

Lederne

MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

NR. 1 FEBRUAR-MARTS 2012
96. ÅRGANG

EFTERLØN

Skal du hæve pengene nu?

[SIDE 53]

GUIDE

Hold dig skarp hele (arbejds)livet

Undgå at blive fravalgt som gammel

[SIDE 26]

Jakob Scharf er

DEN HEMMELIGE LEDER

INTERVIEW OM LEDELSE MED CHEFEN FOR
POLITIETS EFTERRETNINGSTJENESTE

[SIDE 18]

Hej mødebooker. Hvad hvis du kan få det hele?

KVALITETSVURDERING

- Natur (tæt på skov, strand eller vand) ✓
- Nyeste teknik ✓
- Beliggenhed (6 forskellige steder i Danmark) ✓
- Dagslys i lokaler ✓
- Økologi og bæredygtighed ✓
- Max. kapacitet- 190 pers. i biografopstilling ✓
- Pris ✓

Dagsmøde fra 499 kr.
Mødedøgn fra 1.499 kr.

Book på: sinatur.dk



En kæde
af 6 hoteller de
smukkeste steder
i Danmark.

SINATUR[®]
Det naturlige ophold

Skarrildhus, v. Herning

Haraldskær, v. Vejle

Sixtus, Middelfart

Gl. Avernæs, v. Assens

Storebælt, Nyborg

Frederiksdal, v. Lyngby

Hotel Skarrildhus T/ 9719 6233

Hotel Haraldskær T/ 7649 6000

Hotel Sixtus T/ 6441 1999

Hotel Gl. Avernæs T/ 6373 7373

Hotel Storebælt T/ 6531 4002

Hotel Frederiksdal T/ 4585 4333

26

Enhver ved, at ældre har noget at byde på i arbejdsøjemed. Men statistikkerne er nedslående. Hvad kan du selv gøre?

Få svar her.



← 48

Direktør og kunstmaler Torben Gammelgaard fortæller om at fjerne to hjernehalvdele og blive mere kreativ – og en bedre købmand.

70 →

Det er ikke Das Büro-direktøren, der kører flest kilometer i sin Mercedes, men hans ansatte.



← 18

Jacob Scharf er chef for landets mest hemmelige organisation. Det kræver en helt særlig indsats som leder.

42

TEMA: Global ledelse
Danske ledere skal ud i verden og lære nye måder at lede på. Kinesiske Fei Cheng er leder i Danmark og har mange holdninger til, hvad vi kan lære – og omvendt.



Lederne

04 Et konkurrencedygtigt Danmark

Formandens leder.

Indblik

07 Bekæmp frygten for fyringer

08 Sådan overvinder du ubeslutsomhed

10 Ledere vil klare krisen selv

Artikler

15 Leg de gode idéer frem

Leg på arbejdet skaber mere innovation og bedre trivsel.

18 PET

Bag facaden.

30 Genvejen ud af krisen:

Work smarter – not harder.

TEMA: Global ledelse

38 Derfor skal danske ledere ud i verden

42 Fei Cheng: Fra Kina til Grundfos

26 Hold dig skarp hele arbejdslivet

Guide til dig, der ikke vil vrages på grund af din alder.

47 Opinion

Skaber præstationsløn resultater på bundlinjen?

48 Kreative medarbejdere kræver modige og modne ledere

Direktør og kunstmaler Torben Gammelgaard om at lede til kreativitet.

53 Stor guide til efterløn

Skal du hæve dit efterlønsbidrag nu, eller skal du vente? Få svaret her.

56 Det har jeg lært om ledelse

Tidligere minister Jakob Axel Nielsen om nødvendigheden i at være bremseklods engang imellem.

Lederliv m.m.

BØGER

59 Få den bedste ledergruppe

Ny bog viser hvordan.

60 Fem skarpe til forfatteren

En dårlig ledergruppe kan køre en virksomhed i sæk.

63 Forebyg stress – i en fælles proces

Hvordan kommer I sammen stress til livs? Få svaret i en ny bog.

64 Mit skrivebord

Direktør Pernille Rahbek fortæller om, hvorfor hun ikke har noget visitkort, og hvorfor hun har pink tape på gulvet.

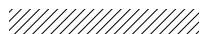
67 Gadgets

10 apps, der sparer tid i hverdagen.

70 Chefens bil

En bil, man kun kan køre i fem dage om året, når man bor i Danmark.

ET KONKURRENCE- DYGTIGT DANMARK



Der er ingen tvivl om, at vi i de kommende år vil komme til at se større forskelle i lønudviklingen i den private sektor i det danske samfund, end vi har set i de sidste mange år. Udviklingen på arbejdsmarkedet vil afspejle, at medarbejdere og ledere med kompetencer, der efterspørges, vil få en fornuftig udvikling. Hvorimod medarbejdere med ingen eller en forældet uddannelse vil få en betydelig svagere udvikling. I et samfund som det danske, hvor ønsket om lighed er meget stærkt, vil det af mange opleves som uretfærdigt. Det er imidlertid den nødvendige konsekvens af et internationalt marked for varer, arbejdskraft og tjenesteydelser. Alternativet ville være værre. Nemlig endnu færre private arbejdspladser i Danmark.

Vi skal have en fornuftig løn- og produktivtetsudvikling, der gør os mere konkurrencedygtige, og de første resultater fra de igangværende overenskomstforhandlinger er et godt

bidrag hertil. Der er imidlertid ingen tvivl om, at det høje danske skattetryk er med til at skabe et opadgående pres på lønomkostningerne. Det er derfor nødvendigt, at den offentlige sektor også giver sit bidrag til, at det danske samfund bliver mere effektivt. Også fordi en mere effektiv offentlig sektor er med til at skabe forudsætningerne for et endnu mere konkurrencedygtigt erhvervsliv.

