre år.

omkring forventninger og resultater, vil som udgangspunkt stå stærkere, vurderer Jan Ertmann Karlsen.

- Hvis man ikke har fået løbende feedback på sin performance, mangler man noget. Hvis man med andre ord ikke kan svare på, hvad man er god til, og hvilke succeser man har haft, har man helt bestemt et alvorligt problem med at motivere sin ansøgning, siger han.

Hans råd er, at lederen mindst en gang om året noterer på cv'et, hvad året har budt på af opgaver og resultater. Hvad der lykkedes, og hvordan det lykkedes. Hvordan man har bidraget med forbedringer, ny udvikling og effektiviseringer til at gøre virksomheden mere profitabel.

- Hvis man ikke gør det løbende, vil man formentlig have et problem, hvis man efter fem til ti år skal søge ny stilling og grave det hele frem af hukommelsen. Så bliver ens talenter nemt mindre skarpe og fokuserede, siger han.

SRA

DILEMMA



Tolererer du racisme?

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

Af Tanja Aas

I TRÅD MED virksomhedens politik har du som teamleder ansat Sammy, der er andengenerationsindvandrer og muslim. En dag sidder du og dit team til kaffepause. På bordet ligger en formiddagsavis, hvor forsidehistorien handler om "bombemanden fra Hotel Jørgensen". En af dine medarbejdere, Hans, siger til Sammy: "Nå, nu har du og dine brødre vel ikke tænkt jer at sprænge vores lokum i stykker, vel?" Sammy mumler forlegent, at det har han da ikke. Hans' kommentar er til stor morskab for kollegerne Erik og Henrik, som kører videre i samme rille. I situationen siger du ingenting, men det er ikke første gang, de kommer med sådanne kommentarer. Hvad gør du?

Sådan lyder dilemmaet på Business.dk, hvor flertallet (48 procent) af de over 400 deltagere i afstemningen ville kalde Hans, Erik og Henrik ind på kontoret, give dem en ordentlig reprimande og bede dem undskylde over for Sammy. 28 procent ville først tage en snak med Sammy for at finde ud af, om der er behov for at gribe ind.

Tag mobning i opløbet

En direkte og rå omgangstone kan være helt i orden, men som leder skal du gøre det lysende klart for medarbejderne, hvad du finder acceptabelt, og være opmærksom på, at smådrillerier ikke udvikler sig til personlig hetz, lyder rådet fra ledelsesrådgiver hos Lederne Niels Henriksen.

- Sætter en leder ikke tidligt og konsekvent ind over for gentagne situationer som i dilemmaet, kan det udvikle sig til mobning. Erfaringer viser, at jo tidligere der gribes ind, jo bedre en tone kan der skabes samt en positiv accept af mangfoldigheden blandt medarbejderne, siger Niels Henriksen til Business.dk.

Han hælder ligesom flertallet af de, der har stemt, til at tage fat i Hans, Henrik og Erik. Desuden anbefaler ledelsesrådgiveren en snak med Sammy umiddelbart efter, så han ved, at du har reageret på sagen.

tnj@lederne.dk

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

**NB! BEGRÆNSET ANTAL DIESEL
TIL LEVERING INDEN ÅRSSKIFTET**

Man skal altid blande forretning og fornøjelse



HONDA ACCORD TOURER
Beskatningspris fra

267.162,-

12,5-17,2 km/l - 154-185 g co2/km

HONDA ACCORD SEDAN
Beskatningspris fra

249.470,-

12,8-17,9 km/l - 149-180 g co2/km

En firmabil skal være både praktisk, pålidelig, komfortabel og sikker. Hos Honda synes vi også, den skal være sjov. Dét er Honda Accord. Og lige nu kan du få den til en særdeles lav beskatningspris. Fra kun kr. 249.470 får du klasseledende komfort og køreegenskaber, og en sporty ydelse, der nok skal lokke smilet frem hos selv den mest seriøse forretningsmand. Prøv selv.

PS. Om underholdningen leveres af en prisvindende diesel- eller anmelderrost benzinmotor, ja, det bestemmer du helt selv.

Ansættelse og A-kasse

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

? Jeg har været ledig i en periode, men har fået nyt job fra 1. december i år. Da jeg blev ansat i mit nye job, fik jeg at vide, at der er kollektivt ferielukket på virksomheden i juleferien. Jeg blev fritstillet fra mit tidligere arbejde og blev pålagt at holde al min ferie i fritstillingsperioden. Jeg har ikke optjent feriedagpenge. Så nu har jeg hverken feriepenge eller feriedagpenge til den kollektive ferielukning, og jeg kan ikke få lov til at gå på arbejde. Kan a-kassen hjælpe mig?



! Du kan som udgangspunkt godt få dagpenge, når din arbejdsplads har kollektivt ferielukket, og du har afholdt al ferie med feriegodtgørelse eller feriedagpenge, inden du fik det arbejde, hvor der er kollektivt ferielukket.

Du skal dog være forhindret i at møde på arbejde på grund af den kollektive ferielukning, opfylde betingelserne for at få dagpenge og midlertidigt stille dig til rådighed for arbejdsmarkedet.

For at kunne få dagpenge under kollektiv ferielukning for eksempel i sommerferien, skal du som hovedregel være tilmeldt jobcenteret som arbejdssøgende dagpengemodtager. Det er du dog fritaget for, når der er tale om lukning fra og med den 24. december 2010 til og med den 2. januar 2011. Du kan ikke få dagpenge for søgnehellidage og skal søge om dagpenge under kollektiv ferielukning ved at sende en ledighedsreklæring til os, som du finder på www.lederne.dk.

Med venlig hilsen

Karen Halskov Olsen, juridisk konsulent

? Jeg har drevet selvstændig virksomhed på fuld tid og har i den forbindelse oprettet et anpartsselskab. Nu vil jeg gerne stoppe med virksomheden og gå på efterløn. Skal selskabet afvikles samtidig med, at jeg stopper virksomheden? Jeg har også tænkt på, om jeg kan beholde selskabet af skattemæssige grunde?



! For at få efterløn skal du dokumentere at være endeligt ophørt med virksomheden. Det betyder, at alle driftsmidler skal være afviklet, forsikringer opsagt, moms afmeldt, og virksomheden skal være registreret som ophørt i CVR-registret. Herudover skal du som udgangspunkt afvikle selskabet.

Hvis du eksempelvis ønsker efterløn den 1. januar 2011, er det vigtigt, at alle afviklingsskridt sker per den 31. december 2010, herunder afvikling af selskabet ved eventuel opløsning. Da det kan tage tid at få en afvikling igennem i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og CVR-registret, er det hensigtsmæssigt at være i god tid.

Hvis du ønsker at beholde selskabet, skal formålet ændres til udelukkende at være formueadministration, formueforvaltning eller formuepleje. Ændringen skal ske i forbindelse med, at du stopper virksomheden. Hvis ændringen først sker på et senere tidspunkt, risikerer du, at vi først kan anerkende ophøret af virksomheden fra det tidspunkt. Det vil betyde, at du først kan få efterløn senere, end du har søgt om.

Med venlig hilsen

Gyrid Teglers, juridisk konsulent



Hvordan træffer du beslutninger?

//////////

Når du skal træffe en beslutning, dækker du sikkert et behov, som de fleste ledere har, nemlig at blive opfattet som handlekraftig og kompetent! Betyder det så, at du træffer beslutningen på basis af det, du umiddelbart ved, tror og fornemmer, og så må resultatet blive bedst muligt, eller ...?

Spørgsmålet er, om du som leder kan anses som kompetent og handlekraftig, hvis du træffer et valg udelukkende baseret på det, du selv ved og tror, eller om du bliver anset som en mere effektiv og dygtig leder, hvis du også erkender din måske manglende viden og indsigt. Hvad er risikoen ved at medinddrage andre, når beslutningen tages?

Ingen leder kan i dag have al viden om deres faglige ansvarsområde og dermed alle svar, men fordi lederen skal styre og formidle det fagområde, der er underlagt ham eller hende, er lederen i stedet ansvarlig for, at den rigtige viden findes frem, når den er nødvendig – tænker du på dette?

Som leder er dit ansvar, at beslutninger tages til rette tid og sted, at dine medarbejdere udvikles, og at det til enhver tid værende kollektive kompetenceniveau på dit ansvarsområde hæves. Dette bør have dit fokus, og ikke om du på egen hånd tager beslutningerne.

Dine medarbejdere bliver ikke dygtigere ved, at du altid er klar til at give svarene – de skal i stedet aktivt medvirke til at finde svarene på opgavernes udfordringer, så deres glæde og tilfredshed ved arbejdsindsatsen er høj til din og virksomhedens bedste.

Du kan altså risikere, at det er andre, der bliver set som dygtige og nødvendige, når der skal tages beslutninger vedrørende virksomhedens problemstillinger. Husk, at du er leder af processen og ikke nødvendigvis af den specifikke opgave. Træffer du de rette beslutninger om processen frem for resultatet?

Af ledelsesrådgiver Henning Korsbæk Frandsen, Lederne



LEDERSPARRING

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

SUBARU LEGACY – ENDELIG SOM FIRMABIL!

Subaru Legacy 2.5i Station Lineartronic Business – beskatningsgrundlag ved leasing 368.206 kr.*

Leasingydelse
pr. måned
4.299 kr.**
(ekskl. moms)



SUBARU

En perfekt firmabil kræver japansk perfektion. Derfor kan du nu få en Subaru Legacy til konkurrencedygtige leasingpriser, og en særdeles attraktiv beskatningsværdi. Høj driftssikkerhed, permanent 4-hjulstræk, brændstofeffektiv Boxermotor, generøse pladsforhold, Lineartronic automatgear, og omfattende standardudstyr med læderindtræk er inklusive.

Standardudstyr

- 2-zoners klimaanlæg
- Fartpilot
- Kørecomputer og multiinformationsdisplay
- Regnsensor
- CD-skifter
- Xenon-lygter
- Aluminiumsportfælg
- 6 airbags og whiplashbeskyttelse
- Bluetooth
- AUX-indgang
- El-justerbart førersæde

- Hill-holder
- VDC (antispin, ABS og ESP)
- Ratmonteret gearskifte (AT)
- Læderindtræk
- El-opvarmede sidespejle og el-opvarmet forrude forneden
- Læderbetrasket rat og gearknop
- Maks. påhængsvægt 1.800 kg

Boxermotor

- 2.5i, 167 hk (229 Nm) benzin



Subaru Outback 2.0D Business

Leasingydelse pr. måned **5.099 kr.**** (ekskl. moms)
Beskatningsgrundlag ved leasing 422.705 kr.*

Ballerup: Finn Andersen A/S, Brydehusvej 8-10, 44 97 25 00
Birkerød: Hofka Brandt Birkerød Kongevej 83-85, 45 81 16 49
Greve: Greve By's Auto A/S, Korskindelund 2, 43 61 01 40
Herfølge: Ejler Pedersen A/S, Solvangsvej 4-5, 56 27 44 44
Humble: Rødgaard Biler ApS, Eggertsvej 3, 62 57 12 72
Kolding: GT Biler A/S, Ambolten 7, 75 50 75 99

Silkeborg: Bjarne Hjorth Automobiler A/S, Hårupvænget 10, Hårup, 86 80 58 00
Slagelse: Carepoint Slagelse v/ Kim Augustsen A/S, Elmedalsvej 7, 58 50 43 00
Svenstrup: Kaj Christensen Automobiler A/S, Hobrovej 804, 98 38 14 44
Vordingborg: Leif Pedersen A/S, Næstvedvej 70, 55 37 26 42
Århus: Poul Rasmussen Bilcenter A/S, Graham Bells vej 15-19, 86 10 92 00

Uddannelse bliver led i fyringskompensation

Lederne ønsker i stigende grad betalt videreuddannelse som en del af en afskedigelsesforhandling. Årsagen er blandt andet, at mange ledere forsømmer at uddanne sig løbende.

Af Søren Ravnsborg



En kontant godtgørelse kan være vældig fristende, når man står i den uheldige situation at miste sit arbejde.

Men betalt udannelse er et mere end fordelagtigt alternativ, mener chefkonsulent Niels Krarup fra Lederne. Han har det seneste års tid i stigende grad lavet aftaler med arbejdsgivere om at betale til lederes videreuddannelse i forbindelse med afskedigelser.

For Niels Krarup er fordelene ved at prioritere uddannelse åbenlyse. Dels sender det et godt signal til en kommende arbejds-

giver, og dels er videreuddannelse ofte mere tiltrængt for mange ledere.

- Mange finder sig selv i en situation, hvor de ikke har tids-svarende kompetencer. Nogle har forsømt at videreuddanne sig i årevis, og de er nødsaget til at kvalificere sig, ellers er løbet kørt. Vi opfordrer dem til at tage ansvar for egen karriere, siger han og uddyber:

- Det er blevet særligt aktuelt i kølvandet på finanskrisen. Vi ser arbejdspladser forsvinde, og ledere kan ikke være sikre på at finde den samme type job. Når de

ikke har opdateret deres kompetencer, står de svagere. Derfor har vi fokus på uddannelse i vores forhandlinger

"Nogle har forsømt at videreuddanne sig i årevis, og de er nødsaget til at kvalificere sig, ellers er løbet kørt."

—Niels Krarup, chefkonsulent, Lederne

omkring opsigelse.

Betalt udannelse som led i forhandlinger omkring afskedigelse kan dreje sig om både kollektive og individuelle aftaler, dog flest af de førstnævnte. Grundlæggende er

arbejdsgiverne positive overfor at vise socialt ansvar udadtil, så det er nærliggende at forhandle kompensation hjem i form af videreuddannelse frem for et kontant beløb, fortæller han.

Men hvad er der galt i at få en pose penge og købe et nyt fjernsyn eller bygge sig en ny carport?

- Vores opgave er at overbevise dem om, at pengene er givet bedre ud på uddannelse. 100.000 kroner i banken er ikke særlig meritgivende. Det er da forståeligt, at man synes, det er synd for en selv og har lyst til at bruge pengene på et nyt stereoanlæg.

Men det kan du købe senere, når din uddannelse har skaffet dig et nyt vellønnet lederjob. Du får de penge til at komme videre. Brug dem rigtigt og investér dem i dig selv. Det er vores budskab, siger han.

Viljen til at komme videre

For nogle ledere foregår uddannelsen, mens de afvikler deres

arbejde i opsigelsesperioden. At gøre arbejdet færdigt og videreuddanne sig sideløbende sender et stærkt signal til en kommende arbejdsgiver, pointerer Niels Krarup.

- At afvikle et arbejde som leder er krævende. Men det viser, at man kan styre kriseledelse, mens man udvikler sig til det næste job. Det viser et stærkt karaktertræk.

En af Ledernes aftaler er sket i forhandlinger med MAN Diesel & Turbo i Nordjylland. Her er HR-chef Lars Breusch enig i, at ledere,



Niels Krarup



der bliver i opsigelsesperioden og sideløbende uddanner sig, styrker egne muligheder betydeligt.

- Man viser vilje til at komme videre, selvom man kan være ude i en enorm krise, fordi det er ekstra svært her i Nordjylland at finde noget nyt. Den vilje værdsætter en arbejdsgiver, siger han.

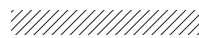
I 2009 nedlagde MAN maskinproduktionen i Frederikshavn og måtte fyre 500 medarbejdere. Så indledtes forhandlinger med de mange faglige organisationer og Lederne. Lars Breuschs og virk-

somhedens indstilling var klar.

- For mange medarbejdere er penge i første omgang det eneste saliggørende, men vi ville hellere gå uddannelsesvejen. Det er da rigtigt, at vi i princippet kunne være ligeglade, men jeg synes, at vi skal påtage os en moralsk rolle. Jeg har før set folk vælge penge. Først jubler de, men efter seks måneder er de ikke kommet videre. Det er dumt, når der findes et hav af gode muligheder for at supplere sin viden, siger han.

sra@lederne.dk

Opsigelse gav mulighed for sporskifte



Den opsagte teamleder Flemming Hou Axelsen har taget et fire ugers coachingkursus for at ruste sig til et nyt job.

FLEMMING HOU AXELSEN fik allerede i august 2009 vished for, at maskinproduktionen på hans arbejdsplads MAN Diesel & Turbo i Frederikshavn ville blive lukket ned. Alligevel var det først for et par uger siden, at den 51-årige teamleder, som begyndte i virksomheden som lærling i 1977, lukkede døren for sidste gang. Han har i mellemtiden benyttet sig af muligheden for at være med til at afvikle de sidste ordrer mod en *stay on*-bonus samt mulighed for at få betalt videreuddannelse i opsigelsesperioden.

Uddannelsen har han brugt til at spore sig ind på et nyt job i fremtiden. Han har gennemført et fire ugers coachingkursus – dels af nød, men primært af interesse.

- Der bliver jo ikke flere produktionsvirksomheder her i Nordjylland, og jeg har tidligere interesseret mig meget for konfliktløsning og kommunikation, blandt andet i forbindelse med mit arbejde som dørmænd. Så jeg har et ønske om at arbejde med mennesker og coache dem, gerne i en rolle som leder. På kurset fik jeg uddybet nogle af de ting, jeg har arbejdet med før og afprøvet en række øvelser med folk, der vil det samme som mig. Det gav et godt udbytte, siger han.

Undervejs i afviklingen af virksomheden har Flemming Hou Axelsen efterhånden haft en farvelsnak med cirka 150 medarbejdere, typisk maskinarbejdere, rørleggere og elektrikere. Han har derved så småt kunnet teste nogle coachingteknikker i praksis.

- Nogle er gale, mens andre er kede af det. Jeg har også prøvet at få dem til at tænke over, hvad de vil bagefter og sagt, at de skal have en plan. Men der er desværre mange, som ikke har tænkt over det. Selv synes jeg, at det er trist, at vi lukker. Men jeg er afklaret med det, og nu skal jeg videre.

sra



Guld helgarderer din portefølje

Hvis du sætter en del af investeringspengene i metaller og andre råvarer, mindsker du risikoen for tab på porteføljen. Af Tanja Aas



Investering i råvaremarkedet – og særligt metalleråvaremarkedet – er et værn mod hurtigt svingende kurser på traditionelle værdipapirer.

Oftede kan man med råvarer mindske sin porteføljes samlede risiko – endda med en relativ lille vægt i porteføljen. Modsat aktier og obligationer, som rammes negativt af stigende inflation, påvirkes råvarer som olie og guld positivt, når inflationen går i vejret, forklarer Nikolaj Holdt Mikkelsen, senioranalytiker hos Morningstar Denmark, der informerer investorer om den finansielle situation og bedømmer investeringsforeninger.

Han vurderer, at relativt få privatpersoner herhjemme

investerer målrettet i selskaber, der fokuserer på råvarer og ædle metaller. For selv om det er blevet nemmere at investere i råvarer gennem investeringsfonde, er markedet i Danmark stadig begrænset, og kun få privatpersoner kender til muligheden, er senioranalytikerens erfaring.

Ikke desto mindre er investering i især guld gennem investeringsfonde på verdensplan steget eksplosivt siden 2005. Det fortæller Peter Mosbæk, porteføljeforfatter i fondsmæglerfirmaet LD Invest, der blandt andet indeholder guldaktier. Man skal dog kunne skyde 10.000 til 15.000 kroner i handlen med guldaktier – ellers drukner man i omkostninger, lyder rådet fra porteføljeforfatteren. Men så har du også en mere modstandsdygtig portefølje, fordi man spredte sine risici på flere typer af aktiver, påpeger han.

I modsætning til penge, som man bare kan trykke nye af, er udbuddet af råvarer som olie og guld begrænset, hvilket er med til

"I modsætning til penge, som man bare kan trykke nye af, er udbuddet af råvarer som olie og guld begrænset, hvilket er med til at sikre værdien."
—Peter Mosbæk

*Standardafvigelsen er variationen i det månedlige afkast, der siger noget om, hvor risikofyldt en investering er. Jo højere tal, jo mere uforudsigeligt er det månedlige afkast i forhold til gennemsnittet.

**Sharpe ratio er afkastet i forhold til risikoen målt over tid. Sharpe ratio måler forskellen mellem det årlige afkast og det afkast, der kunne være opnået ved investering i værdipapirer uden risiko. Udgangspunktet er: jo højere Sharpe ratio, jo bedre investering.

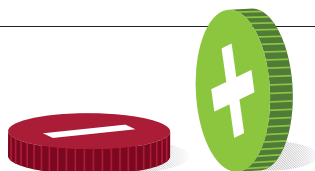
Kilde: InvesteringsForeningsRådet (ifr.dk)

Miks din egen portefølje-cocktail

Forventede afkast med tal per 31. august 2010 i danske kroner. Det risikojusterede afkast er bedst i portefølje 2 med 40 procent aktier, 50 procent obligationer og 10 procent råvarer.