Det er derfor, vi har brug for trepartsdrøftelserne. Det er ikke nok, at arbejdsmarkedets parter når til enighed om en fornuftig løsning. Der er behov for løsninger, der rækker længere og videre, hvis vi skal nå målet om at skabe et konkurrencedygtigt Danmark. Her handler det heller ikke om at give mindst eller få mest i en traditionel forhandlingsrunde. Det handler om, at alle deltager med et udgangspunkt i at komme med svaret på, hvad "jeg" kan give for at



“En mere effektiv offentlig sektor er med til at skabe forudsætningerne for et endnu mere konkurrencedygtigt erhvervsliv!”

nå en fælles målsætning. Tænk, hvis vi også og netop kunne bruge trepartsdrøftelserne til at samle alle aktører på det danske arbejdsmarked om den fælles vision om at skabe et mere effektivt og konkurrencedygtigt Danmark.

**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

Ansvarhavende chefredaktør
Torkild Justesen
tj@lederne.dk

Redaktion, design og produktion

Aller Client Publishing
www.allercp.dk

Redaktør

Andrea Bak
ab@allercp.dk

Projektleder

Anita Daniel
ad@allercp.dk

Art direction og design

Peter Monrad, Martin Justesen

Skribenter

Christiane Vejgå, Emil Norsker,
Henrik Nordskilde, Maria Purtoft,
Niels Henriksen, Peter Krogh Andersen,
Sebastian Cappelen

Korrektur

Vivi Vodschou, Samuel Meijer

Fotos

Asger Mortensen, iStockphoto.com,
Jeppe Carlsen, Helle Moos, Martin Bubandt,
StockXCHNG, Ulrik Jantzen / Das Büro

Illustrationer

iStockphoto.com, Karen
Hemmingsen, Rasmus Juul

Forsidefoto

Ulrik Jantzen / Das Büro

Annoncer

DG Media as
www.dgmedia.dk

Abonnement

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



Denne tryksag er fremstillet
hos Aller Tryk A/S.

Oplag
97.355 ifølge de seneste tal fra Fagpressens
Medie Kontrol

LEDERNE

Probana

AktivKurser

UNDERVISNINGEN
FOREGÅR PÅ DANSK

Mini MBA – ledelsesudvikling på højeste niveau

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

MINI MBA'EN

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

Mini MBA'en er baseret på e-learning, men kombineres med forelæsninger/kursusdage efter hvert gennemført modul samt en afsluttende eksamen.

Uddannelsen er for dig, der ønsker større indsigt i de væsentligste managementområder – herunder strategi, organisering, kommunikation og markedsforståelse.

Læs mere på www.minimba.dk

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

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

OPSTART

København: Januar / marts / maj / august / oktober
Århus: Januar / marts / maj / august / oktober
Nærmere information om datoer finder
De på www.minimba.dk

DELTAGERGEBYR

Normalpris kr. 35.000,- ex. moms.
Specialrabat á kr. 10.000,-



TILMELDING TIL KURSER

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



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

Amaliegade 6, 1256 København K
www.probana.com

Tiltræk og fasthold

INTERNATIONALE MEDARBEJDERE

Why Region Aarhus?



*Hmm...
interesting!*

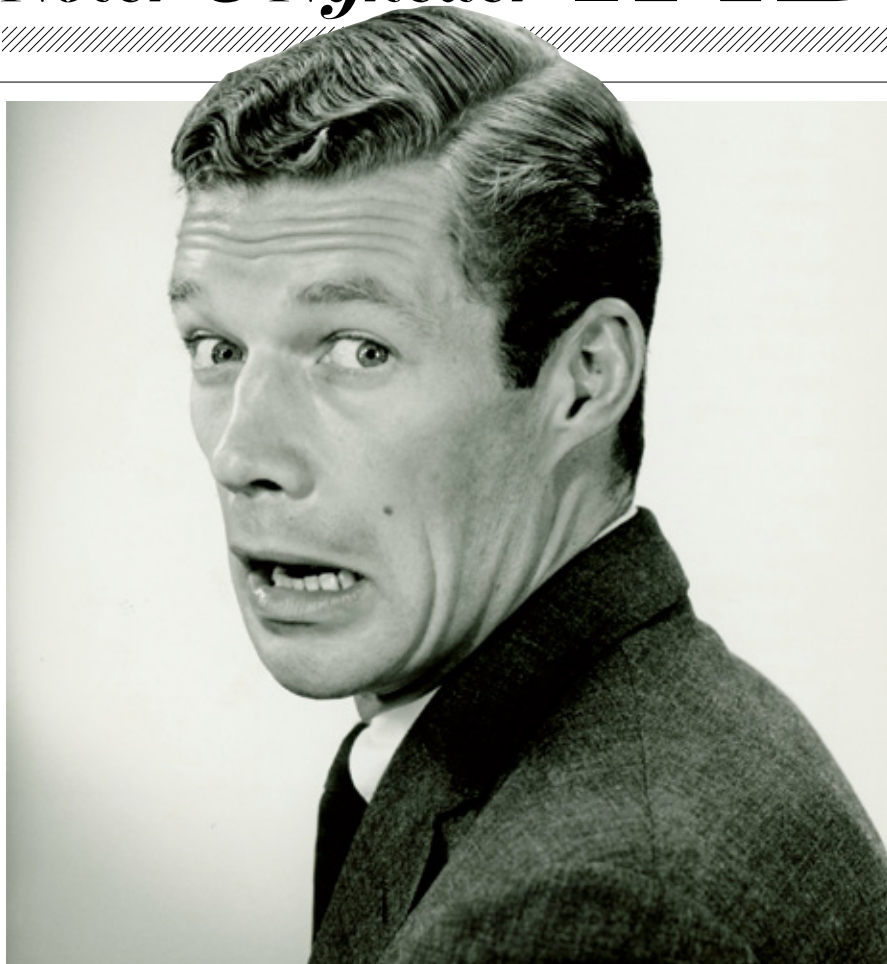


LÆS I MAGASINET

- » *Regional Welcome Pack*
- » *Spouse Stories*
- » *International Community*
- » *Tax and Welfare – What's in it for me?*

Magasinet er én af flere internationale services fra Borgerservice i Business Region Aarhus. Se flere services, og bestil magasiner og velkomstpakker til udenlandske medarbejdere på:

www.businessregionaarhus.com



BEKÆMP FRYGTEN FOR FYRINGER

På flere danske arbejdspladser spredter frygten sig blandt medarbejderne for at miste jobbet. Det kan lederen stoppe med klar kommunikation og ved selv at bevare roen.

I frygt for at blive fyret undgår hver femte 3F'er at brokke sig. Selv hvis de bliver snydt for eksempelvis tillæg. Ingen vil være for besværlig. Men danske ledere skal sørge for, at frygtkulturen ikke får lov at sprede sig, for den kan være giftig, forklarer Arbejdsmiljøkonsulent i Lederne Signe Tønnesen.

"Det kan godt være, at du kan få folk til at løbe hurtigere, når de er bange for at miste deres job. Men det er bare ikke hensigtsmæssigt på langt sigt. For når det

bliver gode tider igen, vil folk søge væk fra et sted kontrolleret med frygt," siger Signe Tønnesen.

Hun opfordrer ledere til at berolige medarbejderne ved, i så vidt muligt omfang, åbent at informere om virksomhedens økonomiske tilstand.

"Medarbejderne er gode til at aflæse især deres nærmeste leders signaler, så det handler om at udstråle, at der er styr på det, og man tager udfordringerne, som de kommer. Hvis du selv ryster i bukserne, smitter det af," siger hun.

Kilde: Business.dk og Lederne

1.017%

... er renten for en græsk statsobligation, som udløber 20. marts 2012.

Kilde: Business.dk, januar 2012



LEDIGHEDEN BLANDT LEDERE FALDT I 2011

Mens store dele af arbejdsmarkedet oplever voksende arbejdsløshed, går det i en mere positiv retning for danske ledere. Faktisk faldt ledigheden sidste år. I januar 2011 var arbejdsløsheden 3,1 procent, men faldt jævnt hen over hele året og sluttede i december med en ledighedsprocent på 2,5, hvilket svarer til 2.353 ledere.

"Siden april 2011 har ledigheden ligget på omkring 2,5 procent, selvom vi desværre hver måned har fået omkring 500 nye ledige. Når ledigheden alligevel har ligget på et stabilt og rimeligt lavt niveau, skyldes det, at mange ledige ledere hurtigt kommer i arbejde igen," siger Kim Møller Laursen, analysechef hos Lederne.

Kilde: Lederne



LEDERE SKAL ÆNDRE VERDEN

Samfundsansvar og spiritualitet. De MBA-studerende på en af verdens førende business-skoler, Insead, skal lære andre værdier end penge og performance. Det mener den indiskfødte nye rektor Dipak Jain, der skal lede skolen, som har afdelinger over hele verden:

“Jeg er overbevist om, at business-skolerne skal have en ny rolle. De skal tage et meget større ansvar for samfundets udvikling.”

Han vil have de studerende til at skrue ned for ambitionerne og op for livets andre facetter som næstekærlighed og spiritualitet, skriver Ledelseidag.dk:

“Det at interessere sig for det spirituelle betyder, at du har en vilje til at kigge ind i dig selv. Det er ikke nødvendigvis knyttet til en religion, men det er vigtigt for en leder med selvindsigt. En god leder behandler alle med respekt, og han kan tilgive og sige undskyld.”

Kilde: Ledelseidag.dk



... 1.727 timer. Så mange timer arbejder en fuldtidsansat dansker i gennemsnit. En tysk lønmodtager arbejder i gennemsnit 1.904 timer.

Kilde: Business.dk



Sådan overvinder du **UBESLUTSOMHED**

Selv de største ledere kan fra tid til anden blive paralyseret af tvivl. Den amerikanske coach Steven Berglas giver her fire råd til at komme videre.



1. Glem at se smart ud

Et barn føler ingen skam ved at bygge noget, fejle og starte forfra. Frygten for at se dum ud er skadelig, for den er ubrugelig.

2. Stol på din mavefølelse (den er bedre, end du tror)

Malcolm Gladwell beskriver i bogen “Blink”, hvordan ens mavefølelse eller intuition ofte trækker på et væld af erfaringer i et splitsekund. Derfor er den ofte den bedste beslutningstager.

3. Acceptér analysers begrænsninger

Du kan planlægge en krig til mindste detalje og alligevel tabe den på grund af et pludseligt skift i vejret. Undgå at blive paralyseret i analyser. Tag handling, undersøg dine resultater, gør nogle ændringer, og fortsæt fremad.

4. Slå plat eller krone

“Når du har en beslutning, der skal tages, og ikke tager et valg, er det i sig selv et valg.” Sådan siger den anerkendte psykolog William James, og han har ret. Hvis du er helt kørt fast, så slå plat eller krone, og bryd det psykologiske dødvande.

Kilde: Forbes.com

MEDARBEJDER-SAMTALER

I 2008 følte 14 procent af danske ledere sig i høj grad klædt på til at håndtere medarbejdersamtaler om problemer som livsstil og helbredsproblemer. I dag er det hver fjerde leder.

Kilde: Lederne



6,5%

... så stort er løngabet mellem kvindelige og mandlige ledere. Det har det været siden 2003.

Kilde: Lederne

Den nye
BMW 3-serie

www.bmw.dk



Ren køreglæde



GÅ HELE VEJEN VS. GÅ PÅ KOMPROMIS.

Misforstå os ikke. Kompromiser kan nogle gange være den rigtige løsning. Men som oftest er det, når man går til yderligheder, at man skaber noget virkeligt banebrydende. Tag nu den nye BMW 3-serie: Nogle centimeter større udvendigt, men med en hel del mere plads indenfor. Overvældende komfort og karakteristisk køreglæde, der gør den nye BMW 3-serie til en både elegant familiebil og underholdende firmabil. Eller omvendt. Samtidig hjælper den innovative ECO PRO funktion med at reducere dine besøg på tankstationen, ligesom du må leve med zoneinddelt klimaanlæg, læderrat med multifunktion, sædevarme og indbygget multimedieskærm. Og det er uanset om du vælger standardmodellen eller én af de tre designlinjer: Sport, Modern og Luxury. Se mere på bmw.dk

NY BMW 3-SERIE. BMW PRIVATLEASING FRA 4.850 KR./MD.

BMW EfficientDynamics
Mindre forbrug. Mere køreglæde.