Portefølje	Afkast årligt i 15 år	Standardafvigelse*	Sharpe ratio (risikojusteret afkast)**
1) Modelportefølje 50 pct. aktier, 50 pct. obligationer	5.40	7.88	0.26
2) Modelportefølje 40 pct. aktier, 50 pct. obligationer, 10 pct. råvarer	5.55	7.26	0.29
3) Modelportefølje 45 pct. aktier, 50 pct. obligationer, 5 pct. råvarer	5.48	7.48	0.28
4) Modelportefølje 50 pct. aktier, 40 pct. obligationer, 10 pct. råvarer	5.42	8.71	0.24

Kilde: Nikolaj Holdt Mikkelsen, Morningstar Denmark



PLUS OG MINUS VED HANDEL MED METALLER

+ Mindsker risikoen på
din samlede portefølje

- Mere følsomme
over for kortsigtede
forventninger end aktier og
obligationer

+ Påvirkes positivt
i perioder med høj
inflation

- Begrænsede
investeringsmulig-
heder i Danmark

at sikre værdien, forklarer Peter Mosbæk.

Risiko skal der til

Som med andre værdipapirer tager man ikke ædelmetaller som guld i porteføljen uden en vis risikovillighed. Akkurat som andre varer afhænger prisen på

råvarer af efterspørgsel og udbud, forklarer Nikolaj Holdt Mikkelsen. Desuden er priserne på metaller generelt mere følsomme over for forventninger til udviklingen på kort sigt, hvorimod stemningen på aktie- og obligationsmarkedet afspejler mere langsigtede tendenser.

"Motsat aktier og obligationer, som rammes negativt af stigende inflation, påvirkes råvarer som olie og guld positivt, når inflationen går i vejret."
—Nikolaj Holdt Mikkelsen



Peter Mosbæk



Nikolaj Holdt Mikkelsen

Peter Mosbæk maner også til besindighed, inden man hengiver sig helt og holdent til guldfeberen.

- Hvis udviklingen fortsætter negativt med recession og bankkrak, vil råvarer som guld klare sig godt, men hvis udviklingen går i positiv retning, og der kommer styr på gælden i de vestlige lande, vil guld sandsynligvis falde i værdi. Derfor bør guld kun indgå som en del af ens investeringsportefølje, fastslår Peter Mosbæk.

tnj@lederne.dk

Professionel karriereudvikling med målrettet videreuddannelse

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

Diplomuddannelsen i Projektledelse

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

Diplomuddannelsen i Ledelse

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

Diplomuddannelsen Ingeniørernes Lederuddannelse

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

Undervisning om aftenen i Ballerup – gode parkeringsforhold.



Center for Videreuddannelse
Ingeniørhøjskolen i København • University College



Læs mere på www.cv.ihk.dk

Årets Leder skaber vækst og fælles retning

Årets Leder 2010, Nordeas topchef Christian Clausen, står i spidsen for et omfattende strategiarbejde, der samler organisationen og skaber vækst. Og så får han det oven i købet til at se legende let ud.

Af Tanja Aas | Foto: Thomas Tolstrup

For niende gang i træk har danske ledere stemt på Årets Leder. I år blev det Nordeas topchef Christian Clausen, der løb med titlen.

- Det, der kendetegner hidtidige prismodtagere, er, at de har kunnet sætte en klar retning for deres organisation. De forstår, at virksomhedens ressourcer består af mennesker, og at det handler om at få engageret medarbejderne i det, der foregår i butikken. Det er det, der efter min opfattelse, karakteriserer den gode leder. Og det er for alvor kendetegnende for Årets Leder 2010, lød det fra Ledernes formand, Svend Askær, ved prisoverrækkelsen på Ledernes årlige konference Ledelsens Dag i Bella Center i København.

- Skab retning og engager. Det lyder meget enkelt. Og de rigtig gode får det også til at se let ud. Det gælder inden for sportens verden, men også i ledelse og i den grad for Christian Clausen, sagde Svend Askær.

- Jeg er utrolig glad for, at jeg



må hædre dig som Årets Leder. Jeg synes, det er en fantastisk rejse, du har gjort med Nordea, og jeg er stolt af at overrække dig prisen, lød det fra Ledernes formand til Christian Clausen, der takkede de cirka 700 deltagere

på konferencen på både egne og Nordeas vegne.

- Jeg er glad og stolt. Ikke mindst, fordi det er ledere, der har stemt og valgt. Jeg tager det som et tegn på, at man har bemærket Nordeas udvikling og rejse. Og jeg er helt sikker på, at alle Nordeas ledere og medarbejdere vil tage det som en anerkendelse af, at vi er kommet et lille stykke på vejen mod vores store vision, sagde Christian Clausen.

Prisen bestod i et maleri med titlen *Kaktus på række* af kunstneren Kristian Devantier.

tnj@lederne.dk

3 HURTIGE TIL ÅRETS LEDER

1. Hvad er de vigtigste dyder for en topchef i bankverdenen?

"At sørge for, at fundamentet er i orden. Det vil sige at kommunikere engageret og nærværende, at tiltrække ledere med evnen til at sætte det rigtige team samt at skabe forståelse og gøre værdierne nærværende for hver enkelt medarbejder, så de bliver motiveret til at leve værdierne ud."

2. Hvad ville du være, hvis du ikke var bankmand?

"Jeg var tæt på at studere meteorologi. Jeg tjekker vejret flere gange dagligt og abonnerer på forskellige vejrtjenester. Jeg har altid været fascineret af vejret. Måske fordi vejrfænomener ligesom finansverdenen bygger på mange komplekse sammenhænge."

3. Skal man elske penge for at være en god topchef i bankverdenen?

"Nej, men man skal elske mennesker. Man skal være optaget af at hjælpe og gøre noget for andre."

TIDLIGERE MODTAGERE AF PRISEN SOM ÅRETS LEDER

2009: Oberst Kim Kristensen, Forsvaret
2008: Koncernchef Ditlev Engel, Vestas
2007: Koncernchef Nils Smedegaard Andersen, A.P. Møller-Mærsk
2006: Administrerende direktør Jørgen Vig Knudstorp, Lego
2005: Koncernchef Henning Dyremose, TDC
2004: Administrerende direktør Jørgen Mads Clausen, Danfoss
2003: Administrerende direktør Alfred Josefsen, Irma
2002: Nationalbankdirektør Bodil Nyboe Andersen



På vej mod storhed

På Ledelsens Dag fortalte Nordeas CEO Christian Clausen om at stå i spidsen for at samle banken i en fælles vision om vækst og skabe en bedre bank for kunder og medarbejdere – og at lykkes med det på trods af finanskrisen.

Af Tanja Aas | Foto: Thomas Tolstrup

Efter en fusion mellem fire forskellige nordiske banker til én, nemlig Nordea, i 2004 og et efterfølgende sejt træk med at ensrette forskellige processer, begyndte banken i 2006 at levere rigtig gode resultater. Året efter blev Christian Clausen CEO for foretagendet og bragte snart de store spørgsmål på banen: Hvad er det præcist, vi skal fremover? Hvem er vi, og hvor er vi på vej hen? For det udelukkende at skabe økonomiske resultater og præstere risikostyring kan man ikke leve af på lang sigt. Det tænder ikke medarbejderne, forklarer Christian Clausen i sin tale som hovedindlægsholder på Ledelsens Dag 2010. Derfor besluttede han at skabe visionen om "Great Nordea".

- Det er sådan set ikke noget højt og pompøst. Det er helt nede i jordhøjde. Det er nemlig idéen om at skabe en bedre bank for kunderne. Men også en bank, der forstår at værdsætte, tiltrække, udvikle og coacher de bedste medarbejdere. Kun hvis medarbej-

derne vokser og udvikler sig, kan Nordea udvikle sig. For Nordea ER vores medarbejdere, siger han.

Værdierne skal efterleves

Fundamentet for "Great Nordea" er blandt andet stærk resultat-orientering og risikostyring i hvert eneste led i organisationen, ambitiøse visioner og mål og ikke mindst en stærk kundeorientering.

De tre værdier lyder: *Positiv kundeoplevelse, Det handler om mennesker og Ét Nordea team.*

- Det har ført til en enklere organisering, hvor det blandt andet er lettere at identificere den chef, der har ansvaret for, at Nordeas værdier leves ud i praksis i de enkelte enheder. For værdierne er måden at skabe de økonomiske resultater og kundetilfredshed på, understreger Nordea-chefen, der påpeger vigtigheden af, at lederne efterlever og arbejder med værdierne.

- Lederskab i Nordea er evnen til at motivere og engagere medarbejderne til at række ud efter visionen. Evnen til at tiltrække og samle det rigtige team, der kan

gennemføre det. De enheder, der lever værdierne mest, er også dem, der har den højeste indtægtsvækst, det vil sige både den højeste vækst i antal kunder samt i ind- og udlån, fortæller Christian Clausen på baggrund af en intern undersøgelse i Nordea.

Vejen frem

Et forretningssystem, hvor man kigger på systemet bagved og forbereder både sig selv og kunder til tiden efter den økonomiske

nedtur og kigger på menneskerne i stedet for funktionerne, er det, der har fået Nordea igennem den aftagende finanskrisen, og som fortsat skal være Nordeas drivkraft på den fortsatte vej mod storhed, slår Christian Clausen fast.

- Det kan også være andre danske virksomheders redskab til at klare sig i den øgede globale konkurrence, vurderer Nordea-CEO'en.

tnj@lederne.dk



Overlevelse kræver storhedsvanvid, sved og shiny eyes

Man skal agere hurtigt, hvis man vil overleve på det globale marked, understreger Novozymes-chef Steen Riisgaard.

Af Tanja Aas | Foto: Thomas Tolstrup



ler Steen Riisgaard.

- Vi må tænke os ti gange større, end vi i virkeligheden er, og køre os frem, som var vi Siemens og Shell. Vi har parkeret janteloven så at sige, siger han og tilføjer, at en vis portion stædighed også er vigtig.

- Vedholdenhed giver resultater. Jeg har aldrig forladt et marked, jeg virkelig har troet på, siger Steen Riisgaard.

For eksempel fastholdt han salg til vaskemiddelindustrien, selv om det på et tidspunkt var helt fladt, ud fra en tro på at kunne innovere og vækste ved at slå på eksempelvis miljøfordele ved lavere vasketemperaturer og

Den, der tøver, taber. Sådan kan budskabet i Steen Riisgaards indlæg på Ledelsens Dag 2010 sammenfattes. Som administrerende direktør for Novozymes har han holdt fokus på vækst og sendt enzymvirksomhedens aktier i vejret i en tid med en nu aftagende finanskrisen, men også øget konkurrence og forskudt magtbalance til fordel for mindre virksomheder.



Danske virksomheders åbning er ikke at konkurrere på prisen, men på viden. Eksempelvis om energi i en tid, hvor der er fokus på bæredygtighed og mindre ressourcspild, erfarer Steen Riisgaard. Og så handler det om innovation, om hele tiden at lave radikale nyskabelser, nye produkter og være klar til at ændre på strategien, forklarer han videre.

- Forandringerne gør, at vi skal justere strategien hele tiden. Det, man vil gøre, skal man gøre nu og her, inden det skal gøres om igen. Man skal frem på banen og innovere så hurtigt, at konkurrenterne ikke kan nå at være med. Der skal ikke tøves. Man skal gøre det!, pointerer han for deltagerne på Ledelsens Dag.

Parker janteloven

Nok er Novozymes blevet

“Man skal frem på banen og innovere så hurtigt, at konkurrenterne ikke kan nå at være med. Der skal ikke tøves.”
—Steen Riisgaard

udnævnt til en af verdens mest succesrige virksomheder, og missionen med at gøre verden til et renere sted er også prisværdig. Men Novozymes har ikke de samme muligheder som eksempelvis store amerikanske virksomheder for at kaste uhæmmede midler i store projekter. Det gælder om at puste sig op på anden vis, fortæl-

bionedbrydelige enzymer.

Og så skal medarbejderne ind i det flow, hvor de er lykkelige, når de er på arbejde. Det gør man ved at give dem mulighed for at indgå i ambitiøse opgaver og skabe en forståelse for, hvordan de bidrager til virksomhedens drøm.

- Det er ikke bare et spørgsmål om hvor længe, men hvor intenst man er på arbejde. Der må gerne være sved og shiny eyes. Det er lang tid, folk er på arbejde, men hvis de er lykkelige i jobbet, har jeg ikke dårlig samvittighed over, at de ikke går klokken 16, siger han.

tnj@lederne.dk



PÅ UDKIG EFTER SPÆNDENDE KARRIEREMULIGHEDER INDEN FOR STRATEGI OG LEDELSE ?

Skab dig en stærk position i erhvervslivet med en efter- og videreuddannelse fra Handelshøjskolen, Aarhus Universitet. Med vores uddannelser er du sikret en forskningsbaseret universitetsuddannelse på højeste faglige og akademiske niveau.

En efter- og videreuddannelse på deltid ved siden af dit arbejde er din vej til nye ledelseskompetencer, personlig udvikling og nye spændende karrieremuligheder.

Vores uddannelser kan tages som sammenhængende forløb eller som enkeltmoduler.

Kontakt os for en afklaring af dine aktuelle behov på tlf. **89 48 63 91** eller via hjemmesiden **www.asb.dk/executive**

Besøg også vores weblog
www.asbexecutiveinsights.com

MASTER

- Executive MBA – Change Management
udbydes i samarbejde med Syddansk Universitet
- MBA – fleksibel lederuddannelse
udbydes i samarbejde med Syddansk Universitet
- SUSTAINABLE MBA – one-year international full-time programme
- Executive Master i Corporate Communication
- Master i Miljø- og Energiret
- Master i Moms og Afgifter (LLM)
- Master i It

HD

Diplomuddannelse bestående af HD 1. del og fem HD 2. dels-specialer:

- Finansiering
- Marketing Management
- Organisation og Ledelse
- Regnskab og Økonomistyring
- Supply Chain Management

KVALITETSSIKRING:

- MINISTERIET FOR VIDENSKAB, TEKNOLOGI OG UDVIKLING
- EXECUTIVE MBA COUNCIL
- EUROPEAN QUALITY IMPROVEMENT SYSTEM (EQUIS)
- NR. 63 PÅ LISTEN OVER VERDENS 100 BEDSTE UNIVERSITETER I 2009
(TIMES HIGHER EDUCATION'S WORLD UNIVERSITY RANKINGS)



Gør det du elsker

Det, du elsker at arbejde med, er også det, du er bedst til. Sådan lød én af hovedpointerne i popstjernefabrikanten Remees opskrift på succes.

Af Marianne Dalsgaard | Foto: Thomas Tolstrup

Remee er kendt som manden bag store, internationale pophits, som dommer i X-faktor og medejer af den eksklusive københavnske natklub Zen. Da han var dreng, lå han ofte i flere timer i sin seng, lukket inde i sin egen lille verden med høretelefoner på. Mens han lyttede til musikken, forestillede han sig, hvordan hans liv skulle være: Hvilke sange, han ville skrive, hvordan hans hus skulle se ud, hvordan hans kæreste skulle være. Og når han nu ser tilbage på sine oplevelser og alt det, han har opnået, er det i store træk gået, som han drømte om, fortæller 35-årige Remee.

- Jeg har baseret hele min forretning på at gøre det, jeg elsker, siger han og fortæller tilhørerne ved Ledelsens Dag om sine mange projekter og de opture og nedture, han har været igennem. På et tidspunkt var det lige ved at gå galt, men det var, fordi han var kommet for langt væk fra sit felt, for langt væk fra det, han holder af og er god til – nemlig at lave musik og holde fest.

- Spørg dine medarbejdere eller dig selv: Hvad elsker du at lave? Hvornår er du allermost lykkelig? Byg ud fra det, find ud af, hvad du vil have, hvad du drømmer om. Det skærper ens kreativitet, siger Remee.

Et særligt talent

Remee er iført t-shirt og hat og er ikke bange for at tale uden for stregerne. Han fortæller blandt andet en lang ustrukturert anekdote om dengang, han indirekte hjalp med til at gendanne popbandet Aqua ved at invitere dem alle med til en fest i Tyrkiet.

Men den røde tråd er vigtigheden af engagement og kærlighed til det, man beskæftiger sig med.

- Jeg bliver så frustreret, når jeg møder folk, som ikke går op i det, de laver. Jeg kan ikke forstå, hvordan man kan stå i en sandwich-butik og lave en dårlig sandwich. Hvis man ikke gider lave den ordentligt, så skal man slet ikke have en sandwich-butik!

Remee mener, det gælder for alle – uanset evner og held.

- Det, der definerer os som mennesker, er ikke, hvad der lander i vores hænder, men hvad vi gør med det, siger han.

En vigtig del af Remees arbejde er at spotte og udvikle nye sangtalenter, blandt andet i tv-programmet X-faktor. Her gælder det ikke nødvendigvis om at være den allerbedste til at synge, men derimod om at have en særlig personlighed, en X-faktor,

fortæller han.

- Jeg leder efter en arketype, én som hviler i sig selv og har accepteret sig selv. Jo mere, du er dig selv, jo mere kan du bidrage med. Hvis du bare efterligner alle andre, bidrager du ikke med noget nyt, siger han.

Da Remee var med til at åbne natklubben Zen, gik han i byen og drak flere gange om ugen. Det høje alkoholindtag begyndte at bekymre ham, så han gik imod strømmen og begyndte at gå i byen uden at drikke. Det resulterede i en idé, der skal være



hans næste store projekt: *Healthy Clubbing*. En natklub, hvor man fester uden at drikke alkohol.

mad@lederne.dk

“Spørg dine medarbejdere eller dig selv: Hvad elsker du at lave? Hvornår er du allermost lykkelig? Byg ud fra det, find ud af, hvad du vil have, hvad du drømmer om. Det skærper ens kreativitet.”
—Remee





Spar op i Sydinvest BRIK og tillad dig lidt mere ... Afkast de seneste 5 år: 105,4 %*)

Den stærkt voksende middelklasse i Brasilien, Rusland, Indien og Kina og landenes fokus på infrastruktur og produktivitet giver fortsat gode resultater for Sydinvest BRIK.

Det ser lovende ud for Sydinvests investeringer i BRIK-landene, hvor middelklassens forbrug fortsat stiger. I takt med velstanden øges behovet for bedre boliger, sundhedsydelser, uddannelse og kommunikation. Regeringerne har desuden fokus på at udbygge infrastrukturen med vejnet, strømforsyninger og havne.

Den økonomiske vækst er en følge af, at landene for år tilbage igangsatte reformer og samtidig begyndte at åbne sig mere for resten af verden. Reformerne har fremmet det private initiativ, og der bliver investeret mange penge i fabrikker og maskiner. Investeringerne

har en positiv effekt på produktiviteten, og det betyder mere i lønningsposerne og et øget forbrug.

I de senere år har BRIK-landenes egne borgere aftaget større og større mængder af varer produceret i området, og dermed er afhængigheden af eksportmarkederne aftagende. I diagrammet kan du se de brancher, vi investerer i, og som vi nøje følger i takt med udviklingen.

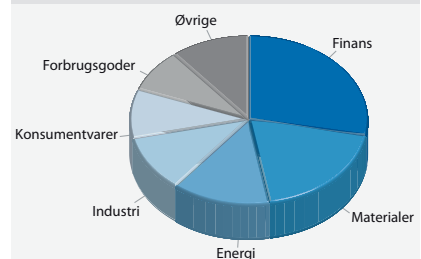
AFKAST OG RISIKO

Sydinvest BRIK er velegnet til langsigtet investering med en investeringshorisont på minimum 5 år. Med muligheden for et højt afkast følger også risikoen for negativt afkast. Du bør derfor læse vores brochure og pro-

*) Pr. 1/10-2010. Der er tale om afkastudviklingen over 5 år med geninvestering af udbytter i afdelingen. Historiske afkast er ingen garanti for fremtidige afkast.

spekt og spørge din rådgiver til råds, inden du investerer. Det er vigtigt at tage stilling til risikovillighed, tidshorisont og investeringens størrelse i forhold til din samlede opsparing.

Brancher vi investerer i pr. 1/10-2010



Mere information

Bestil vores brochure og prospekt gratis på tlf. 74 37 33 00, på www.sydinvest.dk eller sms BRIK til 1241 og få tilsendt vores brochure.

Sms-tjeneste: Pris 0 kr. + alm. sms-takst. Udbydes af Sydinvest, Peberlyk 4, 6200 Aabenraa, tlf. 74 37 33 00

INVESTERINGSFORENINGEN
SYDINVEST
Et rigere liv



Grevinde Alexandra på Ledelsens Dag

"Når en CSR-politik skal implementeres, er det første skridt at få støtte fra den øverste ledelse. De skal være dedikerede og motiverede, og det skal være højt prioriteret. Hvis ledelsen ikke er med, bliver det ikke ordentligt implementeret."