Privatleasing af BMW 316d fra 4.850 kr./md., førstegangsbetaling 35.000 kr., 36 mdr., 60.000 km, inkl. service, lev.omk., metallak og måtter. Ekskl. dæk, grøn ejerafgift og forsikring. Etabl.omk. 4.750 kr. Totalomkostninger i perioden: fra 214.350 kr. Ny BMW 3-serie fra 449.000 kr. Lev.omk. 3.680 kr. Forbrug 12,7-23,3 km/l, CO₂-udledning 109-186 g/km, 116-245 hk.





Ledere vil klare krisen selv

Hele Europa kæmper med nogle af de største økonomiske udfordringer i årtier. Alligevel vælger danske ledere at tackle deres problemer selv.

Ingen brug for hjælp her, tak. Sådan siger næsten syv ud af ti ledere, på trods af at Danmark og resten af Europa oplever en hård økonomisk krise. I en undersøgelse foretaget af Lederne svarer 69 procent, at de hverken har benyttet sig af intern eller ekstern rådgivning for at blive klædt på til at udøve ledelse i krisetider.

Det undrer ledelsesrådgiver Henning Korsbæk Frandsen fra Lederne:

“Ledelse opfattes nok ofte som et lidt ensomt job, hvor man løser tingene selv, og der kan også være for-trolige oplysninger, man ikke kan dele med andre.

Der er et vist “John Wayne”- instinkt hos mange ledere, som gør, at denne ting skal man selv løse, ellers er man en tøsedreng.”

Det kan bare have den negative konsekvens, at man misser den rigtige løsning på de store udfordringer, som mange virksomheder og ledere står i lige nu, mener Henning Korsbæk Frandsen:

“For at føre virksomhederne bedst gennem en krise kræver det en stor grad af dialog med chefer, medarbejdere og netværk. Hvis krisen vokser en over hovedet, så er det klogt at tale med en eller flere ligestillede ledere, sådan at man kan få et perspektiv på sit problem.”

Kilde: Lederne



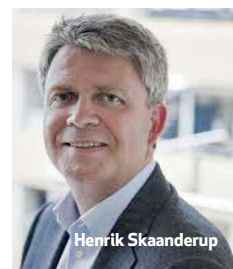
LEDERE VIL ANSÆTTE FLERE I ÅR

Medierne flyder over med negative historier om økonomien, men danske ledere er alligevel så optimistiske, at de vil ansætte flere medarbejdere i år. Det viser Lederne seneste konjunkturundersøgelse, hvor 1.738 privatansatte ledere er kommet med deres bud på første halvår af 2012.

Her siger 34 procent af lederne, at de forventer, at deres virksomhed vil udvide medarbejderstaben. Samtidig er der dog 31 procent, der forventer at skulle reducere antallet af medarbejdere. Tallene viser, at der trods alt fortsat vil være jobåbninger på arbejdsmarkedet, mener analysechef hos Lederne Kim Møller Laursen.

“Holder forventningerne, vil den samlede beskæftigelse i den private sektor være forholdsvis stabil,” siger Kim Møller Laursen.

Kilde: Lederne



Henrik Skaanderup

Sådan får du NYT JOB

Topchef Henrik Skaanderup blev fyret fra Kuben A/S i 2008 og brugte lang tid på at finde nyt arbejde. Nu har han skrevet en bestseller, “Slået ned”, om sine erfaringer med, hvordan han fik gang i karrieren igen. Her er hans tre råd.

1. Få styr på dit netværk

Du skal arrangere netværkssamtaler med dem, der kunne være interessante, og hvor I begge får noget ud af det. Du skal samtidig overveje, om der er andre i hans eller hendes netværk, der kunne have gavn af at møde dig.

2. Definér drømmejobbet

Du skal gå i tænkeboks med dig selv om, hvad er drømmejobbet? Hvilke udfordringer søger du? Sæt dine kriterier op på en række og prioritér dem.

3. Prioritér tiden

Det er næsten et fuldtidsjob at aktivere sit netværk. Det er vigtigt at holde gryden i kog, for det gamle ordsprog “ude af øje, ude af sind” gælder også her. Der skal følges op på løbende.

Kilde: Lederne



ENERGIKLASSE **A**

SKANDINAVISK LUKSUS

KLAR TIL ERHVERVSLEASING

STANDARDUDSTYR:

- MOTOR/KABINEVARMER*
- AKTIVE XENON FORLYGTER
- BLUETOOTH
- ALUFÆLGE 16"



VOLVO V70 *DRIVE*

VOLVO CAR FINANCE • VEJL. BESKATNINGSGRUNDLAG FRA KR. 399.000 • VEJL. MÅNEDLIG YDELSE FRA KR. 5.422**

Oplev ekstraordinær rummelighed, skandinavisk design og luksuriøs komfort i Volvo V70. Hele 22,2 km/liter placerer den i Energiklasse A, og det giver både lav ejerafgift og en grønnere profil for virksomheden. Med Volvo Business Lease får du en overdådig udstyrsmodel til en beskatningsværdi fra kun 399.000 kr. Se alt om de attraktive modeller på volvobusiness.dk

* Bilen er som standard forsynet med en motor/kabinevarmer med mulighed for eftermontering af en timer. **Der tages forbehold for positiv kreditgodkendelse, prisændringer og trykfejl. Den månedlige leasingydelse er ekskl. moms og baseret på en udbetaling på kr. 35.366. Månedlig skattepligtig værdi inkl. miljøtillæg kr. 7.990. Leasingydelsen inkluderer fuld service og vedligeholdelse, standarddæk og brændstoftank med høj rabat samt mulighed for tilvalg af forsikring og vinterdæk. Bilen kan være afbilledet med ekstraudstyr. Priserne er ekskl. grøn ejerafgift, inkl. levering kr. 3.680, og baseret på 48 mdr. og 80.000 km i perioden.

bilial.dk

Nærum Hovedgade 1
2850 Nærum
Tlf. 7259 1800

Husby Allé 7-9
2630 Taastrup
Tlf. 7259 1700

bilial

80%

... af danske lederjobs rekrutteres gennem netværk.

Kilde: Lederne



DISSE UDGIFTER SLUGER HALV- DELEN AF DIN LIVSINDKOMST

I disse krisetider er de fleste interesserede i at spare lidt på budgettet, og hvis man virkelig vil hente noget, skal man sætte ind på de ting, der fylder mest i et livsforløb.