—Grevinde Alexandra

"Det er, når virksomheder ikke kun støtter velgørenhed, men også er virksomhedsansvarlige, at de har den største magt til at ændre på nogle af verdens største sociale og økonomiske problemer."

—Grevinde Alexandra

"Må en virksomhed være så snæversynet, at den kun tænker på overskud nu om dage? Jeg mener nej. Vi må spørge os selv, hvilken rolle virksomheder spiller i dag. I en åben markedsøkonomi er rollen at skabe merværdi for arbejdsgiveren, de ansatte, for leverandører og kunder, for aktieholdere og forretningspartnere. Overskuddet er nødvendigt for virksomheders langsigtede overlevelse og opretholdelse af jobs, men i dag er virksomhederne ikke adskilt fra samfundet, de er en integreret del af det miljø, de arbejder i, så forretningsansvarlighed og bæredygtigt overskud hører mere og mere sammen."

—Grevinde Alexandra

Sundhedsguru Chris MacDonald på Ledelsens Dag

"Stress er ikke altid noget dårligt. Man kan ikke blive stærkere uden stress."

—Chris MacDonald

"Søvn og motion kan aldrig fjerne årsagerne til stress, men det kan klæde os bedre på til at håndtere en hverdag, hvor der er run på, og hvor der er stress."

—Chris MacDonald

"Der er ikke ret meget positivt at sige om rygere, men mennesker, der ryger, får holdt pause, kommer udenfor og kommer i kontakt med deres vejtrækning flere gange på en dag."

—Chris MacDonald



"Seks til otte minutters motion er nok til at lukke af for stressreaktioner. Find en trappe at gå op og ned ad. Man behøver ikke en hel spinningtime."

- Chris MacDonald

Hvad fik du ud af Ledelsens Dag?

Af Marianne Dalsgaard | Foto: Thomas Tolstrup



"Jeg synes, Remee var rigtig god. Han kom ind på mange interessante ting omkring sit liv og de erfaringer, han har gjort sig. Han talte om nogle almenmenneskelige emner og havde flere gode pointer, som jeg kan bruge i min hverdag. Det er lidt specielt at være her som tillidsrepræsentant og ikke som leder, men jeg har alligevel fået meget ud af dagen."
—Jane Løkkegaard, tillidsrepræsentant i SPX Flow Technology



"Hanne Bech Hansen og Michael Christiansens oplæg var en god blanding af anekdoter og ledelsesfilosofi uden så meget operationel tyngde. Det var interessant at høre Christian Clausens tale, jeg finder ham meget sympatisk, men jeg savnede den paneldebat, der var sidste år. Det var mere underholdende."
—Mogens Kjeller, kundeservicechef, Movia



"Jeg synes, oplægget om Facebook var spændende og brugbart. Vi er begyndt at arbejde med det i PBJ, så det var fint at få lidt inspiration og nogle gode råd til, hvad man for eksempel skal passe på, og hvor vigtigt det er, at man arbejder med det hele tiden og sætter tid af til det. For eksempel skal vi også have gjort os klart, om sælgere og kunder må være venner på Facebook."
—Anne-Berit Andersson, afdelingsleder for salg, PBJ



"Det var utrolig inspirerende at høre Chris MacDonald, som talte om sammenhængen mellem stress, motion og søvn. Som leder skal man være bevidst om medarbejdernes signaler, så man kan gå ind og støtte dem og finde ud af, præcis hvor skoen trykker og for eksempel løse op for nogle arbejdsopgaver."
—Thomas Halken, adm. direktør, ThyssenKrupp Elevator

KONFERENCE MED ARKITEKTUR PÅ MENUEN

Foto: Jakob Galt

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

DAC | DANSK ARKITEKTUR CENTER

Konference · Boghandel · Udstilling · Café

Strandgade 27B · 1401 København K

Coach dig selv og bliv en bedre leder

Mange tror, at coaching kun handler om at coache andre eller gennemgå et forløb hos en professionel coach. Men det er også ret enkelt og effektivt at coache sig selv, mener erhvervscoachen Susie Lynge, der her giver konkrete værktøjer til selvcoaching.

Af Tanja Aas



Selvcoaching kan ofte være måden at få overblik over og løse sine udfordringer som leder – hvad

enten det er teamet, der ikke præsterer som ønsket, eller karrieren, der ikke rykker. Det mener erhvervscoach Susie Lynge, der har specialiseret sig i at undervise ledere i, hvordan de kan bruge coaching til

at styrke deres lederstil og dem selv personligt.

De grundlæggende principper i coaching handler om at låse op for faste tankemønstre og skabe refleksion om mulig-

heder, der baner vejen for konkret handling i forhold til det ønskede mål. Selvcoaching handler om at stoppe op og stille sig selv nogle få åbne spørgsmål om sin udfordring, at man presser sig selv til

at se flere forskellige løsninger og overveje, hvad man konkret har brug for på vejen mod målet.

- Jeg møder mange ledere, der skal prioritere mellem vigtige opgaver og er udfordret af den tid, de har til rådighed. I en presset situation opleves alle opgaver ofte lige vigtige, og det bliver svært at handle. Men hvis man coacher sig selv, vil det skabe overblik over, hvad der er vigtigst at prioritere lige

NETVÆRK UDVIKLER
I løbet af 2011 lancerer Lederne det virtuelle netværk LederNetværk, hvor du kan skabe og vedligeholde relationer til andre ledere og udvikle dig i forhold til både dine daglige ledelsesudfordringer og din karriere på længere sigt. Hold dig opdateret om LederNetværk på www.lederne.dk/leder-netvaerk.



Susie Lynge

OM SUSIE LYNGE

- Certificeret business coach i executive coaching fra Confex Coaching Academy
- Konsulent og coach for blandt andet Netværk Danmark, Finanssektorens Uddannelsescenter og underviser på kurset "Coaching i organisationer" hos Lederne
- Medlem af ICF – International Coach Federation

Guide til selvcoaching

Brug Susie L ynges guide til selvcoaching i forhold til såvel daglige ledelsesudfordringer som mere langsigtede ønsker for karrieren.

- 1) Hvad er din største udfordring eller vigtigste mål lige nu?
- 2) Hvad vil konkret være anderledes, når du lykkes med det, du ønsker?
- 3) Hvad er dine bedste idéer til handlinger og løsninger?
- 4) Hvilken af idéerne tror du mest på?
- 5) Hvad har du konkret brug for?
- 6) Hvem i dit netværk kan hjælpe dig?
- 7) Hvem er den første, du kontakter?
- 8) Hvad gør du helt konkret nu?

nu, og hvordan der skal handles, siger hun.

Det kræver, at man tager sig tid til at fokusere på sine ønsker og mål, selv om tiden kan være knap. Men fem-ti minutters refleksion over morgenkaffen eller på en gåtur i frokostpausen kan sagtens gøre det, forsikrer Susie Lynge, der oplever, at deltagerne på hendes kurser kommer op med konkrete handlingsplaner på blot et kvarters coaching af hinanden.

Netværk som en del af selvcoaching

Susie L ynges oplever, at mange

ledere føler sig alene med de daglige beslutninger. Alligevel afholder de sig fra at søge sparring i deres netværk – også i situationer, hvor det havde været det bedste for både dem selv og deres medarbejdere, er hendes erfaring.

- At netværke er meget mere end at anbefale hinanden til nye job. Det skal bruges i mange flere situationer – eksempelvis som en del af det at coache sig selv, så man finder konstruktive løsninger og ny viden, som fører en langt hurtigere i mål, end hvis man havde fortsat alene, mener hun. **!**

tnj@lederne.dk

Det er aldrig sjovt at opsige medarbejdere

Der er skåret ind til benet i flere af landets kommuner. Alligevel står mange ledere i den situation, at flere medarbejdere skal opsiges. Det gør ondt. Også på medarbejderne, som bliver ramt på deres privatøkonomi og kastet ud i usikkerhed på ubestemt tid. Det er og bliver aldrig sjovt! Men vi kan gøre det lidt nemmere.

Lav en virksomhedsaftale og få tilknyttet en uvildig økonomisk rådgiver, der kan hjælpe dine medarbejdere med at få overblik over deres nye situation. Vi er uafhængige af banker, pensions- og forsikringsselskaber og kan derfor garantere 100% ærlige svar.

Ring på **3930 9603** og hør mere om vores virksomhedsaftaler. Dine medarbejdere vil synes, vi er et opkald værd.

Kig også ind på www.kavaleriet.dk.





Lukkelov med måde

Den liberale lukkelov åbner op for lange åbningstider og søndagshandel. Men vejen til vækst og øget handel er ikke at holde hæmningsløst åbent, understreger centerchef i Frederiksberg Centret Vibeke Qvist.

Af Tanja Aas | Foto: Casper Balslev/bettyreps

Formlen for økonomisk fremgang og et godt centerliv for både kunder, butikker og ansatte er ikke at holde åbent så meget som den nye lukkelov tillader, men på de rigtige tidspunkter og i det rigtige omfang, påpeger centerchef for Frederiksberg Centret, Vibeke Qvist.

- Skrækscenariet er, at vi udnytter lukkeloven fuldt ud, så de ansatte løber skrigende væk, og vi mister den selvstændige erhvervsdrivende, nichebutikkerne. Vi skal undgå volumensyge og skabe en god balance mellem mennesker og økonomi, fortæller hun.

Kunsten er at administrere lukkeloven med størst muligt hensyn til både den store

dagligvarekædebutik og den lille skomager. Og man skal gøre det rigtigt første gang, for man kan ikke bare lige lave lukketiderne om igen, for kunderne vænner sig hurtigt til de længere åbningstider, forklarer centerchefen.

- Jeg skal ikke vakle, men være klokkeklar. Jeg skal være stærk i min tro på, at det, jeg råder bestyrelsen til at gøre i forhold til lukkeloven, er det rigtige for Frederiksberg Centret, siger hun, der kan bryste

"Det er ærgerligt, at det ikke er muligt at finde fælles fodslag i åbningstider og kommunikation – det vil gavne kunderne og butikkerne på hele Frederiksberg."
—Vibeke Qvist

sig af at være chef for det center, der omsætter mest per kvadratmeter i Danmark og har

klaret sig igennem krisen med positive indekstal og vækst.

Centerchefen har i årevis fulgt udviklingen i detailhandlen i udlandet, blandt andet i Sverige, hvor lukkeloven har været en saga blot siden 1972. Det har vist sig at være en appelsin i specielt storcentrenes turbaner. De nyder godt af søndag som den største shoppingdag, hvor bymidten holder lukket, fortæller Vibeke Qvist. Men man kan ikke bare gøre som i andre lande, for i

understreger centerchefen.

- Vi må se på, hvad vores kerneværdi er og hvilke kunder og markedsområde, vi har. Vi skal holde fast i vores kunder, vi skal ikke udvande det, men tænke kvalitet frem for kvantitet. Det gør vi ved at sikre os, at vi har det gode personale, for de er også med til at skabe den gode stemning, siger hun.

Eksempelvis er det vigtigt med en vis modenhed og faglig ekspertise, når der skal sælges børnesko, ligesom herretøj kan være en hel videnskab, fortæller centerchefen, der sørger for at holde trit med kundestemningen ved management by walking – for eksempel at sidde med blandt børnene, når der er cirkus eller tage en snak med en kunde på en af centrets bænke.

Ledelse med hjerte og indekstal

Det gælder om at have empatien med i sine beslutninger og forståelse for, at øgede personaleomkostninger kan gå hårdt ud over især de mindre specialbutikker. Desuden skal

OM VIBEKE QVIST

- Centerchef, Frederiksberg Centret, 2006 –
- Marketingchef, Glostrup Storcenter, 2005 – 2006
- Eventchef, Fields i Ørestad, 2003 – 2005
- Marketingchef, VestsjællandsCentret i Slagelse, 1998 – 2003
- IAA Marketing Management (eksamen december 2010)
- Diplomuddannelse, Advanced Shopping Center Management
- Økonomiuddannet
- Bestyrelsesposter: Mellemfolkeligt Samvirke, Lederne Hovedstaden, Teatret Riddersalens støtteforening, VL-gruppe 111

personalet også have mulighed for at være hele mennesker med et rigt familieliv, fortæller Vibeke Qvist.

Forud for en beslutning om at ændre centrets åbningstider om lørdagen fra klokken 16 til 17 foretog centerchefen en rundspørge blandt centrets medlemsbutikker. Den viste, at vandene for og imod udvidede åbningstider var delt omtrent midt over.

- Medarbejderne vil gerne tidligt hjem om lørdagen. En anden reaktion var: "Skal I så holde åbent alle søndage, for så

gider vi ikke". Det beroligede vi med, at det gør vi ikke, fortæller Vibeke Qvist.

Hun understreger vigtigheden af at kommunikere om ændringerne for at skabe en fælles forståelse for de valg, der endeligt træffes. Blandt andet, at det gælder om at sikre omsætning og dermed butikkernes overlevelse og medarbejdernes job. Derfor er indekstal og kunde-flow en vigtig del af Vibeke Qvists beslutningsgrundlag. Og en analyse af kundernes kommen og gåen i centret viser, at folk handler senere og senere.

- Vi kan ikke bare holde lukket, men vi må se fremad, se omverden. Butikkerne skal bevare deres position, så medarbejderne fortsat har deres arbejdspladser. Det vil sige at holde åbent, så det er optimalt for vores kunder, og dermed håbe på at tage markedsandele fra andre, der ikke holder så længe åbent, siger hun.

Og konkurrenterne i hjertet af København med Magasin på Kongens Nytorv og butikkerne på Strøget er kun en fire minutters metro-tur væk. I den forbindelse er hendes hjertesuk, at forretningerne på Frederiksberg kunne stå sammen om at holde kunderne i området.

- Det er ærgerligt, at det ikke er muligt at finde fælles fodslag i åbningstider og kommunikation – det vil gavne kunderne og butikkerne på hele Frederiksberg, vurderer Vibeke Qvist.

Men nichebutikkerne uden for centret har ikke midlerne



og overskuddet til at kommunikere i et omfang, så kunderne er klar over åbningstiderne, fortæller centerchefen, der oplever, at kunderne i Frederiksberg Centret ofte spørger om åbningstider hos forretninger uden for centret, men det er svært at svare på, fordi de er forskellige, forklarer hun.

- Men vi vil gerne hjælpe, for butikkerne omkring os er med til at styrke handelslivet og vores koncept, siger Vibeke Qvist. ①

tnj@lederne.dk

UDDRAG AF LUKKELOVEN

- Alle butikker kan holde åbent 30 søndage om året i stedet for 20: første og sidste søndag i hver måned, alle søndage i december og yderligere fire søndage i løbet af året.
- På lørdage må butikkerne holde åbent til klokken 20.
- Fra 1. oktober 2012 vil der kun være regler for lukketider for helligdage, grundlovsdag samt jule- og nytårsaftensdag.

Kilde: Økonomi- og Erhvervsministeriet



Anya Eskildsen
direktør, Niels Brock

VIL DU GÅ EFTER KARRIEREN...

...ELLER NØJES DU MED AT GÅ PÅ ARBEJDE?

Måske vil du gerne have nye opgaver eller et nyt job. På Niels Brock kan du skubbe til karrieren ved at tage et kursus og blive opdateret.

Se vores kurser

Alt inden for ledelse, økonomi...

...regnskab, sprog...

...HR, it, coaching m.m.



Læs mere på www.brock.dk



Velgørende arbejdstid

Brug tre dage om året på frivilligt arbejde – med løn. Det tilbud får alle medarbejdere i konsulentvirksomheden PA Consulting. Af Marianne Dalsgaard



Donér 20 kroner per løbet kilometer, gå fra dør til dør med raslebøssen eller hjælp børn med lektierne på det lokale bibliotek. Der er mange former for frivilligt arbejde, men fælles for dem er, at det er frivilligt – altså ulønnet og uden for arbejdstiden. I konsulentfirmaet PA Consulting Group må alle medarbejdere bruge tre arbejdsdage om året på frivilligt arbejde – og i stedet for at løbe stafet eller samle ind, bruger medarbejderne deres faglige kompetencer på at hjælpe andre. Det har en lang række hjælpeorganisationer nydt godt af, især CARE Danmark, som er PA Consultings faste samarbejdspartner.

- Det, vi sælger, er vores tid, og derfor er det også det, vi giver til hjælpeorganisationerne – gratis tid, siger administrerende direktør i PA Consulting, Søren Lehn.



Kristian Fischer

Weekenden er fredet

Medarbejderne i PA Consulting bestemmer selv, om de har lyst til at deltage i det frivillige arbejde, og hvilke projekter de i så fald vil deltage i. I år har ti konsulenter fra PA Consulting for eksempel været involveret i et større projekt for CARE Danmark. Kristian Fischer er managementkonsulent med speciale i it- og projektledelse og koordinator for CARE-projektet, som går ud på at udarbejde en partnerskabsstrategi. Da hver konsulent kun har tre dage til rådighed, er det en større koordineringsopgave at få alle delprojekterne fordelt og trådene samlet til sidst, fortæller han. Der er blandt andet blevet udarbejdet en konkurrentanalyse, en prototype på et produktkatalog og foretaget interview med nuværende og mulige fremtidige partnere. Alt sammen så CARE kan blive bedre til at samarbejde med virksomheder, der i forbindelse med deres CSR-strategi lige som PA Consulting gerne vil gøre noget godt for samfundet.

- Vi laver det samme arbejde, som vi udfører for

CARE Danmark er en del af den internationale hjælpeorganisation CARE, som er en af verdens største humanitære organisationer. CARE Danmark arbejder primært med forebyggelse af katastrofer og hjælper verdens fattigste mennesker med at tilpasse sig klimaforandringerne.

"Vi vil ikke kommercialisere det, at vores ansatte gør en god gerning. Virksomheden skal ikke have noget ud af det hverken nu eller på længere sigt." — Søren Lehn, administrerende direktør i PA Consulting Group Danmark

almindelige kunder. Forskellen er bare, at vi ikke tager betaling for det. Det giver en god følelse at kunne hjælpe med noget, som ligger inden for ens egen profession, og jeg lægger da også nogle ekstra timer i det udover de tre dage med løn, siger Kristian Fischer.

Han er dog overbevist om, at det er de færreste som ville gå ind i projektet, hvis det udelukkende skulle foregå i frítiden.

- Jeg ville ikke bruge min lørdag-søndag på det. Der er jo så meget, man gerne vil nå, så det betyder meget for mig, at jeg må gøre det i arbejdstiden.

Tiltrækker nye medarbejdere

PA Consulting har ikke nogen strategi for, hvordan det frivillige arbejde og samarbejdet med NGO'er kan bruges til virksomhedens egen fordel, fortæller administrerende direktør Søren Lehn.

Bortset fra en kort informationstekst på PA Consultings hjemmeside og brochurer bliver samarbejdet ikke brugt i virksomhedens branding.

- Vi vil ikke kommercialisere det, at vores ansatte gør



Søren Lehn

PA Consulting Group er grundlagt i England og har afdelinger i 35 lande, heriblandt Danmark. De cirka 220 ansatte i Danmark leverer konsulenttydelser inden for blandt andet it, teknologi og ledelse.

en god gerning. Virksomheden skal ikke have noget ud af det hverken nu eller på længere sigt, vi vil bare gerne give vores medarbejdere mulighed for at gøre noget, de brænder for, og som giver dem en indre glæde, siger Søren Lehn.

Direktøren er dog opmærksom på, hvad muligheden for frivilligt arbejde betyder for rekrutteringen og fastholdelsen af dygtige medarbejdere.

- Vi bruger det, når vi skal fortælle, hvad PA er for en arbejdsplads. Det betyder, at vi får en bredere vifte af ansøgere og er attraktive for dem, som synes, det er vigtigt og spændende at arbejde med de her frivillige projekter, siger han.

mad@lederne.dk

INSEAD

The Business School
for the World®

BESTYRELSESUDDANNELSE I VERDENSKLASSE

Executive Board Programme

I VORES UNIKKE LÆRINGS- OG NETVÆRKS MILJØ FÅR DU:

- 3 intensive moduler med fokus på strategi, ledelse, risikostyring og corporate governance
- et uddannelsesbevis fra INSEAD
- udfordringer, inspiration og feedback fra nogle af verdens førende professorer
- undervisning med en kombination af forelæsninger, diskussioner og cases
- færdigheder, der gør dig til et værdiskabende bestyrelsesmedlem

Pris **7.400,- €**

TOPLADERUDDANNELSE I VERDENSKLASSE

Executive Management Programme

I VORES UNIKKE LÆRINGS- OG NETVÆRKS MILJØ FÅR DU:

- 4 intensive moduler med fokus på strategi, innovation og ledelse
- værktøjer til at flytte strategiske idéer til konkrete actions
- et stærkt netværk med andre skandinaviske topledere
- en uddannelse på INSEAD, hvis executive uddannelser er rangeret som nr. 2 i verden af Business Week, 2009
- et uddannelsesbevis fra INSEAD

Pris **14.500,- €**

FOR FURTHER INFORMATION:
BOARD@BUSINESSKOLDING.COM

MANAGEMENT@BUSINESSKOLDING.COM

BUSINESS KOLDING

WWW.BUSINESSKOLDING.COM

INSEAD

Børsen
executive club

BUSINESS KOLDING · Aksestov 8 · 6000 Kolding · T: +45 7633 2111
info@businesskolding.dk · www.businesskolding.dk



tema

ALKOHOLMISBRUG



Lederen skal være med dagen derpå



Det er ikke nok at sende alkoholafhængige medarbejdere på afvænningskursus, at vedkommende uden videre finder sig til rette tilbage i jobbet. Som leder skal man gå aktivt ind i den ansattes tilbagevenden, hvis man ikke vil stå tid, penge og ikke mindst en dygtig medarbejder fattigere, mener Ledernes arbejdsmiljøchef.

Af Tanja Aas

Håndbajeren til madpakken og vinen til forretningsfrokosten ude i byen er gået af mode – ja, i langt de fleste virksomheder helt forbudt. Og til jubilæer og receptioner er juice og dansk vand lige så populært som boblevandet. Det betyder ikke, at vi drikker mindre – det foregår bare ikke på arbejdspladsen. Ifølge Sundhedsstyrelsen drikker 860.000 danskere flere end de anbefalede maksimale syv genstande om ugen for kvinder og 14 for

“Det er alt for risikabelt ikke at håndtere en medarbejders tilbagevenden. Både for den ansatte og for virksomheden, der risikerer at miste en god medarbejder og en masse tid og penge.” — Lars Andersen, arbejdsmiljøchef, Lederne

mænd, mens 585.000 vurderes at have et direkte skadeligt forbrug. For 140.000 danskere er der tale om et decideret misbrug.

Dermed er afhængighed og misbrug af alkohol absolut stadig et anliggende for de danske virksomheder, mener Lars Andersen, arbejdsmiljøchef hos Lederne. Han oplever også, at flere ledere tager hånd om medarbejdere med alkoholproblemer, men at de mangler

fokus på at få medarbejderen trykt tilbage på arbejdspladsen efter behandling. De er bevidste om deres ansvar, men ikke altid hvad det består i, og hvad de konkret skal gøre, når en medarbejder er klar til at genoptage arbejdet efter alkoholbehandling, vurderer arbejdsmiljøchefen.

– Som leder er man ikke specielt godt rustet til at hjælpe medarbejdere tilbage efter endt alkoholbehandling. Man er ikke uddannet til det og har ringe erfaring med det. Man kommer derfor til at tænke, at “nu har jeg gjort mit ved at støtte op i overensstemmelse med virksomhedens alkoholpolitik, og nu er det medarbejderens tur til at vise, at han eller hun har fortjent den hjælp”, forklarer han.

Dyrt ikke at hjælpe

Alkoholmisbrug og afhængighed er stadig tabu, selv om det er blevet bedre end for blot ti år siden, fortæller Lars Andersen. I Ledernes undersøgelse “Sundhedsledelse i holdninger og handlinger” svarer næsten hver tredje af de adspurgte ledere, at de inden for de seneste fem år en eller flere gange har haft en medarbejder til samtale om et for højt forbrug

af alkohol.

Selv om alkoholmisbrug i videre udstrækning har virksomhedernes bevågenhed, er det helt essentielt, at ledere på både centralt og afdelingsniveau får øjnene op for, at tilbagevenden er en integreret del af det at hjælpe en medarbejder med alkoholproblemer, mener Lars Andersen.

– Det er alt for risikabelt ikke at håndtere en medarbejders tilbagevenden. Både for den ansatte og for virksomheden, der risikerer at miste en god medarbejder og en masse tid og penge, siger han.

Ledernes undersøgelse viser, at hver tiende leder inden for de seneste fem år har måttet afskedige en medarbejder på grund af alkoholproblemer.

tnj@lederne.dk



Lars Andersen



tema

ALKOHOLMISBRUG



Lederen er en del af løsningen

Arbejdspladsens og særligt lederens støtte og engagement er afgørende for, at en medarbejder, der har været i behandling for alkoholmisbrug, vender styrket tilbage til jobbet.

Af Tanja Aas



Ulla Erlandsen

HVIS FOLK VIL DRIKKE

sig ihjel, er det deres eget problem. Sådan var indstillingen tidligere til folk med alkoholproblemer – også blandt ledere, fortæller arbejdsmiljøchef hos Lederne, Lars Andersen. Det har ændret sig. I dag er lederne mere opmærksomme på konsekvenserne, når en medarbejder lider af alkoholisme, fortæller han. Eksempelvis viser Lederne seneste sundhedsundersøgelse blandt organisationens medlemmer, at knap halvdelen af de danske virksomheder har alkoholafvænnning som en del af deres sundhedsfremmende tilbud.

Hvis man som leder beslutter sig for at hjælpe en ansat med alkoholafhængighed, er det vigtigt, at man støtter ham eller hende hele vejen ud af misbruget – også i fasen, hvor han eller hun skal tilbage til arbejdslivet efter endt behandling, pointerer Lars Andersen.

- Når en dygtig medarbejder oplever at få hjælp fra virksomheden, vil vedkommende være ekstremt loyal, ligesom det giver respekt og anerkendelse

fra de øvrige medarbejdere. Det er et godt signal at sende, og giver virksomhedens værdier om eksempelvis ansvarlighed og troværdighed substans, siger han.

Desuden er arbejdspladsens og lederens opbakning en forudsætning for, at en tørlagt alkoholiker forbliver ædru, påpeger misbrugskonsulent Ulla Erlandsen. Hun ser en tendens til, at flere arbejdsgivere hjælper medarbejdere, hvis de har problemer med at kontrollere alkoholen. Blandt andet oplever hun på sin klinik hos Lægernes Test Center på Skodsborg Sundhedscenter nord for København en stigning i arbejdsgiverbetalte ophold, især for medarbejdere på lederniveau.

- Især når det kommer til ledere og mellemledere er virksomheder interesserede i at hjælpe, fordi de er glade for

dem, og fordi der ellers ville forsvinde meget dyrebar viden, fortæller Ulla Erlandsen, der vurderer, at omkring halvdelen af hendes klienter har fået opholdet betalt af deres virksomhed.

De kan også på anden måde have fået opbakning fra arbejdspladsen, eksempelvis gennem en kendt og udbredt alkoholpolitik og kultur i virksomheden, der indbyder til at søge hjælp, og hvor det ikke er nogen skam at have et alkoholproblem, erfarer misbrugskonsulenten.

Netop skammen er en tung stopklods for mange misbrugere, der oftest er dygtige, pligt-opfyldende og ansvarsfulde mennesker fra de højere uddannelses- og indkomstslag, som er ved at bukke under for presset for konstant at yde sit bedste og lidt til i karrieren såvel som i hjemmet, fortæller hun.

- Mange alkoholikere er velfungerende set udefra. De har bolig, familie og arbejde, men de står lige på kanten til at miste sig selv, siger hun og tilføjer, at det reelle antal af alkoholafhængige i Danmark efter hendes vurdering er langt højere end Sundhedsstyrelsens anslåede 140.000.

Hverdagen er den store prøve

En ting er at erkende, at man har et alkoholproblem, og at få den nødvendige hjælp til at blive tørlagt og kunne holde sig ædru i trygge, beskyttende rammer. Den helt store syretest er ifølge Ulla Erlandsen at vende tilbage til hverdagen efter behandlingen, ikke mindst til arbejdslivet.

- Mange frygter for det at komme tilbage på arbejdspladsen og for hvad kollegerne har tænkt. De afhængige ved

“Mange frygter for det at komme tilbage på arbejdspladsen og for hvad kollegerne har tænkt. De afhængige ved jo godt selv, at de har haft en attitude og adfærd, som har såret andre mennesker, og som ikke har været i orden.” — Ulla Erlandsen, misbrugskonsulent

Vind middag for
fem på **noma**



Kåret til verdens bedste
restaurant i 2010

Værdi 20.000 kr.

Hver gang du skaffer et nyt medlem til Lederne, belønner vi dig
med 3 måneders gratis organisationskontingent
(værdi op til 517 kr.).

Du deltager også i konkurrencen om en eksklusiv middag
for fem personer på restaurant noma i København.
Præmien kan ikke ombyttes til kontanter.

Konkurrencen løber til den 31. januar 2011.
Er du kun medlem af Ledernes A-kasse, kan du
deltage i konkurrencen, men ikke få 3 måneders
gratis organisationskontingent.

Alle, der anbefaler et medlem i perioden,
deltager automatisk i konkurrencen. Flere
anbefalinger giver flere lodder. Vinderen får
direkte besked. Ansatte i Lederne kan ikke
deltage.

Find et medlem og vind
Anbefal på lederne.dk/anbefal

Depressiv datamatiker knækker koderne

SYGDOM OG ARBEJDE BEHØVER IKKE AT UDELUKKE HINANDEN

Sygdom er en alvorlig sag, og vi kan alle blive ramt. Men vidste du, at mange langvarigt syge gerne vil fortsætte på jobbet – og godt kan? Måske med tilpassede arbejdsopgaver eller på nedsat tid. Man kan

nemlig godt have en masse at byde på, selv om man er syg. Aktivitet og kontakt til kolleger og arbejdsplads kan faktisk være afgørende, når det gælder den syges muligheder for at vende tilbage.



SYGMEDJOB.DK
SYGMEDJOB.DK



Kursus & konference

Et godt møde starter på et solidt grundlag

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

KONFERENCEDØGN indeholder følgende:

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

Pris pr. person kr. 1.395,-

– gode oplevelser og lidt til...

Hotel Maribo Søpark

Medlem af Foreningen
Danske Conferencecentre



☆☆☆☆



Vestergade 29 · DK-4930 Maribo · Tlf. +45 54 78 10 11 · www.maribo-soepark.dk



jo godt selv, at de har haft en attitude og adfærd, som har såret andre mennesker, og som ikke har været i orden, fortæller hun.

I flere tilfælde er klientens leder med til slut i behandlingsforløbet hos Ulla Erlandsen, hvor de i fællesskab planlægger, hvordan det vil være bedst at gribe vedkommendes tilbagevenden til arbejdspladsen an. Mange virksomheder holder et fællesmøde i afdelingen, når en medarbejder genoptager arbejdet efter behandlingen, hvor vedkommende selv fortæller om behandlingsforløbet, og hvordan kollegerne skal forholde sig til deres tilbagevendte kollega: Er

"Ingen kan forvente, at man som leder skal agere psykolog, men man skal samle op og reagere."

— *Lars Andersen, arbejdsmiljøchef, Lederne*

det en helt ny person, de skal forholde sig til? Må de stille krav til vedkommende? Og så videre. I den forbindelse påpeger Ulla Erlandsen, at man som leder skal være opmærksom på, at kollegerne har fået arbejdet eventuelle følelser af vrede og svigt – både i forhold til den afhængige, men også

sig selv – over at have dækket over vedkommende eller ikke grebet ind.

Hendes oplevelse er, at de klienter, der med virksomhedens og lederens opbakning møder kollegerne med åbenhed og oprejst pande, bliver taget godt imod, når de vender tilbage til arbejdspladsen.

- Min erfaring er, at når folk har været i et forløb, hvor de har fået sig selv på plads, bliver trygge ved sig selv og får det godt, så er de ikke så tilbageholdende med at fortælle om det. Men man skal også have lov at sætte nogle grænser for sig selv, og hvis man har brug for at være meget privat med det, så skal man have lov til det, siger hun.

Selv om der ligger en stor ledelsesmæssig opgave i at hjælpe en medarbejder igen hele processen med at overvinde et alkoholmisbrug, skal man

også huske at passe på sig selv ved at være bevidst om, hvor grænserne for ens engagement og ansvar som leder går, understreger Lars Andersen.

- Ingen kan forvente, at man som leder skal agere psykolog, men man skal samle op og reagere, mener han.

tnj@lederne.dk

10 RÅD TIL HELHEDSINDSATTS MOD ALKOHOLMISBRUG

- 1 Sørg for indbydende, alkoholfrie alternativer til vin og øl ved festlige lejligheder i virksomheden.
- 2 Undgå at være overvågende – det er ikke en medarbejders enkeltstående udskjelser, der skal vække din bekymring.
- 3 Grib ind, når du har observeret 8-10 konkrete ting hos en medarbejder, der tyder på alkoholmisbrug. Det kan være stigning i sygedage, dalende præstationer eller ændringer i adfærd over for kunder eller kollegerne. Skriv gerne dine observationer ned.
- 4 Tag en samtale med medarbejderen. Eventuelt kan du fokusere på medarbejderens trivsel generelt i stedet for at spørge ind til eventuel misbrug som det første.
- 5 Tro på din intuition, og spørg hellere en gang for meget end en gang for lidt.
- 6 Sæt dig ind i, hvad alkoholisme er, og hvad behandlingen består i, herunder udfordringerne i at få medarbejderen tilbage.
- 7 Søg hjælp hos eksterne professionelle behandlere og rådgivere for vejledning i forhold til medarbejderen, din egen rolle i processen og kollegerne – ingen forventer, at du ved og kan alt.
- 8 Den konkrete indsats skal være knyttet til den enkelte person og arbejdssituation.
- 9 Aftal spilleregler for tiden efter behandlingen. Hvordan håndteres det, hvis personen for eksempel får tilbagefald?
- 10 Hold opfølgende samtaler med medarbejderen med jævne mellemrum.

Kilde: Lars Andersen og Ulla Erlandsen





tema

ALKOHOLMISBRUG

Gå i behandling eller blev fyret

Det er lederens ansvar at opdage og reagere på et eventuelt alkoholmisbrug blandt medarbejderne. Det mener Mogens Ramsdahl, regionsdirektør i Danske Bank, som selv har hjulpet flere alkoholikere til en ædru tilværelse. Af Marianne Dalsgaard



MOGENS RAMSDAHL knytter sine hænder og holder dem op foran sig.

- Når jeg har konfronteret en medarbejder med hans alkoholmisbrug, så siger jeg til ham, at han kan vælge mellem dem her. Den her, siger han og vifter med sin venstre hånd:

- Det er bankens hjælp, hvor man kommer i behand-

ling, og den her – han vifter med den anden:

- Det er Vestre Kirkegård.

Mogens Ramsdahl er regionsdirektør i Danske Bank i Nordsjælland. Fem gange har han konfronteret medarbejdere med sin mistanke om, at de var alkoholikere eller ludomaner. I alle fem tilfælde havde han ret.

- Tvivlen skal komme medarbejderen til gode, men også

arbejdspladsen og kunderne.

Du kan jo ikke have en ansat, der sejler rundt og tror, at han kan gøre sit arbejde ordentligt, ligesom han tror, han kan køre bil. Derfor vil jeg hellere risikere at tage fejl end ikke at gøre noget, siger Mogens Ramsdahl.

Begrundet mistanke

Mogens Ramsdahl mener, at det er en vigtig opgave for

"Company Pool hos Budget? Lidt bedre firmaaftaler...!"



*Pris inkl. moms, selvsjiko forsikring og 700 frie km.



1 uge i Danmark f.eks. kr. 1.900,-*
www.budget-billeje.dk

lederen at holde øje med, om medarbejderne har det godt. Det gør han blandt andet ved at være opmærksom på, om der er nogen, der begynder at ændre på deres faste vaner eller isolerer sig fra det sociale fællesskab.

- Engang var der for eksempel én, der pludselig blev utroligt behagesyg. Så begyndte jeg at holde lidt øje med den pågældende, og jeg opdagede, at han var væk på atypiske tidspunkter, og han holdt op med at gå til frokost sammen med dem, han plejede at spise sammen med. Samtidig syntes jeg, hans ånde lugtede lidt, og det var, som om glødepæren i øjnene var slukket, fortæller han.

Ifølge Mogens Ramsdahl sker det meget sjældent, at en medarbejder med et misbrug selv står frem og erkender det.

- I de tilfælde, jeg har haft, har folk ikke selv været klar over, at de var alkoholikere. Min opgave er så at bringe dem der-til, hvor de erkender misbruget og forstår, at det skal stoppe, ellers kan de ikke fortsætte med at arbejde her, siger den 57-årige direktør.

Når Mogens Ramsdahl har en begrundet mistanke om et alkoholmisbrug, tøver han ikke med at konfrontere den pågældende.

- Jeg farer ikke i struben på ham og siger: Hør her, jeg tror,

"Vedkommende skal i behandling, ellers bliver han fyret. Det kan lyde barskt, men vi gør det for at hjælpe"

— Mogens Ramsdahl



du drikker, men jeg starter heller ikke det store orkester med, hvordan har du det, og hvordan gik det med fodbolden i går? Jeg siger: Ved du hvad, jeg kan se, at der er sket en ændring med dig, jeg har observeret det og det, og du har en atypisk adfærd i forhold til, hvordan du normalt agerer, fortæller han.

Med til mødet er også en repræsentant fra HR-afdelingen og fra bankens

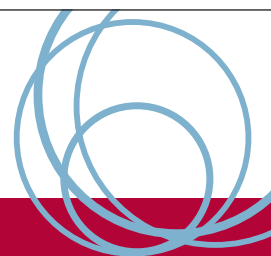
misbrugskorps. Når medarbejderen har erkendt sit misbrug, bliver vedkommende tilbudt at komme i behandling i cirka fem uger på et behandlingscenter for misbrugere. Danske Bank betaler behandlingen, og medarbejderen skriver under på, at han eller hun vil stoppe med at drikke.

- Det står ikke til diskussion, og der er ingen mellem-løsning. Vedkommende skal i

►►



danskprojektledelse



Symposiet Projektledelse 2010 / NORDNET 2010

Kunsten at lede projekter - i en kompleks virkelighed



Onsdag den 17. november - fredag den 19. november i Ingeniørhuset, København

Læs mere på www.danskprojektledelse.dk

►► behandling, ellers bliver han fyret. Det kan lyde barskt, men vi gør det for at hjælpe, siger Mogens Ramsdahl.

Stemplet i panden

Umiddelbart efter konfrontationen bliver medarbejderen kørt til et behandlingscenter. Han eller hun bliver ikke ladet alene af fare for at vedkommende gør skade på sig selv, fortæller Mogens Ramsdahl. De pårørende underrettes og inddrages i forløbet. I de fleste tilfælde ønsker medarbejderen, at kollegerne bliver orienteret om situationen.

- Han eller hun er jo ikke selv til stede, så det er lederens opgave at fortælle om sagen og

at alle kan se, han er alkoholiker. Så sætter vi os ned og snakker om det og finder ud af, om ikke vedkommende kan varetage en anden opgave i en periode, siger han.

Lederen og de nærmeste kolleger skal skabe trygge rammer for personen og lytte, hvis vedkommende har brug for at tale om sin behandling, mener Mogens Ramsdahl. En af hans medarbejdere, Kurt Elmegaard, kom ud af sit alkoholmisbrug for otte år siden (læs Kurt Elmegaards historie på side 41). Mogens Ramsdahl var ikke selv involveret i Kurt Elmegaards behandling, men har sidenhen lært ham at kende.

- Integrationen er uhyre

vigtig, man må ikke bare slippe personen efter endt behandling. Jeg har stadig samtaler med Kurt, selvom han har været ædru i mange år. Nu er det bare ikke længere de negative emner, vi taler om, men derimod hvordan han kan bruge sine erfaringer til at hjælpe andre, siger han.

Trækker ikke i katapultsædet

Når medarbejderen er kommet tilbage fra behandling, holder Mogens Ramsdahl øje med, om vedkommende får det bedre.

- Jeg ser det, når smilet vender tilbage på læberne, og gnisten tændes i øjnene. De ting, jeg reagerede på i første omgang, er også de ting, jeg registrerer, når det falder på plads igen, fortæller han.

Hvis medarbejderen får et tilbagefald og begynder at drikke igen, bliver vedkommende

indkaldt til en alvorlig samtale. Så længe Mogens Ramsdahl har en positiv forventning om, at den pågældende medarbejder inden for en rimelig tid kan vende tilbage og varetage sit arbejde, giver han gerne en chance mere, men det beror altid på det enkelte tilfælde. Han har endnu ikke set sig nødsaget til at afskedige en medarbejder på grund af alkoholmisbrug.

- Det ligger mig så nært det her, så jeg vil ikke bare trække i katapultsædet. Jeg sætter mig ned og taler med vedkommende og dennes familie, men det er klart, at hvis der er tale om hyppige tilbagefald, så må vore veje skilles. Vi skal passe på hinanden, men folk har også et ansvar selv, siger Mogens Ramsdahl.