1. Hus

De fleste mennesker har råd til at købe et hus, der er tre gange dyrere end deres samlede årsindkomst. Bid ikke over mere hus, end du kan bygge.



2. Bil

Dine transportudgifter skal helst ikke overstige mere end 10 procent af din indkomst. Ligesom med et hus skal man regne med mange ekstraudgifter.



3. Børn

Børn er dyre. Dit første barn kan koste omkring 750.000 kroner, inden det fylder 18 år, og barn nummer to omkring 400.000. Gør det derfor ikke værre ved at overdynde dem med unødvendige ting.



4. Pension

Man skal aldrig undervurdere, hvor meget det vil kræve at opretholde en nogenlunde levestandard som pensioneret. Jo tidligere du ved, hvor meget du kan klare dig for i din alderdom, jo bedre kan du sætte dig et mål for din pension.

Kilde: Forbes.com



De største **CHEF-BOMMERTER** sidste år

Det amerikanske magasin Forbes har vurderet, hvilken topchef i verden der lavede de groveste fejl i 2011. Her er de største af de værste.



1. Masataka Shimizu

Tidligere direktør i Tokyo Electric Power Co, kendt som Tepco

11. marts 2011 oplevede Japan et af landets værste jordskælv i historien. En efterfølgende tsunami førte til nedsmeltning i flere af Tecpos reaktorer og et af de værste radioaktive udslip siden Tjernobyl. Shimizu gjorde for lidt for at informere offentligheden om ulykken og dens omfang, og han måtte trække sig i maj.

2. William Weldon

Adm. direktør, Johnson & Johnson

Firmaet måtte tilbagekalde flere produkter

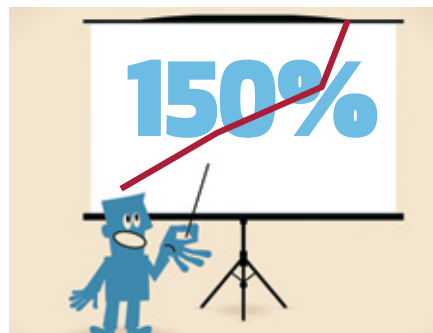
sidste år, men mangler stadig at fjerne to potentielt kræftfremkaldende produkter til helt små børn.

3. Rupert Murdoch

Adm. direktør, News Corp.

Han var for langsom til at reagere på den skandale, der resulterede i lukningen af den britiske avis News of the World. Avisen havde blandt andet lavet ulovlige telefonaflytninger af flere berømtheder, politikere og krigsveteraners pårørende.

Kilde: Forbes.com



– Prisen for at sende sine medarbejdere på HD-uddannelser er siden 2005 steget med 150 procent.

Kilde: Business.dk

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

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



AALBORG UNIVERSITET



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

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

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

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



Stå i spidsen for forandring

tag en Executive MBA på Aalborg Universitet

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

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

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

Læs mere på www.mmt.aau.dk



Master in Management of Technology
Executive MBA

Ledelse gennem forandring – forandring gennem ledelse

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

Aalborg Universitet | Fibigerstræde 10 | 9220 Aalborg Ø

Europcar

FLEKSIBLE LEASINGAFTALER - i en usikker tid...

Europcar tilbyder flere fleksible leasingaftaler, hvor bilen kan afleveres før aftalt tid mod et beskedent tillæg.
Attraktive ydelser og skatteværdier.
Ring og hør om vores LejeLeasing-produkt.



Ford Fiesta 1.6TDCi Econetic 27,0km/l – 95hk diesel – 5-dørs

7 til 24 måneder
Inkl. 1.800 km. pr. måned
Fuld finansiering
Fast rente
Fuld servicepakke med standarddæk
Erstatningsbil

LeasingYdelse
pr. måned ekskl. moms

3.195 kr.

Ejeravgift og kaskoforsikring, 565 kr. pr. md.
Ingen førstegangsydelse

Hyundai i40 Comfort Stw. 23,3km/l – 115hk diesel – udstyr

7 til 24 måneder
Inkl. 2.500 km. pr. måned
Fuld finansiering
Fast rente
Fuld servicepakke med standarddæk
Erstatningsbil

LeasingYdelse
pr. måned ekskl. moms

5.295 kr.

Ejeravgift og kaskoforsikring, 708 kr. pr. md.
Ingen førstegangsydelse



LEGG

de gode idéer frem

Slip legen fri på arbejdspladsen, og skab mere arbejdsglæde. Leg er ikke bare unødvendigt tidsfordriv eller et smart management-redskab. Leg er afgørende for menneskers eksistens og arbejdsglæde, lyder budskabet i ny forskning om leg i organisationer. *Tekst: Sebastian Cappelen*

Leg i arbejdet kan lyde som barnligt pjat og tidsfordriv. Men at lege på arbejdet kan skabe mere innovation og bedre trivsel, viser ny forskning. Når lederne hos LEGO sætter den planlagte leg i gang, så bliver kollegerne til kammerater, og man tænker ikke kun på sig selv, men på kollektivet. Det er med til at skabe trivsel og kreativitet.

“Der er ikke ret mange virksomheder, der er gode til at bruge leg. Men leg kan være et godt modstykke til traditionel management. Problemet er, at medarbejdere ofte føler

sig manipuleret i traditionel ledelsesudvikling,” siger erhvervsforsker Ann Charlotte Thorsted, der har stået bag tre års forskning af leg i organisationen LEGO.

Lederne hos LEGO har ofte følt sig reduceret til et middel for organisatorisk strategi i tidligere udviklingsforløb.

Leg gør os fri af vante roller

I legen derimod følte de sig mere naturligt til stede. De oplevede en anden frihed til at være sig selv, og dermed var legen med til at opbygge et andet indbyrdes forhold imellem kollegerne.