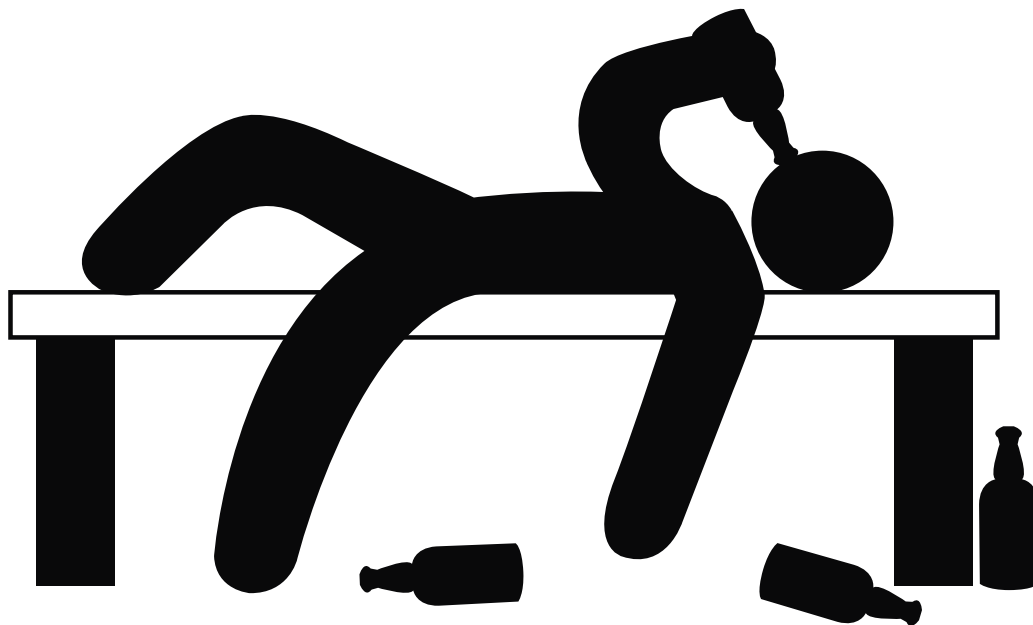
mad@lederne.dk

"Integrationen er uhyre vigtig, man må ikke bare slippe personen efter endt behandling."
— Mogens Ramsdahl

vaccinere kollegerne med den respekt, de skal møde vedkommende med, når hun vender tilbage. Ofte er det et chok for kollegerne, selvom de måske også har haft en mistanke, og nogle får måske dårlig samvittighed, fordi de for eksempel har været sure på vedkommende, hvis hun ikke har gjort sit arbejde godt nok, fortæller Mogens Ramsdahl.

Når medarbejderen vender tilbage til arbejdet efter behandlingen, gælder det om at få vedkommende integreret igen. Det er meget individuelt, hvad personen har brug for, fortæller Mogens Ramsdahl. Hvis der for eksempel er tale om en bankassistent, er det ikke sikkert, at han eller hun føler sig tryk ved at sidde i kassen og være meget i kontakt med kunderne.

- Ofte føler vedkommende, at han er stemplet i panden, og



BEHANDLING AF ALKOHOLMISBRUG

Hvis virksomheden har en alkoholpolitik med behandlingstilbud, som omfatter samtlige medarbejdere, er udgifter til misbrugsbehandlinger fradragsberettigede for virksomheden, og medarbejderen beskattes ikke af beløbet.

Kilde: Skat.dk

Truslen om fyring blev hans redning

Kurt Elmegaards alkoholmisbrug havde nær kostet ham alt. Hans arbejdsgiver gav ham en sidste chance, og det blev vendepunktet.

Af Marianne Dalsgaard

HVIS IKKE du holder op med at drikke, så bliver du fyret. Den besked fik pensionskonsulent Kurt Elmegaard for otte år siden, da han måtte gå til bekendelse over for sin chef og fortælle, at han var faldet i igen. Det blev vendepunktet for Kurt Elmegaard, som følte, at hvis han mistede sit job i Danske Bank, ville alt omkring ham smuldre.

- Der nåede jeg bunden, og jeg erkendte, at jeg er magtesløs over for alkohol. Jeg havde to muligheder – enten at kaste mig i havnen eller bede om hjælp. Jeg valgte det sidste, fortæller han.

Forud for den alvorlige samtale var gået adskillige år med druk, ensomhed og sorg. Alkoholmisbruget begyndte, da Kurt Elmegaards familie blev ramt af sygdom, og han følte, at tilværelsen var nemmere at holde ud, hvis den blev skyllet ned med en lille én.

Efter nogle års alvorlig sygdom døde Kurt Elmegaards hustru, og han blev alene med to små børn. Hans alkoholforbrug eskalerede, og på jobbet tyede han til nervemedicin for at dulme sine abstinenser. To år senere giftede han sig igen, og den nye hustru blev hans

"Den opbakning, jeg fik fra min chef og fra min nærmeste leder, har været helt afgørende for, hvordan jeg har det i dag."
—Kurt Elmegaard

medafhængige. Det vil sige, at hun værnede om ham og så igennem fingre med hans misbrug. En dag blev det dog for meget for hende, og hun konfronterede ham med problemet. Så ringede han til sin personalekonsulent i banken og indrømmede misbruget. En uge efter startede Kurt Elmegaard i behandling på behandlingscentret Majorgården ved

Helsingør.

- Det var egentlig ikke, fordi jeg havde et ønske om at holde op med at drikke, at jeg gik i behandling. Jeg gjorde det bare for at få fred for min kone og for min arbejdsgiver.

Jeg troede stadig, at jeg ville kunne drikke i sociale



Kurt Elmegaard

problem.

- Jeg var rigtig god til at tage min uniform på – jakkesæt og slips – og være den pæne bankmand, selvom jeg psykisk havde det virkelig dårligt. Men det var faktisk på mit arbejde, jeg fungerede bedst, og jeg gik altid efter at være nummer et til mit job, så der ikke var noget at udsætte på mig dér. Det handlede hele tiden om at være den bedste, og det lykkedes også, fortæller han.

Den pæne bankmand propede sig med nervemedicin i arbejdstiden og gik på bodega i pauserne.

- Jeg tænkte hele tiden på at få noget at drikke. Det er et liv i helvede at være aktiv alkoholiker, siger Kurt Elmegaard.

Samtidig var det vigtigt for ham at opretholde den pæne facade, og især jobbet var vigtigt, fordi det gav status og adskilte ham fra bumserne på bænken.

sammenhænge, så det var et chok for mig at komme i behandling og få at vide, at jeg aldrig skulle drikke igen, siger Kurt Elmegaard.

Den pæne bankmand

Indtil Kurt Elmegaard selv indrømmede sit misbrug, var det lykkedes for ham at holde det skjult på sin arbejdsplads. Dengang syntes han ikke, det var underligt, at kollegerne ikke opdagede misbruget, men i dag undrer det ham.

- Jeg vejede mere, end jeg gør i dag, var konstant rød i hovedet og lignede i det hele taget én, som trængte til at få gjort noget ved sig selv. På den anden side var det jo sådan, de var vant til at se mig, siger Kurt Elmegaard.

Desuden var der ikke en finger at sætte på hans indsats, så lederen bemærkede heller ikke Kurt Elmegaards

PAS PÅ BJØRNETJENESTEN

Kurt Elmegaard mener, at en leder har ansvar for at gribe ind, hvis han eller hun tror, at en medarbejder har et alkoholmisbrug.

- Man gør vedkommende en kæmpe bjørnetjeneste, hvis man ikke gør noget, siger han.

Lederen og kollegerne skal ifølge Kurt Elmegaard også passe på ikke at blive medafhængige. Det vil sige dække over deres kollega og komme med undskyldninger på vedkommendes vegne.

For Kurt Elmegaards eget vedkommende var truslen om fyring det, der skulle til, for at han vågnede op, men i visse tilfælde kan det også være en alkoholikers redning at blive fyret, mener han.

- Jeg var heldig, jeg mistede ikke noget, men for andre kan det være nødvendigt at miste for at nå til erkendelse. Så længe, vedkommende selv ønsker at holde op med at drikke, så er der håb, og han eller hun fortjener en chance, siger Kurt Elmegaard.



tema

ALKOHOLMISBRUG

► - Dengang så jeg ned på folk, der var anderledes eller ikke klarede sig så godt. Jeg så ned på dem, der sad på bænken, og mente ikke, de havde noget som helst til fælles med mig, fortæller han.

Blev ædru for sin egen skyld

Behandlingen varede fem

Først og fremmest har jeg ikke mistet mig selv, og det var da også først, da jeg erkendte, at jeg skulle holde op med at drikke for min egen skyld, at jeg fandt den rigtige motivation. Desuden var det ikke nok bare at holde op, jeg skulle også arbejde med mig selv og faktisk blive en anden person for ikke at falde i igen, fortæller han.

"Jeg tænkte hele tiden på at få noget at drikke. Det er et liv i helvede at være aktiv alkoholiker." —Kurt Elmegaard

uger, og Kurt Elmegaards kolleger fik at vide, at hans fravær skyldtes familiemæssige årsager. Det var først over et år efter, at han følte sig klar til at fortælle sine nærmeste kolleger om sit problem. I mellemtiden gik det så som så med at holde sig ædru, og pludselig ramlede det hele. Kurt Elmegaard drak sig i løbet af en uge længere ud, end han nogensinde før havde været. Hustruen truede med skilsmisse, chefen med fyring, og tankerne kredsede om selvmord.

- Jeg var så tæt på at miste alt – min kone, mine børn, mit job, men det gjorde jeg ikke.

Herefter gik det stærkt. Kurt Elmegaard begyndte at tage møderne i AA (Anonyme Alkoholikere) mere seriøst, han fik en kontaktperson, som kunne hjælpe ham, når han blev fristet, og han gik i gang med AA's 12-trins selvudviklingsprogram. Samtidig havde han jævnligt personlige samtaler med sin leder, som støttede ham igennem hele forløbet.

- Den opbakning, jeg fik fra min chef og fra min nærmeste leder, har været helt afgørende for, hvordan jeg har det i dag. Hjælpen fra dem betød, at det begyndte at gå op for mig, at der faktisk var nogen, som holdt af mig og som kunne

bruge mig til noget. Min selvtilid og min tro på mig selv var drukket væk, men nu begyndte det at vokse igen, siger Kurt Elmegaard.

Da han var godt i gang med sin personlige udvikling, indviede han sine nærmeste kolleger i problemet. Nogle år senere stod han frem for alle kollegerne til et møde og fortalte sin historie.

- Man skal ikke reklamere med et skilt på ryggen, at man er alkoholiker, og man skal ikke fortælle om sin misbrugsbehandling til sine kolleger, før man er klar til det. Til gengæld er jeg sikker på, at man først er 100 procent ædru, når man tør stå åbent frem og fortælle om sit misbrug. For mig var det en kæmpe lettelse, og det var en skøn fornemmelse ikke længere at have noget at skjule, siger Kurt Elmegaard.

Et nyt menneske

I dag er den 50-årige pensionsrådgiver ligeglad med, hvilken status jobbet giver ham.

- Jeg er en anden person i dag, end jeg var dengang. For eksempel er det vigtigt for mig at have et job, hvor jeg er glad for at møde op hver dag. Det handler overhovedet ikke

om at være den bedste læn-gere, det handler om at trives, og om at jeg har det godt med mine kolleger og med mig selv, fortæller han.

Til receptioner beder Kurt Elmegaard om en sodavand, og når han er ude at spise, vender han bunden i vejret på vinglasset.

- Jeg kan aldrig love nogen, at jeg ikke kommer til at drikke igen, men jeg tror det ikke. Så længe jeg passer mine møder i AA og bliver ved med at arbejde med mig selv, så er jeg ikke i risikozonen, siger Kurt Elmegaard.

Han har stadig personlige samtaler med sin chef, men nu taler de i højere grad om positive emner, for eksempel hvordan Kurt Elmegaard kan være med til at hjælpe andre alkoholikere i banken, og chefen har bevilliget ham en uddannelse som misbrugsterapeut. ①



Book næste års dagmøder - og få 10% rabat

Vi har lyttet til vores kunders behov og tilbyder nu helt nyrenoverede mødelokaler, hvor alle behov kan opfyldes. Det kan være ønsket om at mødes i små uformelle grupper i mere behagelige møbler. Eller behovet for at sidde to og to med en computer. Vi glæder os til at tage imod jer – uanset hvordan jeres møde skal sættes sammen.

Book dit møde inden den 15. december og få 10% rabat på gældende listepris i hele 2011.

Mail til konf@occ.dk eller ring på tlf. 6556 0350. Angiv venligst koden "2011" ved bestilling.

HOTEL • KONFERENCE • MESSE • EVENT

WWW.OCC.DK



Odense Congress Center

Leder af BOMI med engagement og overblik

I Skive Kommune står indsatsen mod ledighed højt på dagsordenen og lederen af vores arbejdsmarkedsvirksomhed, BOMI er en vigtig brik i denne indsats.

BOMI en virksomhed i Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen i Skive Kommune. BOMIs mission er at medvirke til afklaring og aktivering for jobcentrets målgrupper og levere tilbud om beskyttet beskæftigelse til pensionister.

Da den nuværende leder af BOMI har valgt at søge nye udfordringer, søger Skive Kommune nu den person, der formår at styre BOMI som produktionsvirksomhed, skabe værdi for de ledige og være en aktiv medspiller i Arbejdsmarkedsafdelingen, dvs. trives med en blanding af produktion, salg, økonomi og mennesker!

Vi søger en ny leder med en stærk faglig og personlig profil, der kan mestre krydsfeltet mellem på den ene side Arbejdsmarkedsafdelingen og aktivering af dennes borgere og på den anden side produktionen og de virksomheder, der leverer opgaver og køber vores ydelser.

Du skal kunne profilere BOMI på en positiv måde og motivere både medarbejdere og borgere, samtidig med at der er styr på produktudvikling og -styring samt økonomi og udvikling som en del af et politisk system.

Vi forventer, du har:

- Baggrund inden for metalfag
- Erfaring fra arbejdsledelse af produktionsvirksomhed
- Viden om beskæftigelseslovgivning er en fordel, mens interesse for arbejdsmarkedsområdet er en forudsætning

Du vil få:

- Stor handlefrihed og mulighed for at forme og udvikle virksomheden BOMI
- Mulighed for at påvirke retning og beskæftigelsesindsatsen i Skive Kommune i en i forvejen innovativ og dynamisk arbejdsmarkedsafdeling

Kan du genkende dig selv i ovenstående, så se den fulde job- og personprofil på www.skive.dk eller www.bomi.dk

Kontaktperson: Arbejdsmarkedschef Lars Harder
9915 6240 eller mail LHAR@skivekommune.dk

Ansøgningsfrist: Fredag den 19. november 2010 kl. 12.00

Ansøgning: Pr. mail til RDBK@skivekommune.dk eller med post til adressen Jobcenter Skive, Torvegade 10, 7800 Skive, Att.: Rikke Kirkensgaard

Løn: Efter kvalifikationer

Startdato: Hurtigst muligt eller 1. januar 2011

Samtaler: Første samtale forventes afholdt den 24. november. En eventuel anden samtale forventes afholdt 30. november. Der gennemføres eventuelt persontest som led i forløbet.



Skive Kommune opfordrer alle interesserede – uanset alder, køn, race, religion eller etnisk baggrund – til at søge.



Emil Clausen arbejder som udstillingskonsulent i foreningen Kunst på arbejdspladsen. Det er hans job at køre rundt til medlemsvirksomhederne, som får skiftet deres udstillinger cirka hver ottende uge.

Ikke for at behage

Kunst skal ikke bare pynte op i en virksomhed, det skal sætte tanker og diskussioner i gang, og derfor må det gerne være både grimt og lidt provokerende. Det mener foreningen Kunst på arbejdspladsen og direktøren for it-virksomheden Netcompany, der benytter sig af foreningens tilbud.

Af Marianne Dalsgaard | Foto: Claus Bjørn Larsen/Polfoto

Et flået oksehoved ligger på et bord. Bagved bordet er en dør, som står åben, så man kan se den blå himmel udenfor. Oksehovedet er blodrødt og brutalt og står i skærende kontrast til det idylliske blå. Sceneriet er et maleri af kunstneren Claus Havemann, og det hænger på væggen mellem receptionen og printer-lokalet hos it-virksomheden Netcompany i København.

- Oksen dér må ikke hænge i et møde-

lokale, siger Emil Clausen med favnen fuld af glasrammer. Han er fra foreningen Kunst på arbejdspladsen og er i færd med at tage udstillingen ned og hænge en ny op. Han er meget opmærksom på, hvor de forskellige billeder passer ind og ved for eksempel, at det blodige oksehoved ikke skal have en alt for fremtrædende placering for at undgå, at virksomhedens kunder bliver stødt.

Kunst på arbejdspladsen er en nonprofit forening, som arbejder for at fremme interessen for kunst i virksomheder. Firmaer

kan melde sig ind i foreningen og mod et mindre kontingent og ophævningsgebyr låne udstillinger af foreningen, som så bliver skiftet med cirka otte ugers mellemrum.

Bare det ikke rådner

Netcompany leverer it-systemer til offentlige og private virksomheder. Firmaet har været medlem af Kunst på arbejdspladsen i seks år, og administrerende direktør Carsten Gomard er meget begejstret for ordningen:

- Det er utroligt stimulerende, at der ofte bliver hængt en ny udstilling op, og kvaliteten er altid skyhøj. Jeg kan godt lide, at kunsten har et budskab, en sjæl, og at det ikke bare er pænt og dekorativt. Vores dagligdag er domineret af rationalitet og pragmatisme, men kunsten er med til at stimulere vores følelser, siger han.

For Carsten Gomard må motiverne gerne være mere udfordrende end frugt på

fad og blomster i vase:

- Jeg har bedt foreningen om ikke at hænge noget op, som får vores kunder til at løbe skrigende bort, men ellers er jeg ikke meget for at sætte kunsten i faste rammer. Oksehovedet er okay, men hvis det lå og rådnede i en glasmontre i receptionen, ville det være over grænsen. Så længe det bare er et maleri, er det fint, siger han.

Der bliver snakket meget om udstillingerne i Netcompany. Alle har en mening, som de udtrykker ærligt og uden omsvøb, fortæller Carsten Gomard.

- Først og fremmest vil jeg gerne have kunst på væggene for at give mine kolleger en lille daglig oplevelse, men jeg har da

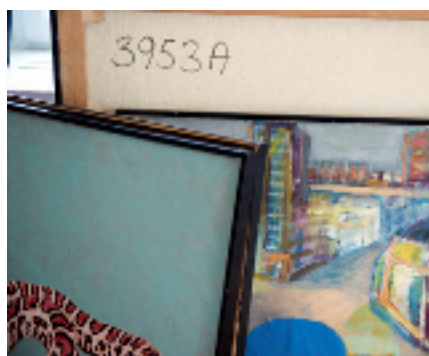
“Det enkelte kunstværk er ikke nødvendigvis smukt, men det kan få os til at stoppe op. Hvis det bare er pænt, lægger vi mindre mærke til det og går måske bare forbi.”
—Mette M. Thomsen,
daglig leder, Kunst på arbejdspladsen

også tænkt en smule over signalværdien. Jeg vil gerne vise, at her er højt til loftet, men det gør man selvfølgelig ikke bare ved at klaske nogle billeder op på væggen. Det skulle vi gerne demonstrere på andre måder også, siger han.

Skiftet ud med Preben Elkjær

Mette M. Thomsen er daglig leder af *Kunst på arbejdspladsen*. Hun vurderer, at foreningens medlemmer melder sig ind, netop fordi de gerne vil have kunst, som udfordrer beskueren.

- Det enkelte kunstværk er ikke nød-



vendigvis smukt, men det kan få os til at stoppe op. Hvis det bare er pænt, lægger vi mindre mærke til det og går måske bare forbi, siger hun.

Da foreningen køber kunst udelukkende med det formål at udstille i virksomheder, er der dog grænser for, hvor ekstremt det må være, og der bliver for eksempel ikke købt pornografiske værker, fortæller Mette M. Thomsen. Medarbejderne, som tager ud og hænger udstillingerne op, har efterhånden et godt kendskab til de forskellige virksomheder og ved, hvad der passer ind i kulturen. Det sker derfor sjældent, at der bliver klaget over en udstil-

ling. En enkelt gang er *Kunst på arbejdspladsen* blevet bedt om at tage en udstilling ned før tid, fordi der var nøgenhed på billederne, og det afstedkom en omgangstone i den pågældende virksomhed, som nogle af medarbejderne var kede af.

- Det sker engang imellem, at der bliver reageret på nogle af vores værker, men det er svært at undgå, for god



kunst skaber reaktioner, og det er meget individuelt, hvordan vi oplever det enkelte kunstværk. Hvad den ene finder spændende og underholdende, kan af en anden blive opfattet som decideret provokerende. Det er meget individuelt og uforudsigeligt, og det kan stadig overraske os, når et værk, der har cirkuleret på forskellige arbejdspladser i mange år uden at skabe opmærksomhed, pludselig afstedkommer en voldsom reaktion hos en medarbejder, siger Mette M. Thomsen.