“Når man leger, viser man

“Legen bliver et frirum, hvor vi kan tage en pause eller finde ind til det, der virkelig betyder noget for os.”
— Ann Charlotte Thorsted, erhvervsforsker

faktisk ret meget, hvem man er. Legen gav deltagerne mere indsigt i, hvordan de så sig selv og de andre i gruppen. Det førte til større anerkendelse af kollegaen som menneske og ikke

kun som en faglig kompetence.” Det kom for eksempel til udtryk i en leg med billedkort, hvor man gennem de tre kort, man havde udvalgt, opbyggede en historie og dermed en tilbagemelding på hinanden. Billedkortene, og dermed en anden rammesætning for en proces, som var legende og frigørende, satte dem fri af rutinen. Legen skabte på den måde en anden form for samhørighed, et andet tillidsforhold og dermed en bedre kommunikation.

“Der kom en opmærksomhed i spil, hvor det ikke kun handlede om egne behov, men om kollektivets og “den

▶ anden”. De blev mere vovede og fantasifulde, hvilket også kunne aflæses i form af et lavere sygefravær og en anden arbejdsglæde.”

Ann Charlotte Thorsted beskriver legen som et fænomen, hvor vi træder ud af hverdagen og ind i et andet rum, hvor alt er muligt:

“Vi bliver fri af formålsverdenen og nyttetænkningen. Legen bliver et frirum, hvor vi kan tage en pause eller finde ind til det, der virkelig betyder noget for os. Igennem legen engageres vi og motiveres til at handle.”

Legen forbedrer kreativiteten

Legen kan også være med til at understøtte samarbejde og innovation. Innovation set som et konkret produkt, en ny idé eller en ny service udsprunget af en kreativ proces.

I legen er man trådt ind

“Legen kan være med til at løse mange af de udfordringer, vi står over for i dag i den globale konkurrence. Den kan skabe kreativitet, bedre kommunikation og understøtte den enkeltes udvikling.”
— Ann Charlotte Thorsted, erhvervsforsker

i mulighedernes felt. Her er det i første ombæring processen frem for resultatet, der er styrende. Derfor er man også i kraft af legen frisat en masse af de begrænsninger, man ellers er pålagt i den formålsstyrede hverdag. Da legen samtidig er med til at skabe et bedre

relationelt forhold, et trygt rum, hvor de “dumme” spørgsmål er tilladt, giver den en godt afsæt for innovationen.


Et andet eksempel på leg er visualisering ved hjælp af legoklodser. Man bruger klodserne til for eksempel at vise afhængigheder og potentielle konflikter.

Legen kan være med til at løse mange af de udfordringer, vi står over for i dag i den globale konkurrence. Den kan skabe kreativitet, bedre kommunikation og understøtte den enkeltes udvikling.


Men problemet er, som Ann Charlotte Thorsted ser det, at vi er så fokuseret på det løsende, at vi helt glemmer, at for at vi overhovedet kan tale om at løse noget, må der først finde en forløsning sted. Det forløsende forklarer hun som en særlig indrestyret og usynlig parathed, som er det, der skaber det dybt-følte engagement, motivationen

for det, vi foretager os:

“Det er derfor relevant at tage legen alvorligt, fordi den kan hjælpe os med at finde hen til den nødvendige forløsning. Finde ind til begejstringen i vores arbejde, som i sidste instans kan give os arbejdsglæden.”

Afhandlingen er blevet til i et samarbejde mellem Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet og LEGO, hvor Ann Charlotte Thorsted har indsamlet viden og stået for legeforløb med virksomhedens ansatte. 

LÆS MERE OM

 Ann Charlotte Thorsteds afhandling på www.ledelseidag.dk

Inddrag leg aktivt i procesforløb.

Afsæt tid til leg, som ikke altid har et klart defineret mål. På den måde understøtter du udviklingen af et innovativt miljø.

Tag fat i de daglige rutiner, som for eksempel møder, og udfordr jer selv på, om de ikke kan gøres mere legende.

Som leder skal du gøre dig tanker om den rolle, du ønsker, legen skal spille i den overordnede strategi, og tydeliggøre holdningen hertil for den øvrige organisation.

**SÅDAN
KOMMER I
I GANG MED
AT LEGE**

Lav fra start en klar forventningsafstemning, og introducer legens ABF, hvor A betyder, at vi tager legen alvorligt og anerkender den. B, at vi giver os betingelsesløst hen hertil, og F, at legen baserer sig på frivillighed. Vi kan ikke tvinge noget menneske til at lege, men vi kan forholde os hertil på forhånd.



Hotel Odense



Dit nye mødested i Odense

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



Scan koden og se de inspirerende mødelokaler!

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



Livet er

Når man har gjort sig umage med, at arrangere et godt kursusophold for sine kolleger og alting så klapper fra start. Når resultatet overstiger ens forventninger til arrangementet. At se mennesker man omgås i det daglige i nye omgivelser. At høre snakken gå, at høre nye ideer og tanker opstå og vide, at man har ramt plet. At lade roen sænke sig over een, når de kompetente kokke og tjenere tager over og serverer et velfortjent måltid tilberedt af skønne råvarer. At nyde kaffen i pausen og lade blikket vandre ud over Ebeltoft Vig og nyde synet af Nationalpark Mols Bjerge. Når turen går hjemad eller til hotelværelset med havudsigt, alle har haft en lærerig oplevelse og man tænker: "Det her - det er livet!"

Dine medarbejdere fortjener et skønt kursusophold

DAGMØDE

Kaffe/te og rundstykker
med pålæg, ost og marmelade
Isvand og frugt
Frokost inkl. 1 øl eller vand
Eftermiddagskaffe/te med hjemmebag

DKK 515,- pr. person

KONFERENCEDØGN

Kaffe/te og rundstykker
med pålæg, ost og marmelade
Isvand og frugt
Frokost inkl. 1 øl eller vand
Eftermiddagskaffe/te med hjemmebag
2 retters konferencemiddag
Overnatning i enkeltværelse med havudsigt
Stor lækker morgenbuffet i restauranten

DKK 1.575,- pr. person

I KAN SELVFØLGELIG FORVENTE...

Plenumlokale, frisk frugt,
grøntsagssnacks, varme drikke på kon-
ferencegangen hele dagen, isvand i lokalet,
AV-udstyr, projektor, whiteboard, flipover,
blok og pen. Trådløst Internet er
tilgængeligt på hele hotellet.
Ønskes der inspiration til teambuilding eller
andre aktiviteter er vi gerne behjælpelige.