Udstillingen *Historierne* har hængt i Netcompany i over otte uger. Den er nu blevet taget ned og afløst af en række grafiske værker med titlen *Ikke for at behage*. Det blodige oksehoved står sammen med udstillingens 20 andre malerier i Emil Clausens varevogn og skal nu hænges op i en anden virksomhed. Maleriet er blevet skiftet ud med et gult billede af en mand med det ene ben højt i vejret. Det er *Preben Elkjær* af Lise Malinovsky fra 1985. 📍

mad@lederne.dk

Om kunst på arbejdspladsen

• Foreningen *Kunst på arbejdspladsen* blev grundlagt i 1954 af Knud W. Jensen, som også stod bag kunstmuseet Louisiana i Humlebæk.

• Foreningen ejer cirka 3.000 kunstværker og har omkring 100 medlemsvirksomheder fordelt over hele landet.

• Det koster 2.300 kroner at blive medlem af foreningen. Herefter betales et årligt kontingent på 800 kroner og et gebyr på mellem 2.100 og 2.600 kroner per udstilling, der dækker udgifter til ophængning og nedtagning. Kunstsamlingen er totalforsikret.

Læs mere om foreningen på www.kunst-paa-arbejdspladsen.dk

Led efter styrkerne

Ved at fokusere på styrker frem for svagheder i organisationen, dig selv og dine medarbejdere, kan du nå langt større resultater, mener to forskere i styrkebaseret ledelse.

Af Søren Ravnsborg

Hold fokus på styrker i stedet for at spille tid og kræfter på at spotte kollegernes fejl og mangler. Umiddelbart kunne det budskab lyde næsten et nummer for indlysende, men hvis det var fuldstændig simpelt, så ville hverdagen på rigtig mange arbejdspladser formentlig opleves helt anderledes.

Det bærende princip i styrkebaseret ledelse er da heller ikke, at svagheder i en virksomhed ikke findes.

Det vil de altid gøre, men ved at håndtere dem rigtigt, kan du

minimere svaghedernes betydning, mens du samtidig samler og forstørrer styrkerne, fortæller de to forfattere Pernille Hippe Brun og Mikkel Ejning i en artikel i det elektroniske tidsskrift Ledelseidag.dk.

Fikseret på fejl

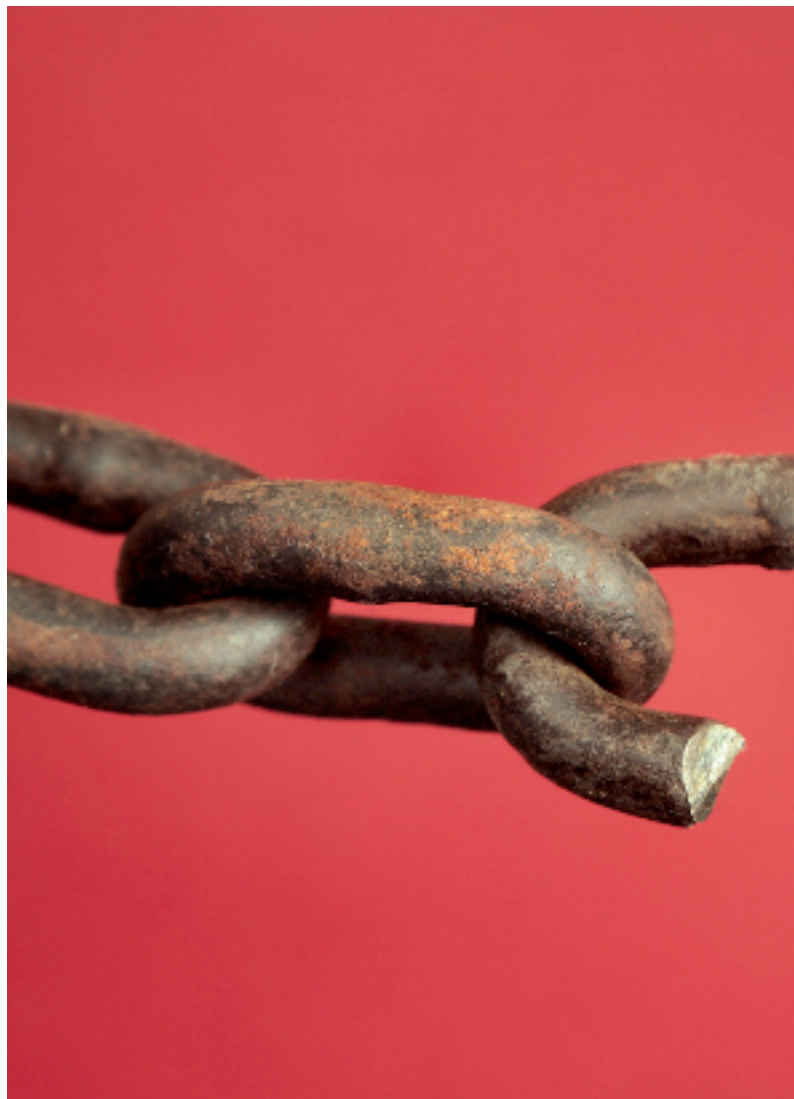
Først er det måske nok så interessant at høre, hvorfor vi som udgangspunkt lever i en arbejdskultur, der er optaget af fejltagelser og ting, der ikke fungerer. Ifølge forfatterne og deres kilder handler det om, at netop den fremgangsmåde oprindeligt var en forudsætning for vores overlevelse som art, fordi kun ved at rette, opdage

[www.Læs hele artiklen "Ledelse med slag i - en introduktion til styrkebaseret ledelse" på Ledelseidag.dk.](#)

DEN STYRKEBASEREDE LEDELSESFILOSOFI - I EN NØDDSKAL

1. Led efter, kast lys på og lær af det, du ønsker at se mere af
2. Brug mest tid på at udvikle styrkeområderne
3. Acceptér, hvem du er - og vær autentisk
4. Tro på, at alle ønsker at bidrage og har en god grund til at gøre, som de gør
5. Skab bevidst en positiv sindsstemning hos dig selv og andre
6. Få alle med - involvér og spørg, spørg, spørg
7. Giv og efterspørg kontinuerligt feedback
8. Eksperimentér, afprøv, justér
9. Husk, at timing og nærvær er alfa og omega

Kilde: Ledelseidag.dk



og tage højde for farer, fejl og problemer var overlevelse mulig.

Det er dog først i løbet af 1980'erne og 1990'erne, at forskningen og ledelsesteorien begynder at fokusere på styrkebaseret ledelse. Via interviews med ledere, som præsterer højt, stod det klart, at når vi retter opmærksomheden på de ting, der fungerer, styrker det både trivsel, medarbejdetilfredshed og engagement og skaber dermed i sidste ende bedre resultater.

Det er helt afgørende for lederens muligheder for overhovedet at arbejde med styrkebaseret ledelse, at lederen er i stand til at kortlægge og bringe medarbejdernes styrker i spil, anfører forfatterne. Og det

lader sig dårligt realisere, hvis ikke lederen selv har afprøvet processen for at kunne guide og støtte medarbejderne, når de senere skal gøre det samme som lederen. Pladsen er her for kort til at redegøre fyldestgørende for denne proces, men artiklen rummer en grundig



Pernille Hippe Brun



Hvis man vil opnå bedre ledelsesresultater i organisationen, kan det betale sig at fokusere på de stærke led og tage hånd om de svage, fastslår to forskere.

gennemgang af de indledende skridt, hvis du som leder tror, at styrkebaseret ledelse kunne være en gevinst for dig og din arbejdsplads.

Feedback er en forudsætning

Ligesom lederens person-



Mikkel Ejning

lige erfaring og afklaring er centralt i styrkebaseret ledelse, er lederens opfattelse af medarbejderne det også. Det er med andre ord ikke ligegyldigt, om lederen inderst inde føler, at medarbejdere helst skal have direktiver og ordrer, eller om lederen lytter til deres idéer.

Styrkebaseret ledelse er en konstant proces i dine tanker og i din daglige ageren som leder. Hvis man skal fremelske styrker og håndtere svagheder, er kontinuerlig feedback af vital betydning. Hvis man ikke jævnligt får feedback, kan man ikke kortlægge egne styrker og svagheder eller støtte andre, pointerer forfatterne. ❶

sra@lederne.dk

MBA

Master of Business Administration

STYRK DINE KOMPETENCER OG ØG DIN GENNEMSLAGSKRAFT!

Tag en klassisk, forskningsbaseret MBA, der er fleksibelt tilrettelagt, så du kan kombinere både arbejde, familieliv og studium. MBA-uddannelsen udbydes i samarbejde med Handelshøjskolen Aarhus Universitet.

Kontakt mastersekretariatet på
tlf. 65 50 32 40 eller mba@sam.sdu.dk
eller gå ind på www.sdu.dk/mba



SYDDANSKUNIVERSITET.DK

Administrator på Christiansø Peter Riis har mere end 20 cheftitler. Men jobbet som boss på den lille ø i Østersøen handler om meget mere end at bestemme. Af Tanja Aas | Foto: Berit Hvassum

Kommandanten på klippeknolden

Skræppende måger og sæler, der svupper i takt med bølgerne, hilser som de første velkommen ved indsejlingen til Christiansø. Men det er administrator Peter Riis, som regerer på klippeøen, der ligger 40 minutters sejlads med hurtigfærge fra Allinge på Bornholm. Som chef har Peter Riis ansvaret for at værne om den godt 22 hektar totalfredede klippeknold, som han kalder Christiansø, og at fremme samarbejdet og løse eventuelle konflikter internt på øen og i forhold til eksterne samarbejdspartnere på Bornholm og i Forsvarsministeriet, som øen hører under.

- Som administrator varetager jeg ikke bare et område, men et helt samfund. Det er udfordrende at være leder i et lille samfund med alle de administrative opgaver, som enhver anden kommune og region har, siger Peter Riis.



Blandt andet udarbejder den 64-årige øforvalter egenhændigt finanslovsforslag samt forslag til Socialministeriet og Kirkeministeriet – uden noget byråd eller regionsråd at stå til regnskab overfor. Dog er der et øråd af Christiansøborgere, som han rådfører sig med, men det er Peter Riis, der har beslutningskompetencen. Faktisk har han mere end 20 cheftitler, herunder personalechef, økonomichef, skolechef og politimyndighed.

- Det kan godt flyde lidt ud, hvornår jeg er det ene eller det andet, men jeg forholder mig til det fra sag til sag, fortæller han, og tilføjer, at han har stor frihedsgrad til at udføre sin chefgerning uden utidig indblanding fra central side.

I Forsvarets tjeneste

Med Forsvarsministeriet som arbejdsgiver, er det der, administratorens loyalitet først og fremmest skal ligge, og hans opgave er at bevare og udvikle den gamle fæstningsø ud fra Forsvarets interesser, understreger Peter Riis. Men god forvaltning på Christiansø handler om at skabe en balancegang mellem at administrere i forhold til gældende lov og ret og samtidig være loyal over for øens 99 beboerne og se tingene fra deres side, mener han.

Flere af beboerne har rødder tilbage helt fra fæstningstidens ophør i 1856, og det skal man så vidt muligt tage hensyn til og udvise respekt for i sin daglige ledelse ved at være lyttende og skabe forståelse, mener forvalteren. Eksempelvis siger han aldrig kategorisk nej, men tager sig betænkningstid til forespørgsler fra beboere om planter uden for havemurene eller nye fliser i køkkenet, der umiddelbart ikke er en mulighed på grund af øens status som totalfredet.

- Jeg er her for at gøre det bedste, jeg kan, for Christiansø. Den beslutning, jeg træffer, skal jeg stå ved, men vi forsøger at undgå konflikterne ved at tale sammen. Jeg har en meget ydmyg tilgang til jobbet som administrator. Jeg er her ikke for at være en pestilens. Folk skal ikke gå og være kede af det, men være glade 365 dage om året, siger Peter Riis.

Symbiotisk samarbejde

Der er ikke meget chefkollega-netværk ved administratorjobbet på Christiansø, fortæller Peter Riis. Heldigvis har han god kontakt til det centrale departement i Forsvarsministeriet og Bornholms Kommune, blandt andet på det sociale område,





OM PETER RIIS

PRIVAT

- 64 år
- Født i Handbjerg nord for Holstebro i Vestjylland som den yngste af en søskendeflok på fem
- Døbt Jens Peter Emanuel Arboe Riis
- Bor i Hvide Hus, Christiansøs eneste i den farve, sammen med sin hustru Ingrid
- Har to børn fra sit første ægteskab og to bonusbørn med Ingrid samt to børnebørn, der alle bor i København
- Er ikke særlig god til at svømme og bliver nemt søsyg

FRITID

- Passioneret dyrker af bonzaitræer
- Pilefletter
- Kunstsker med forkærlighed for det naturalistiske og Cobra-kunst
- Gamle Mercedes biler (170S, 1953 og 220S Coupe, 1957)

KARRIERE

- Administrator på Christiansø siden juni 2005
- Tidligere skattechef hos Skat Midtjylland samt galleriejer og indehaver af frugtplantagen Damshauge i Tølløse på Midtjylland, som parret solgte gennem ejendomsmægler Pernille Sams kendt fra TV2-programmet "Liebhaverne"
- Uddannet revisor og ansat i Baltica
- Aftjente sin værnepligt på Svanemøllens Kaserne i København

►► til skovridderen og Marinedistriktet, hvor han får den information og hjælp, han har behov for.

I det daglige arbejde i administrationen på Christiansø har Peter Riis et tæt samarbejde med souschefen om de tekniske og administrative opgaver. En symbiose, kalder han administrationen, hvor alle forstår deres roller, og hvor tillid er kernen. I det hele taget beror Peter Riis' ledelse på stor gensidig tiltro mellem ham og hans mere end 30 medarbejdere, der tæller alt fra



Sårbar romantiker

Selv om man er den mest magtfulde mand på øen og står alene som øverste ansvarlig for at træffe til tider hårde beslutninger, kan man sagtens være blid i sjælen og blød om hjertet. Af Tanja Aas

"PAS PÅ tudsen!" formaner

forvalter Peter Riis venligt. Den ellers så myndige ryst er i et dæmpet toneleje for ikke at skræmme kræet, der har forvildet sig ind i baghaven i forvalterens privatbolig. Her viser 64-årige Peter Riis med en ung knægts begejstring sine "børn" frem – et halv hundrede bonzaitræer – som han har taget til sig som misrøgtede kastanje-, ask- og paradisaebletræer og pusler om og får sig en snak med hver dag.

Ligesom med miniaturetræerne engagerer forvalteren sig i de mennesker, han som forvalter på Christiansø er øverste boss for. For eksempel har han ifølge eget udsagn let til glædestårer, når han i rollen som giftefoged forsejler kærligheden mellem to mennesker, og stridigheder gør ham oftere ked af det end vred. Men man bliver ikke mindre chef af at vise sine bløde sider, mener Peter Riis.

- Man må godt vise, at man er et sårbart menneske, og at man kan blive ked af



det. Jeg er sårbar, og det ved de mennesker, der bor her, siger Peter Riis.

Personlighed trak i den forkerte retning

Men Peter Riis' blide væsen kunne meget vel have kostet ham forvalterjobbet. Konklusionen på den psykologtest, som han som et led i Forsvarets omfattende ansættelsesprocedure skulle igennem, lød ifølge forvalteren selv: "Peter Riis er en begejstret type, og han har en romantisk tilgang til sig selv og livet, hvilket trækker i den gale retning".

- Jeg ved ikke, hvorfor. Måske er det ikke så godt i forhold til, at jobbet har så

mange funktioner, så man måske må være mere strømlinet, gisner Peter Riis.

Egentlig søgte han jobbet tilbage i 1998, hvor han fik afslag. Selv om han i først omgang anså det som tab af drømmejobbet, er han i dag glad for, at han ikke fik jobbet i første hug. I 1990'erne var der nemlig splittelse mellem øens beboere i to lejre på grund af en ny forvaltningsstruktur.

- Det er ikke fordi, jeg kun vil være leder i medgang. Men jeg er ikke sikker på, at jeg ville kunne have klaret at lede et samfund i disharmoni, forklarer Peter Riis.

tnj@lederne.dk

administrative medarbejdere til tømrere, lærere og læge.

- Jeg føler, at medarbejderne har tillid til mig og ved, at det er mig, der slår strengen i sandet. Men de skal have en fornuftig hverdag. De er eksperter i hver sin disciplin. Jeg er ikke den klogeste. Hvis jeg lader andre gøre det, de er gode til, bliver jeg supporteret med den viden, der skal til for at træffe de rigtige beslutninger, fortæller Peter Riis.

Chef by night

Forvalterjobbet er en livsstil, hvor beboere

nogle gange henvender sig langt ud på aftenen med forespørgsler og problemer, som egentlig hører til den officielle kontortid fra klokken 10-12.

- Jeg forsøger at være åben og imødekommende, og jeg tager snakken – også klokken 20.30 om aftenen. Men jeg må også beskytte mig selv, og jeg skal ikke lege Minolta-kamera og holde øje 24 timer i døgnet. Sladder kan jeg heller ikke bruge til noget. Hvis der er noget sådan, kan folk komme i kontortiden, lyder det beslutsomt fra Peter Riis.

Når man kun er 99 indbyggere i et lille



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

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

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

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

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

GØR EN FORSKEL

 JYSKE BANK



TJENER DU OVERHOVEDET PENGE PÅ DET DU TROR?

Er du klar til at få et bedre overblik over din forretning, til at træffe de rigtige beslutninger og øge din konkurrenceevne?

Har du brug for et IT system, der kan rumme hele din virksomheds DNA, dvs. hvor alle data og informationer er samlet i et enkelt og smidigt system, der giver et komplet og pålideligt forretningsgrundlag. Vi har bedt vores kunder – små og mellemstore fortælle om de fordele, som de oplever ved SAP. Bliv inspireret her: www.fromsap.com/nyemuligheder

Skal der gøres noget ved dine udfordringer? Kontakt en af SAPs samarbejdspartnere med mange års erfaring og branchekendskab, når du skal investere i et nyt IT system.

Affecto



INTELLIGROUP

Infotrust

2Cchange



Ø-LEDELSE

"Hvis jeg lader andre gøre det, de er gode til, bliver jeg supporteret med den viden, der skal til for at træffe de rigtige beslutninger."
—Peter Riis

øsamfund, er man hinandens omgangskreds både på og uden for arbejde – også som øforvalter. Peter Riis deltager lige som medarbejderne og indbyggerne på øen, når der er bal i forsamlingshuset Månen, når en mandlig beboer har fødselsdag og indkalder kønsfællerne til fem-møde med tilhørende humle og andre sociale arrangementer. Hvis man opfører sig ordentligt, kan man sagtens skelne privatliv og arbejde, mener Peter Riis.

- Det kræver selvfølgelig noget mentalt overskud at kunne drikke øl sammen og udveksle røverhistorier den ene aften og så være på arbejde sammen den næste. Og jeg tænker da over, at jeg ikke skal drikke mig hønefuld på Månen, men bevare værdigheden, fortæller øforvalteren.

Ikke kustode

Af de i alt 80 lejemål på Christiansø er tre af dem erhvervslejemål. Udover øens kro og hotel "Christiansø Gæstgiveri" og Ruths hjemmelavede sildefileter i krydderlage er Danmarks østligste punkt ikke lige frem kendt for et spirende erhvervsliv. Men det skal der laves om på, fastslår Peter Riis, der er fuld af visioner for fremtidens Christiansø.

Sammen med resten af administrationen arbejder forvalteren på at føre det, som han kalder "Det ny Christiansø", ud i livet, hvor blandt andet udvikling af kunst- og fødevarerindustrien skal skabe vækst i øens erhvervsliv. Og så er et af hans personlige hjerteprojekter sat i værk: restaureringen og genåbningen af Storetårn, et unikt, men nedslidt levn fra æraen som



fæstningsø.

- Det er fejlagtigt at tro, at vi er et levende museum, og at vi alle er kustoder. Den her klippeknold fungerer som alle mulige andre samfund, forklarer Peter Riis.

Han spår, at det nye Christiansø vil tage form allerede i løbet af de næste par år. Det vil skabe attraktioner, men måske endnu vigtigere nye jobmuligheder, vurderer forvalteren, der glæder sig over, at flere unge mennesker allerede nu søger til øen for at arbejde i længere ansættelser. Men det er ikke alle og enhver beskåret at arbejde og residere på øen, fortæller Peter Riis.

En lykkelig gang på Christiansø kræver, at man er ærlig og holder sit ord fra begyndelsen. De lig, man måtte have i lasten, bliver nemlig alligevel opdaget, og man ikke kan skjule, hvis man er en usympatisk natur, forsikrer han. Og så skal man ikke stikke af efter de første få måneder, men give sig tid til at finde ud af, om ølivet et noget for én.