HOTEL EBELTOFT STRAND

Ndr. Strandvej 3 · 8400 Ebeltoft · 86 34 33 00 · www.ebeltoftstrand.dk · hotel@ebeltoftstrand.dk

Lederne

PRÆSENTERER

PET — BAG FACADEN



Som leder for Politiets Efterretningstjeneste sidder **JAKOB SCHARF** i midten af et krævende og kontrollerende spind krydret med ansvaret for livsfarlige missioner. I en organisation som PET er det derfor ekstra vigtigt at sætte det rigtige hold – et hold, der opererer på helt andre vilkår, end man normalt er vant til.

Tekst: Peter Krogh Andersen | Foto: Ulrik Jantzen, Das Büro



Selvom nationens sikkerhed er i Jacob Scharfs hænder, har han ingen problemer med at sove om natten.

"JEG MÅ VÆRE ÆRLIG

og sige, at det ikke er en stilling eller en arbejdsplads for sarte sjæle. Der er nogle ting, som vi arbejder med, som kan være meget voldsomme, og som også kræver, at du evner at sove roligt om natten," siger Jakob Scharf.

Nybarberet med hvid skjorte og lyseblåt slips, sorte bukser og lædersko ligner han en gennemsnitlig dansk erhvervsleder. Placeringen af hans kontor under 100 meter fra Buddinge Station i den grå del af Søborg giver heller ikke jobbet nogen ekstra glans, mens den vandholdige automat-kaffe giver en ram smag af en lidt skrabet, offentlig virksomhed.

Men lederen af Danmarks nationale sikkerheds- og efterretningstjeneste PET er naturligvis ikke en gennemsnitlig mand. Han er talerøret for over 700 hemmelighedsfulde medarbejdere, og han står med det endegyldige ansvar for, at PET vælger at overvåge de rigtige personer og slår til, inden bomberne sprænger på landets personer eller i nærheden af betydningsfulde personer.

"Det at prioritere i den her virksomhed rummer nogle helt andre udfordringer end i mange andre virksomheder. Prioriterer vi galt, så kan det gå rigtig, rigtig galt," siger han.

45-årige Jakob Scharf virker bevidst om ikke at tage æren for sit arbejde, når han

fortæller. Hvor det ville være naturligt at sige "jeg", bruger han i stedet "du", "man" eller "vi", og under hele interviewet er det vigtigt for ham at understrege og vende tilbage til PET som et fællesskab. Han kalder det et "skrækscenarie" at være omgivet af ledere, der ligner ham selv.

"Ledelse er efter min opfattelse en holdsport, hvor det handler om at sammensætte det hold, der samlet set er det stærkest mulige. Det er heller ikke nogen tilfældighed, at PET's øverste ledelse, ud over mig, udgøres af tre mænd og tre kvinder. Ikke fordi vi har en egentlig kønskvotering, men fordi jeg oplever det som noget helt naturligt og meget værdifuldt i ledelsesmæssig sammenhæng, at vi har en forholdsvis lige kønsfordeling," siger han.

Alligevel står Jakob Scharf som øverste chef alene med ansvaret, når det skal gå stærkt.

"Det kan være, fordi der er en truende situation, hvor vi får behov for øjeblikkeligt at gå op og lytte med på noget kommunikation (telefonaflytning, red.), men hvor vi altså ikke kan vente, til vi har været nede i retten og få dommerens tilladelse. Der er det mig eller min stedfortræder, der skal godkende, at vi gør det uden at have fået kendelsen først, og det vil man ikke nødvendigvis se andre steder – at operative beslutninger træffes på allerhøjeste niveau," siger han.

Døddrukne medarbejdere, nej tak

Nogle gange kræver de operative beslutninger ekstra informationer, men når de først er truffet, tvivler PET-chefen aldrig på dem. Derimod ligger den daglige kamp i ikke at blive begravet i små og meget konkrete beslutninger, som røver tid fra de større ledelsesopgaver.

Det åbenlyse succeskriterium er naturligvis at identificere og afværge "trusler mod den nationale sikkerhed", som han selv udtrykker det, men også løbende at forandre PET, så organisationen forhåbentlig er foran landets kriminelle elementer og ikke omvendt.

Og så handler det som for mange andre topledere om at tiltrække og fastholde den bedste arbejdskraft. Noget, der i PET ikke bliver lettere af, at organisationen som

BLÅ BOG

Født 24. august 1966 i Gentofte. Opvokset i Espergærde og Nakskov.

- 2007 Politimester, Politiets Efterretningstjeneste (PET)
- 2003 Politimester, Rigspolitiet, Politiafdelingen
- 2002 Kommitteret, Justitsministeriet
- 1998 Kontorchef, Justitsministeriet
- 1996 Juridisk attaché, EU-repræsentationen i Bruxelles
- 1993 Fuldmægtig, Statsministeriet
- 1991 Ministersekretær, Justitsministeriet
- 1990 Fuldmægtig, Justitsministeriet
- 1990 Cand.jur., Københavns Universitet

“Det at prioritere i den her virksomhed rummer nogle helt andre udfordringer end i mange andre virksomheder. Prioriterer vi galt, så kan det gå rigtig, rigtig galt.”
 — Jakob Scharf

offentlig virksomhed aldrig kan kæmpe med om de højeste lønninger, ligesom et job i PET ikke bare er noget, medarbejderne tager til og fra i Søborg. De senere år er det eksempelvis blevet nødvendigt med nogle klare politikker, når det gælder medarbejdernes brug af Facebook og andre sociale medier, men også gedigne udskejelser i fritiden kan være problematiske.

“Nu er det ikke sådan, at vi forventer, at medarbejderne er afholdsfolk og fuldstændig asketiske. Men vi arbejder på en måde i PET, hvor du pludselig kan blive trukket ind i operationer, og derfor er der selvfølgelig også en forventning om, at folk er ansvarlige og ansvarsbevidste, også uden for arbejdstiden. Så det er nogle særlige krav, der stilles til medarbejderne,” siger Jakob Scharf.