- Det skal være nogen, som vil det. Som satser. Man skal føle, at det er hjem! siger han ❶

tnj@lederne.dk



Nær skov og fjord i Vejle

Hos os sørger både rammerne og personalet i vores køkken, bageri, konditori, slagteri, røgeri, blomsterbinderi, AV- og konferenceafdeling samt tjenerstaben for, at din oplevelse bliver helt unik

5 STJERNET KONFERENCE FORDI:

- ★ Vores mad er hjemmelavet og af friske råvarer, nyd f.eks. friskbagt brød 3 gange dagligt
- ★ Vores placering midt i bøgeskoven giver dig mulighed for at arrangere udendørsaktiviteter som træ- og løbeture, golf eller tennis
- ★ Vores konferenceværelser med deres menneskekendskab og erfaring giver dig tryghed
- ★ Vores 21 lokaler med moderne AV udstyr og plads til 2-700 personer betyder stor fleksibilitet
- ★ Vores Fit & Relax område med pool, spa, sauna og fitness giver dig mulighed for at slappe af på en god måde



MUNKEBJERG HOTEL

★★★★

Munkebjergvej 125 • 7100 Vejle • Tlf. +45 7642 8500 • info@munkebjerg.dk • munkebjerg.dk

Tager du stress og udbændthed alvorligt... - også din egen?

Så er et ophold på Stenhøjgårds center for stressbehandling en velegnet mulighed.

Vi kan tilbyde:

- Stressbehandling
- Stressforebyggelse
- Retreats
- Personlig stress-coaching

Vi arbejder med unikke, enkle og effektive metoder. Vi bruger naturen, vores terapi- & meditationshave samt uddannede terapiheste i vores arbejde.

Alt sammen med fokus på den ro, harmoni og positiv energi der skal til, for at behandle og forebygge stress.

Læs mere på
www.mindandbrain.dk

Stenhøjvej 4 . 8970 Havndal . Tlf. 40 62 62 20 / 40 80 10 42
mail@mindandbrain.dk . www.mindandbrain.dk

**mind
AND
brain**

Ansæt ledere der kan lide mennesker

Af Lene Groth, Retail HR manager, IKEA Services AB



Som HR-chef eller som leder har man nogle gange også ansvaret for at skulle ansætte ledere.

Teamledere, mellemledere, lederaspiranter, trainees, eller hvad vi nu vælger at kalde nye lederspirer.

Vi kender alle til den gamle historie om, at det ikke altid er smart at ansætte den, der er bedst til selve jobbet, man skal vælge den bedste leder. Men selv om vi ved det, så ser jeg igen og igen, at den bedste specialist bliver den næste leder.

Det er som om, at der bliver sat lighedstegn mellem performance og potentiale. Og en ting er sikkert: Det er ikke alle, der præsterer supergodt i deres nuværende job, der har potentiale og/eller lederevner. Jeg har set undersøgelser, der viser, at maksimalt 30 procent af alle gode performere har det nødvendige potentiale til at blive dygtige ledere.

Derudover findes der i virksomheder ofte kun én mulig vej til at gøre karriere – og det er ledervejen. Og det får mange mennesker til at vælge denne vej, selv om de dybest set ikke er komfortable med det.

Jeg oplever stadig at skulle diskutere med ledere på højt niveau, hvorfor en eller anden ikke bør have ansvaret for mange mennesker. Tiden har lært mig, at det ikke altid er let at argumentere imod resultater, KPI'er (Key Performance Indicators, red.) og indsats, læs: mange timer på jobbet. Det har jeg reflekteret længe over.

Find glæden

Min konklusion er, at man vanskeligt kan overbevise, hvis ikke virksomheden arbejder med menneskeligt relaterede mål. Og min erfaring viser, at der er en klar sammenhæng mellem at score højt på menne-



Lene Groth

skelige KPI'er og forretningsmæssige resultater.

Lederen skal nemlig også kunne levere resultater. Men fejlagtigt tror mange af de ledere, vi omtaler som "specialister", at hvis bare de arbejder så hårdt som muligt,

ansatte og konfliktløse.

For at gøre dette, er man nødt til at synes om at arbejde med mennesker. Man skal finde glæde i kommunikation, at stå på "ølkassen" og fortælle om mål, resultater eller holde en pep-talk. Man skal finde glæde i at løse en konflikt, der er gået i hårdknude – og aldrig nøjes med at gemme sig på sit kontor og håbe, at det går væk af sig selv. Og man skal kunne finde glæde i at lytte og coache. De ledere, der kan det og smiler samtidigt – de lykkes og leverer resultaterne for afdelingen.

Så mit meget enkle og korte råd – når du rekrutterer

"Jeg oplever stadig at skulle diskutere med ledere på højt niveau, hvorfor en eller anden ikke bør have ansvaret for mange mennesker." —Lene Groth

så skal afdelingen nok lykkes. Det er her, hele miseren ligger. En leders første prioritet er efter min bedste overbevisning ikke at arbejde så hårdt som muligt. Det er at lede og dele arbejdet, kommunikere en klar vision og delmål, motivere de

en teamleder, mellemleder, en lederaspirant eller trainee, skal du udover værdier og kompetencer bare forsøge at afdække, om kandidaten kan lide andre mennesker og synes om at være sammen med dem. Der finder du din bedste kandidat. ❶



Vi udvikler
systemer og processer, der understøtter de
menneskelige ressourcer



PBJ fungerer som aktiv sparringspartner – vi hjælper virksomheder med at gøre HR til en synlig og konkret del af hverdagen

www.pbj.dk ► Telefon: 43 62 74 00

Hvor langt kører din pension på literen?



Du vil gerne have mest mulig pension for pengene. Det får du med PFA. Hemmeligheden er, at vi er ejet af kunderne. Vi tjener penge til dig. Og ikke på dig. Det holder omkostningerne helt i bund. Men ikke nok med det. Fordi du i princippet er medejer af PFA, får du også gavn af KundeKapital – en helt unik mulighed for at få et ekstra højt afkast. Tilsammen giver det en pension, der strækker sig længere.

Læs mere om, hvorfor du får mere ud af
din pension på pfa.dk/merepension

Brug livet!

PFA
PENSION

KURSUSKALENDER 2010/2011

LEDELSE AF MEDARBEJDERE

Nyudnævnt leder I
Situationsbestemt ledelse
Anerkendende ledelse
Fra kollega til leder (København)
Fra kollega til leder (Fyn)

KOMMUNIKATION

Konflikthåndtering
Kommunikér effektivt med NLP
Den svære samtale
MUS – om bedre performance
Personlig gennemslagskraft

PERSONLIG UDVIKLING

Personlig planlægning og udvikling
Ledelse med effektivitet

PROJEKTLEDELSE OG PROCESLEDELSE

Grundlæggende projektledelse
Grundlæggende procesledelse
Forandringsledelse – med certificering

ORGANISATION OG HR

Personalejura og arbejdsret

Modulforløb

22.-24. november 2010
24.-26. november 2010
02.-03. december 2010
09. december 2010
26. januar 2011

11.-12. november 2010
15.-17. november 2010
01.-02. februar 2011
03. februar 2011
23.-25. februar 2011

18.-19. november 2010
26.-27. januar 2011

24.-26. januar 2011
01.-03. februar 2011
02.-04. februar 2011

25.-26. november 2010



Den Professionelle Leder og Den Kompetente Leder

På hver af disse uddannelser får du som leder en lang række værktøjer inden for personaleledelse. Du vil erhverve viden og færdigheder til at udøve situationsbestemt ledelse og medarbejderudvikling. Du bliver også trænet i at motivere og engagere dine medarbejdere til at opnå større resultater.

De to uddannelser udbydes som fag under akademiuddannelsen, så du har mulighed for at gå til eksamen og erhverve dig 2x10 ECTS-point.

Projektlederuddannelsen

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

Projektlederuddannelsen udbydes som fag under akademiuddannelsen, så du har mulighed for at gå til eksamen og erhverve dig 1x10 ECTS-point.

Proceslederuddannelsen

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

www.lederkompetence.dk

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

LEDERUDDANNELSER MED SVU

Den Professionelle Leder – til dig med en videregående uddannelse

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

Business Development Coach

Modul 1: Roller og relationer
Modul 2: High performance kommunikation
Modul 3: Teamcoaching
Modul 4: Organisatorisk læring og udvikling

Proceslederuddannelsen

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

Projektlederuddannelsen

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

Den Professionelle Leder – til dig med en videregående uddannelse

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

Modulforløb

17.-19. januar 2011
10.-11. februar 2011
28.-30. marts 2011
26.-27. april 2011

24.-26. januar 2011
23.-25. februar 2011
04.-06. april 2011
04.-06. maj 2011

01.-03. februar 2011
02.-04. marts 2011
11.-13. april 2011
16.-18. maj 2011

03.-04. februar 2011
03.-04. marts 2011
28.-29. marts 2011
04.-05. april 2011

23.-25. februar 2011
16.-17. marts 2011
02.-04. maj 2011
25.-26. maj 2011

DGI-byen er fuld af fantastiske mødefaciliteter

Øksnehallen

Fra 400 - 1800 personer
Kåret til Danmarks smukkeste venue



Hovedbanegården

Fra 42 - 101 personer
Fantastisk lysindfald og stemningsfuld vægudsmykning



Sankt Hans Torv & Nørrebro Runddel

Fra 100 - 400 personer
Topmoderne med eget udstillingsområde



Bygning 55

op til 220 personer
Konferencer og foredrag i karakterfulde omgivelser



GAVEKORT PÅ 5000 KR. TIL EVENTS

Book et møde i DGI-byen og få et gavekort på 5000 kr. til events. Mødet skal bookes inden 31. december 2010 og omfatte min. 25 personer til en dagmødepakke. Oplys kode ved booking "Lederne".

Hvorfor ikke holde dit næste møde i et af vores 23 energifyldte lokaler med højt til loftet, lækre møbler og inspirerende omgivelser? DGI-byens levende mødemiljø midt i København skaber de perfekte rammer, lige meget om I er 6 personer – eller 1800.

Pift mødedagen op med udfordrende eventaktiviteter, og brug vores legelounges til sjov og netværk i pauserne.

I DGI-byen vil vi gerne inspirere til en mere aktiv hverdag. Derfor tilbyder vi gratis motion til alle mødegæster. Dans zumba, stræk ud med yoga eller spring direkte på løbebåndet fra morgenstunden – eller direkte i bassinet, når mødet er slut.

Mødepakker fra

625 kr.

 pr. person

Mærk pulsen i DGI-byen

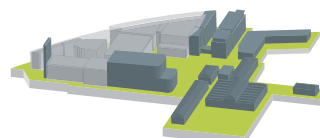
One stop booking T/ 3329 8060

CPH CONFERENCE
DGI-BYENS HOTEL
HOTEL ASTORIA
HOTEL CENTRUM

KURBADET
BYGNING 55
SKYTTEHUSET
SPISEHUSET

ØKSNEHALLEN
VESTAURANTEN
IDRÆTSHALLER
TRÆNINGSHUSET

VANDKULTURHUSET
DANHOTEL CPH CITY
CPH BOWLING & LOUNGE
192 P-PLADSER UNDER TAG



Tietgensgade 65 | 1704 København V | T/ 3329 8060 | E/ moeder@dgi-byen.dk | dgi-byen.dk/konferencer

DGI BYEN
DGI BÅEN
– Mærk pulsen



Trine Wiese: *Den Lykkelige leder. Inspiration til et harmonisk liv med ledelse*. Turbine. 229 kroner.

Nøgler til det lykkelige lederliv

Lykkelige ledere er de bedste ledere. De hviler i sig selv og har overskud til at hjælpe andre mennesker. Lykkelige ledere går ikke i sort, når problemer hober sig op, skriver journalisten Trine Wiese i sin nye bog, som har den ikke ringe ambition at give læseren en række redskaber til at få øget livskvalitet i sit lederliv til såvel egen som omgivelsernes fælles glæde og gavn. En utilfreds og frustreret leder vil nemlig oftest have en direkte negativ indflydelse på medarbejdernes trivsel og præstationer, lyder det.

Helt konkret præsenterer Trine Wiese 11 nøgler i form af fordringer til forskellige spørgsmål og krav, du som minimum bør stille dig selv, hvad enten du er i færd med at træffe beslutning om at blive leder, eller du er midt i en lederkarriere og mærker en gryende utilfredshed gnave i dig. At alt for mange ledere forsømmer at stille sig selv de nødvendige spørgsmål om lyst og lykke i lederjobbet, er bogens bærende tese. Ifølge forfatteren siger de fleste ledere uden videre refleksion ja tak til det første tilbud om et lederjob. Snart banker virkeligheden på ruden,

og de skal forholde sig til at være leder med de mange roller og de mange forventninger fra folk omkring dem, som det indebærer. Måske vinder frustrationerne, måske viser valget sig som et lykkeligt valg. I begge tilfælde er det godt at reflektere over, hvad det kræver at være en harmonisk leder, påpeger Trine Wiese. Undervejs i bogen opsøger Trine Wiese både teoretikere, analytikere og en stribe ledere, som øser af deres praktiske erfaringer. Tilsammen skaber de en fortælling om de mange facetter, et lederjob består af, og hvorfor det har stor betydning, at lederne er i besiddelse af indsigt i egne valg og vilkår.

SRA

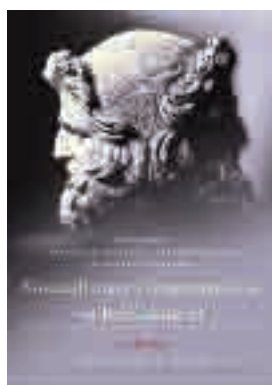
Om forfatteren

Trine Wiese er uddannet journalist og arbejder i dag som selvstændig kommunikationsrådgiver med firmaet die Wiese. Hun har tidligere været journalist på Ritzaus Bureau og Aktuelt samt været redaktionschef ved nærværende magasin.

Danmarks førende boghandel inden for professionel litteratur



ROS
Direct Leadership
The New Narrative of
Everyday leadership
Karin Zastrow
325 kr



Modstillinger i
organisations- og
ledelsesteori
Henrik Bendixen Sørensen, James
Høpner, Thorkild B. Jørgensen
og Torben Andersen
325 kr



Den kreative kraft
i innovationsledelse
Thea Mikkelsen og Mette Møller
328 kr

**Academic
books**

www.academicbooks.dk

Hvor tavshed ikke er guld

Ok, det er vel de færreste af dette blads læsere, der vil betegne det at holde taler som deres kerneopgave som leder. Til gengæld er det givetvis endnu færre, som ikke fra tid til anden skal levere en mere eller mindre formaliseret tale til en forsamling af medarbejdere eller andre tilhørere.

Hvordan bliver din tale så til? Mon ikke der er et element af tilfældighed og pludselige indskydelser undervejs hos de fleste. Sådan hverken behøver eller bør det imidlertid være, hvis vi lytter til informationschef Kristian Madsens mange råd, som han har samlet i sin nye bog, *Skriv gode taler*, om talers betydning og om taleskrivningens håndværk.

Heri argumenterer han for, at den fremsynede og kommunikationsbevidste organisation, hvad enten det er et politisk parti, en interesseorganisation, en myndighed eller en privat virksomhed, nidkært og vedholdende sørger for at integrere taler i den samlede kommunikationsstrategi.

Skal det fungere optimalt og styrke både brand og troværdighed, kræver det ikke kun, at der uddannes og ansættes bunkevis af talentfulde taleskrivere rundt omkring. Det fordrer også, at organisationen og dens ledere formår at integrere taleskrivere i et gensidigt loyal samarbejde. Først da kan man effektivt skubbe en dagsorden i den ønskede retning og sikre, at alle ledere i en organisation både forstår og kommunikerer samme budskab.

Det er en praksis, som allerede har vundet vid udbredelse i eksempelvis USA og nu er på vej til Danmark med samme kraft,



Kristian Madsen: *Skriv gode taler. Taleskrivning som strategisk kommunikation*. Gyldendal Business. 275 kroner.

som da spindoktorerne for alvor holdt deres indtog for en halv snes år siden, spår forfatteren.

Bogen er først og fremmest en værktøjsbog eller med forfatterens egen formulering "en bog, der fremhæver det som en helt særlig kunst at skrive til en anden person". Det indebærer jo, at lederen har en taleskriver ansat, hvilket vist stadig er de færreste forundt herhjemme. Men skriver man selv sine taler, skal man ikke lade sig kyse, for der er masser af analyser, råd, konkrete anbefalinger og advarsler og ikke mindst eksempler – jo også Barack Obama naturligvis – at lære af.

SRA

Om forfatteren

Kristian Madsen er uddannet cand.scient.pol. Han er informationschef i fagforbundet 3F og har en blog på Politiken.dk. Han har blandt andre skrevet taler for Helle Thorning-Schmidt.

NYE BØGER OM KOMMUNIKATION OG KARRIERE

Guide til kommunikation i modvind

Af Povl Michael Henningsen og Kresten Schultz Jørgensen

200,-

Udkommer 11. november



★★★★★ Borsen.dk

Taleskrivning som strategisk kommunikation

Af Kristian Madsen

275,-



Sådan håndterer du vanskelige samtaler med medarbejdere

Af Anne-Suzette Humle

250,-



Få dit drømmejob og gør en forskel!

Af Stephen R. Covey og Jennifer Colosimo

300,-



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

Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk

Job i udlandet kan koste efterlønnen

Betingelserne for efterløn ved arbejde uden for Danmarks grænser er langt fra ligetil. Men har du ikke styr på dem, risikerer du at miste efterløn og skattefri præmie. Af Tanja Aas

//////////

Nærmere du dig din 60-års fødselsdag, og er du på vej til et job i udlandet, er det vigtigt, at du sikrer dig, at dit ophold opfylder reglerne for efterløn og beskæftigelse i udlandet. Ellers kan du meget vel gå glip af efterløn og skattepræmie, advarer chefkonsulent Susanne Thøger og juridisk konsulent Ulrik Frese hos Ledernes Medlemsrådgivning.

De oplever, at flere medlemmer henvender sig med spørgsmål om job i udlandet. Og selv om det er positivt, at et stigende antal

af også modne ledere tænker karrieremuligheder ud over Danmarks grænser, ærgrer de to konsulenter sig over, at det for nogle medlemmer ender med at blive en økonomisk bet. Hos Medlemsrådgivningen har de nemlig flere sager med slemt skuffede medlemmer, der er vendt efterlønsparate hjem efter en karriere i udlandet, blot for at finde ud af, at de ikke er berettigede til efterløn, som de ellers troede.

- De tænker forståeligt nok:

"Jeg er jo i arbejde og har ikke ligget nogen til last". De tænker ikke over, at det kan få konsekvenser for deres ret til efterløn, siger Ulrik Frese.

Faren er, hvis du siger ja til en stilling i udlandet i blind tro

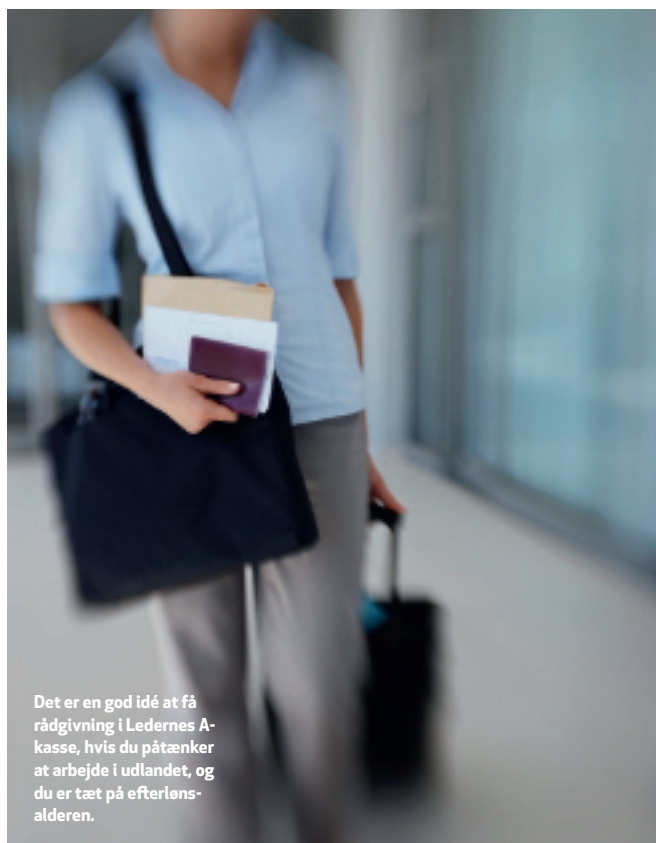
WWW
Læs mere om efterløn og job i udlandet på www.lederne.dk:
www.lederne.dk/udland
og www.lederne.dk/efterloen



Susanne Thøger



Ulrik Frese



Det er en god idé at få rådgivning i Ledernes A-kasse, hvis du påtænker at arbejde i udlandet, og du er tæt på efterlønsalderen.

Foto: Lederne og ©iStockphoto.com

på, at du for eksempel tre-fire år senere, når du fylder 60 år, automatisk kan vende tilbage til Danmark og modtage efterløn. En misforståelse, der i værste fald kan koste fem års efterløn eller 140.000 kroner i skattefri præmie.

De færreste medlemmer og virksomheder er klar over, hvilke regler for job i udlandet der skal være opfyldt for at sikre efterlønsbeviset, erfarer Susanne Thøger og Ulrik Frese i kontakten med Ledernes medlemmer. Og det er langt fra lige til at finde vej i

junglen af betingelser for tilknytning til det danske arbejdsmarked og medlemskab af dansk a-kasse og så videre, påpeger Susanne Thøger.

- Man skal ikke sige nej til et job i udlandet, men man skal kende konsekvenserne. Derfor er det vigtigt, at du søger rådgivning hos din a-kasse, så du får strikket det rigtige forløb sammen og dermed sikrer dine rettigheder til efterløn, opfordrer hun.

tnj@lederne.dk

LEDELSES-AKADEMIET
ERHVERVSAKADEMI ÅRHUS

Overvejer du en HR- eller lederuddannelse?

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

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

Næste studiestart er i januar/februar 2011. Læs mere på www.ledakad.dk

Sønderhøj 9 · 8260 Viby J · Tlf. 7228 6100

ledakad.dk

En halv milliard til pensionerede værkstedsfunktionærer

PFA Pension har overtaget pensionsmidlerne fra Pensionskassen for Værkstedsfunktionærer i Jernindustrien (PVJ) i Danmark. Det giver pensionister hos den nu hedengangne PVJ 25 procent mere i udbetalt pension. Af Tanja Aas

I EFTERÅRET overdrog Pensionskassen for Værkstedsfunktionærer i Jernindustrien i Danmark (PVJ) administrationen af de 1.172 medlemmers pensionskroner til PFA Pension. Overtagelsen af den 110 år gamle pensionskasse

cementerer dermed den endelige sammensmeltning af Foreningen af Arbejdsledere i Danmark og PVJ, der for 19 år siden fusionerede og blev til Lederne.

Ved overdragelsen er PVJ's egenkapital blevet fordelt mellem de knap 1.200 medlemmer, så de hver får udbetalt rundt regnet 25 procent mere i pension end hidtil. Det svarer til en øget formue for pensionister med opsparing hos PVJ på samlet set 500 millioner kroner.

- Dette er et eksempel på en bestyrelse, der i god tid har tænkt sig om og sørget for at få det mest muligt ud af de penge, som

medlemmerne selv har sparet op. Og som kundeejet selskab deler vi PVJ's værdier om at være til for medlemmerne og yde den bedst mulige service, siger koncerndirektør hos PFA Pension, Lars Ellehave-Andersen.

Udover stigningen i pensionsudbetalingen får de tidligere PVJ-medlemmer mulighed for at få del i andre goder hos PFA Pension som sundhedsforsikringer og kursuspakker. Desuden opnår de en større økonomisk fordel og tryghed ved at blive en del af pensionsselskabet, der har mere end en million kunder. Blandt andet undgår de at skulle dække

udgifterne til høje omkostninger ved at administrere relativt få sager, og de bliver mere robuste i forhold til økonomiske udsving.

- Vi lægger i Lederne vægt på, at medlemmerne sørger for at være dækket af den bedst mulige pensionsordning. Dette har vi generelt sikret os gennem vores aftale om PFA Lederpension. Jeg glæder mig derfor over PVJ's beslutning om at tilslutte sig PFA, og ser det som en bekræftelse af, at PFA er det rigtige valg som pensionsselskab for ledere, siger direktør hos Lederne, Torkild Justesen.

tnj@lederne.dk



Lars Ellehave-Andersen

UDSIGT OG INDSIGT I UNIKKE RAMMER



Klik ind på
KursusCentre.dk
og bliv inspireret...



- Kurser
- Konferencer
- Møder
- Teambuilding
- Events
- Temafester
- Firmafester
- Weekendophold
- Ferieophold

ANDERLEDES
og **OPLEVESESRIGT**
mødested i **NATUREN**
ved **VANDET**

NEM AT KOMME TIL – SVÆR AT KOMME FRA

Middelfart Resort & ConferenceCenter . Oddevejen 8 . 5500 Middelfart . Tlf. 63 40 19 06
Karlsunde Strand Hotel & ConferenceCenter . Karlsunde Strandvej 87 . 2690 Karlsunde . Tlf. 46 16 01 07

KursusCentre.dk
MIDDELFART OG KARLSUNDE STRAND

Udnyt dit medlemskab optimalt

Registrer din e-mailadresse hos Lederne og få fuld valuta for kontingentkronerne.

Af Tanja Aas

//////////

Kommunikation på den elektroniske måde er afgørende for, at Lederne kan give dig hurtig og effektiv service



Uffe Daub

og holde dig opdateret med nye, relevante redskaber til livet både på og uden for arbejdspladsen.

- Har vi din e-mailadresse, får du det bedste ud af dit medlemskab. Vi udvikler hele tiden flere medlemsfordele, og i løbet af foråret 2011 endnu flere værktøjer på Lederne.dk. Kun hvis vi har din e-mailadresse, er du sikker på

Sådan gør du

Du registrerer din e-mailadresse hos Lederne ved at logge ind på "Min side" på lederne.dk og skrive e-mailadressen under menupunktet "Mine oplysninger".

at få besked, når de er der, siger salgs- og marketingchef hos Lederne, Uffe Daub.

Han understreger, at den elektroniske kommunikation er fundamentet for store dele af de services, som Lederne nu og fremover tilbyder medlemmerne.

Han nævner blandt andet den årlige lønstatistik fra Lederne, der ligger klar i december, hvor medlemmerne kan få tilsendt en helt personlig lønsammenligning, som viser den enkeltes løn i forhold til andre ledere med præcis samme alder, stilling, uddannelse og så videre. Forudsat,

Lederne satser frem over massivt på elektronisk kommunikation med medlemmerne.

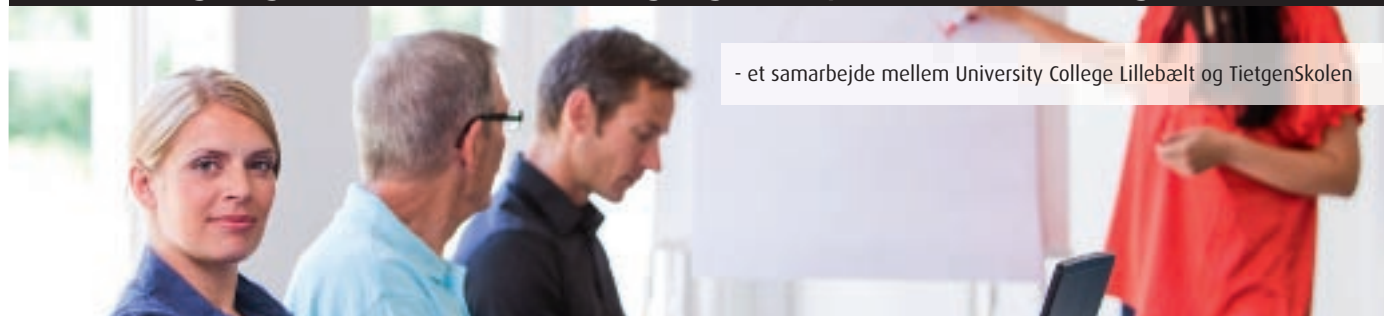
at man har sagt ja til at deltage i lønundersøgelsen, og at man har registreret sin e-mailadresse hos Lederne, understreger Uffe Daub. Et andet eksempel er muligheden for gennemgang af kontrakten for dit nye lederjob inden for 24 timer, som kun kan lade sig gøre, hvis kontrakten sendes elektronisk gennem kontaktformularen på Lederne.dk.

tnj@lederne.dk

Foto: Lederne



Din indgang til værdifuld læring og kompetenceudvikling



- et samarbejde mellem University College Lillebælt og TietgenSkolen

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

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

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

Perfekte rammer om uddannelse, kurser og konferencer

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

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



**Ledelses
Akademiet
Lillebælt**



Gennem årtier har vi arbejdet for Danmarks største virksomheder.

Nu arbejder vi også for erhvervslivet.

Har du tænkt over, at 98 af de største virksomheder i Danmark faktisk er kommuner? Med 50.000 ansatte i landets største kommune må de fleste private virksomheder se sig slået på størrelsen. KMD har 38 års erfaring som kommunernes foretrukne it-leverandør, så vi tør godt love, at vi kan matche din virksomheds it-behov – uanset størrelsen. Og med kunder som Coop, Synoptik og Q8 løser vi allerede i dag mange opgaver for dine kolleger i det private. På outsourcing.kmd.dk/kundecases har vi fremhævet fem af vores erhvervs cases, som du kan blive inspireret af, når det gælder effektivisering af din virksomhed – uanset om den er offentlig eller privat.



KMD
IT MED INDSIGT

UDDANNELSER	STARTTIDSPUNKT	UNDERVISNINGSTED
AMU-Lederuddannelser – grundlæggende niveau		
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	8. november	IBC, Kolding
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	10. november	LedelsesAkademiet Lillebælt
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	24. november	CPH West, Taastrup
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	22. november	Århus Købmandsskole, Business Centret
Projektlederuddannelsen, 4 moduler	08. november	Aalborg Handelsskole
Projektlederuddannelsen, 4. moduler	15. november	Århus Købmandsskole, Business Centret
Projektlederuddannelsen, 4 moduler	17. november	CPH West, Taastrup
Projektlederuddannelsen, 4 moduler	23. november	Kursuscenter Vest, Esbjerg
Økonomi for ledere, 6 moduler	15. november	Aalborg Handelsskole
Ledelse af multikulturelle medarbejdergrupper	29. november	Niels Brock
Distanceledelse	06. december	UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern*
Anerkendende ledelse	15. november	Erhvervsakademiet København Nord
Anerkendende ledelse	30. november	Aalborg Handelsskole
Medarbejderinvolvering i ledelse	15. november	Niels Brock, København
Lederens værktøjer til håndtering af sygefravær	16. november	Aalborg Handelsskole
Lederens værktøjer til håndtering af sygefravær	06. december	Erhvervsakademiet København Nord
Coaching som ledelsesværktøj	10. november	UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern*
Coaching som ledelsesværktøj	22. november	EUC Nordvest, Thisted
Coaching som ledelsesværktøj	24. november	Aalborg Handelsskole
Lederens værktøjer til at forebygge stress	18. november	Erhvervsakademiet København Nord
Lederens ressourceoptimering	15. november	UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern*
Lederens redskaber til kompetenceudvikling	02. december	Aalborg Handelsskole
Virksomhedens sociale ansvar – et ledelsesværktøj	15. november	EUC Nordvest, Thisted
Akademiuddannelsen i ledelse – videregående niveau		
Ledelse i praksis Organisation Lederskab Valgfrit modul Merkonom-uddannelse Specialeforløb Afgangsprojekt Akademi-uddannelse	Hold starter i januar og september	Hovedstaden Københavns Erhvervsakademi Copenhagen Business: Erhvervsakademiet København Nord og Niels Brock Midtjylland Erhvervsakademi Dania: Tradium og Business College Horsens Erhvervsakademi Århus Erhvervsakademi MidtVest Nordjylland University College Nordjylland: act2learn Sjælland Erhvervsakademi Sjælland: CELF, Handelsskolen Sjælland Syd Roskilde Handelsskole, Selandia og Køge Handelsskole Syddanmark Erhvervsakademi SydVest Erhvervsakademi Kolding: IBC Erhvervsakademi Lillebælt, Ledelsesakademi Lillebælt
Diplomuddannelsen i ledelse – bachelorniveau		
Det personlige lederskab 1 Det personlige lederskab 2 Ledelse og medarbejdere 1 Ledelse og medarbejdere 2 Ledelse og organisation 1 Ledelse og organisation 2 Obligatoriske moduler Valgfag Valgfag Valgfag Afgangsprojekt Valgfri moduler og afgangsprøve	Hold starter i januar og september	Hovedstaden Ingeniørhøjskolen i København – University College Erhvervsakademiet Copenhagen Business: Niels Brock University College Copenhagen Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole Nordjylland University College Nordjylland: act2learn Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole Midtjylland VIA University College Erhvervsakademi Århus Sjælland Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole University College Sjælland Center for ledelse, Køge og Næstved Syddanmark University College Lillebælt: Ledelsesakademi Lillebælt University College Syd Erhvervsakademiet Lillebælt University College Vest Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole

AFDELING	AKTIVITET	DATO	KL.	STED
København Vest	Jubilar- og medlemsarrangement med foredrag ved politisk kommentator Thomas Larsen	11. 11. 2010	18:00	Glostrup Hallen, Glostrup
Sydvestjylland	Fyraftensmøde: Generation Plus	11. 11. 2010	16:00	Hotel Lyngheden, Grindsted
Østjylland	Konference: Ledelse er fremtiden	11. 11. 2010	08:30	Aros Kunstmuseum, Århus C
Vendsyssel	Konference: Kend dig selv som leder	16. 11. 2010	13:00	Aalborg Kongres & Kultur Center
Himmerland	Konference: Kend dig selv som leder	16. 11. 2010	13:00	Aalborg Kongres & Kultur Center
Hovedstaden	Fyraftensmøde: Nyt syn på succes med Søren Holmgren	16. 11. 2010	17:00	Ledernes Hus, København S
Midt-Vest	Konference: Kend dig selv som leder	17. 11. 2010	13:00	Golf Hotel Viborg, Viborg
Midt-Nord	Konference: Kend dig selv som leder	17. 11. 2010	13:00	Golf Hotel Viborg, Viborg
Storstrømmen	Konference: Kend dig selv som leder	25. 11. 2010	13:00	Handelsskolen Sjælland Syd, Næstved

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

PSYKIATRIFONDENS ERHVERVSRÅDGIVNING

Trivsel skaber vækst



VIRKSOMHEDSORDNINGEN – ERHVERVSPSYKOLOGISK RÅDGIVNING, COACHING OG BEHANDLING

Vil din virksomhed også gøre sygefraværet mindre?

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

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

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

Stressvejlederkursus den 22. november 2010

Stressvejlederkurset har til formål at skabe bedre rammer for vækst og trivsel på den enkelte arbejdsplads. Formålet er at mindske de omkostninger, der er forbundet med stress – personlige, arbejdsmæssige og økonomiske.

Stressvejlederkurset består af seks moduler og koster 16.500 kr. pr. deltager ekskl. moms. Prisen inkluderer materiale, bøger og forplejning alle dage. Maks. 16 deltagere pr. hold.

Læs mere om stressvejlederkurset og andre af Erhvervsrådgivningens kurser og temamøder på www.pfer.dk.

For yderligere information kontakt Erhvervsrådgivningen på tlf. 3925 2510 eller besøg www.pfer.dk.

“Tyvstartede” Le Mans

Ejerleder Jens Kjær har efterhånden vænnet sig til, at han vækker opsigt i sin Corvette C5 Cabriolet. Til Le Mans var den røde racer dog bare én blandt mange, men Jens Kjær fik lov til at “tyvstarte” løbet. Af Marianne Dalsgaard

////////////////////



Hasselager uden for Århus, har han udelukkende fået positiv opmærksomhed.

- Der er ikke så meget jantelov, som jeg troede. Folk synes bare, det er sjovt at se på bilen, og jeg møder lutter smil. Jeg har oplevet folk spørge, om de må fotografere bilen. Det sker ikke, når jeg kører i min folkevogn, fortæller den 47-årige ejerleder.

Kører i sin drøm

For Jens Kjær var det en drøm, der gik i opfyldelse, da han købte sin første Corvette – en C3 fra 1969. Som barn ønskede han sig en rød åben sportsvogn, og da han blev voksen, var planen først, at det skulle være en Triumph Spitfire, men da drømmen så endelig skulle realiseres, var der pludselig økonomi til en Corvette.

- Det var virkelig en sejr at opfylde en drøm, som jeg altid havde troet var uopnåelig, siger han.

Jens Kjær's hustru købte også en Corvette, men hendes skulle være fra 1970 – det år, hun er født. I 2007 blev Jens Kjær's klassiske model skiftet ud med den mere moderne C5'er.

- Jeg er to meter høj, så jeg sad ikke så godt i den gamle. Desuden er der bagagerum i den nye, så den bruger vi, når vi skal ud på lange ture. Den er også lidt sjovere at køre i, fordi den har en kæmpe motor og ny teknologi, siger han.

Hver anden weekend mødes Corvette-ejere i Århus-området for at hygge i klubben eller køre på udflugter sammen. I sommer var de for eksempel til et stort Corvette-træf i Sverige, og de deltog i Stafet For Livet i Sønderborg til fordel for kræftramte børn.

- Jeg bliver glad af at køre i Corvetten, men jeg kan heller ikke være andet bekendt over for mig selv – det er jo min drøm, jeg kører rundt i, siger Jens Kjær.

sr@lederne.dk

Club Corvette Danmark blev i 2009 inviteret med til motorløbet Le Mans. Der blev trukket

lod mellem medlemmerne, og vinderne fik lov til at køre en runde på banen, inden det rigtige løb gik i gang. Ejerleder Jens Kjær var en af de heldige, og han syntes, det var en sjov oplevelse, men speederen blev ikke trådt helt i bund.

- Man kunne give den så meget gas, som man nu havde

mod på, men jeg er jo ikke racerkører, og bilen skulle også gerne med hjem igen i hel tilstand, fortæller han.

Jens Kjær er medejer af virksomheden Proforma, der leverer reklametryk på gaver og profilbeklædning. I sommerhalvåret kører han i Corvetten så ofte som muligt – også til og fra arbejde.

- I starten brød jeg mig ikke om, at folk kiggede så meget, for jeg følte, de kiggede på mig. Nu ved jeg godt, det bare er bilen, de ser efter, men jeg er da meget opmærksom på at køre pænt, siger Jens Kjær.

Selvom den ekstravagante bil vækker opsigt på vejen fra Jens Kjær's hjem ved Skanderborg Sø til hans virksomhed i

DEN AMERIKANSKE SPORTSVOGN

Mærke: Chevrolet Corvette C5 Cabriolet 5,7 liter
Årgang: 1999
Pris: Cirka 500.000 kroner (brugt)
Topfart: 300 km/t
Hestekræfter: 348
Kilometer per liter: Cirka 11
Kilde: Jens Kjær



Få lettet samvittigheden



Gør dit for klimaet: Skift til Nordania Greenfleet

Få lettet samvittigheden

– tag ansvar for miljøet

Firmabilerne er din virksomheds visitkort. Det kan derfor være en god forretning at tænke på miljøet og vælge 'grønt', når firmabilerne skal udskiftes.

Få rådgivning til at køre grønnere

Med Nordania Greenfleet får du rådgivning om, hvordan du tænker klimaet ind i din virksomheds bilpolitik og **nedsætter brændstofforbrug og CO₂-udslip med op til 20 procent.**

Følg brændstofforbrug og CO₂-udslip online

Som en del af Nordania Greenfleet får du adgang til **unikke miljørapporter** med aktuelle data på brændstofforbrug samt CO₂- og SO₂-udslip på hver enkelt firmabil og hele den samlede flåde.



Grønne tal på bundlinjen

Let samvittigheden yderligere

Som et supplement til Nordania Greenfleet tilbyder vi **kurser i energirigtig kørsel**, hvor din virksomheds medarbejdere lærer at køre mere 'grønt' og nedsætte brændstofforbrug og CO₂-udslip med op til 15 procent. Vi kalder kurset Nordania Greenfleet Drive, og afholder det i samarbejde med FDM.

Kontakt os

Få råd og vejledning til en grønnere bilpolitik og grønne tal på bundlinjen. Ring allerede i dag på telefon 45 12 12 12 og få et godt Nordania Greenfleet-tilbud.

nordaniagreenfleet.dk

Nordania Leasing

Kan du genkende billedet fra Ledelsens Dag?



Ønsker du at vide mere og drøfte dine investeringer med SKAGEN Fondene?
Kontakt en af vores rådgivere:



Thomas Lund
Direkte telefon: 33 41 76 55



Søren Risager Rasmussen
Direkte telefon: 33 41 76 54



Jonas Rasmussen
Direkte telefon: 33 41 76 53

Vores formuerådgivere sidder klar til at tale med dig om investering og hvordan du får det optimale ud af din formue.

**SKAGEN Fondene er Årets
Investeringsforening 2007 og 2009**

Kunsten at anvende sund fornuft



ID 41014

SORTERET MAGASINPOST

PP DANMARK



Al henvendelse til:
Ledernes Hovedorganisation
Vermilandsgade 65
2300 København S