Når nye medarbejdere skal ind i efterretningsfolden, kigger Jakob Scharf først og fremmest på deres faglighed, integritet og evnerne til at forstå, at organisationen skal arbejde som en helhed og ikke fungere i små enheder. Særligt den nedarvede mentalitet i PET med “dine og mine” følsomme informationer er Jakob Scharf i gang med at reformere, og målet er, at medarbejderne på tværs af afdelinger skal have kendskab til hinandens arbejde og dermed få følelsen af en mere sammenhængende organisation. En følelse af “vores”, om man vil.

Efterretningstjenesten har nogle helt klare og skrappe interne regler, som medarbejderne skal følge. Kan de ikke det, ender deres sag hos Jakob Scharf, som tager stilling til, om den pågældende medarbejder kan beholde sin sikkerhedsgodkendelse.

Hvor interne regler for overvågning af medarbejderne i andre virksomheder er endt som klager hos fagforeningerne, er det et arbejdsvilkår hos PET.

“Meget af den viden, vi får, kommer igennem arbejdsmetoder, som er vigtige for os at hemmeligholde, og igennem kilder, som er vigtige for os at beskytte. Kan vi ikke det, kan vi ikke få de oplysninger, som vi har brug for. Og kan vi ikke beskytte vores samarbejdspartneres kilder og oplysninger, deler de ikke deres informationer med os, og så er det rigtig, rigtig svært for os at være en professionel og effektiv efterretningstjeneste,” siger Jakob Scharf.

Særligt ansvar over for agenter og familier

Kravene i PET løber dog ikke kun oppefra og ned. Ifølge Jakob Scharf er dygtige medarbejdere nemlig også krævende medarbejdere, og selv skriver de i en samlet intern profil af deres arbejde i PET, at de “sætter

►► frihed under ansvar højt” og vil have plads til at tænke kreativt.

“Man vil gerne have ledelse, men man vil også gerne have lejlighed til at diskutere med ledelsen og sige ledelsen imod. Man vil have ordentlig ledelse, men ikke en hvilken som helst ledelse,” siger Jakob Scharf og tilføjer, at PET stadig er i gang med at reformere ledelsen, så der bliver dygtig ledelse på alle niveauer.

“Det har vi arbejdet rigtig, rigtig målrettet med, og jeg synes, vi er nået langt i forhold til at få en sammenhængende ledelse, der fungerer på alle niveauer i PET. Men det har været en af de helt store ledelsesmæssige udfordringer,” siger Jakob Scharf.

“Det er viljen, der driver mig. Viljen til at gøre en forskel, viljen til at forandre og viljen til sammen med andre at nå resultater og realisere fælles mål. Ledelse er grundlæggende et spørgsmål om at gå forrest. Men det giver ingen mening at gå forrest, hvis der ikke er andre, der følger dig, og du kan kun få andre til at følge dig, hvis de er nogenlunde sikre på, at du ikke leder dem på vildspor. Et af de væsentligste krav til en leder gælder beslutningskraften. At man tør træffe beslutninger og at gøre det rettidigt, og man står ved og ikke tvivler på sine beslutninger, når de i øvrigt er velforberedte og velovervejede.”

Dertil kommer også en forventning i medarbejderstaben om, at ledelsen tager ansvar for alle de familier, som er berørte af agenter i farlige situationer.

“De er selvfølgelig et særligt ansvar, og det er noget af det, der er afgørende for, at vi kan få folk til at påtage sig de her opgaver. Det er, at der hos dem er en sikkerhed for, at vi også kan tage hånd om deres nære familie og pårørende, hvis der bliver brug for det,” siger Jakob Scharf.

Psykologer i PET holder øje med en særlig kategori af medarbejdere. Nogle agenter kan eksempelvis ikke tale om deres personlige problemer med andre uden for organisationen.

“Fortroligheden om arbejdet i PET har

“Det giver ingen mening at gå forrest, hvis der ikke er andre, der følger dig, og du kan kun få andre til at følge dig, hvis de er nogenlunde sikre på, at du ikke leder dem på vildspor.”
— Jakob Scharf

også betydning for, hvad medarbejderne kan fortælle på hjemmefronten. Det er nogle gange konsekvensen ved at arbejde et sted som PET. Men jeg vil så sige, jeg også har forståelse for, at tingene skal kunne

fungere på hjemmefronten, så man nogle gange er nødsaget til at forklare, hvorfor man er væk på mærkelige tider af døgnnet, og hvorfor det nogle gange foregår med kort varsel,” siger han.

Alle øjne på PET

Foruden kravene til den interne ledelse er der også en forventning blandt medarbejderne i PET til, at ledelsen viser sit format i kommunikationen med omverdenen. I det

hele taget tilføjer landets medier med flere daglige henvendelser en ekstra dimension til Jakob Scharfs arbejde. På grund af de mange fortrolige oplysninger er organisationens kommunikation med omverdenen

lidt som at bokse med den ene arm på ryggen,” siger PET-chefen og kalder det selv “frygteligt”, men nogle gange nødvendigt at sige “ingen kommentarer”.

“Vi prøver at finde en balance, hvor vi både opleves som åbne – så åbne, som vi nu kan være, og interesserede i at kommunikere med det omgivende samfund. Men hvor vi heller ikke kommer til at fylde for meget og overkommunikere, om du vil. Efterspørgslen er meget voldsom, og der bliver sagt nej til rigtig meget,” siger Jakob Scharf.

Den balance-akt er på mange måder nøglen til et af de kriterier, Jakob Scharf bliver målt på, nemlig tilliden til PET. Skruer han for meget op for blusset, kan det skabe unødigt frygt i det danske samfund, men skruer han for meget ned, mister befolkningen gradvist tilliden til PET, fordi det kan være svært at have tillid til noget, man ikke har fuld indsigt i.

“Vi stræber mod så åben en kommunikation som muligt, for at vi kan fastholde

En af Jakob Scharfs udfordringer som leder er håndteringen af de store krav, som et job i PET stiller til medarbejdernes privatliv.





Godt nyt til bilister - med eller uden Nordania firmabil.

Vores nye, gratis app til iPhone gør livet bag rattet lidt nemmere. Den hjælper dig f.eks. med at huske, hvor du parkerede din bil, og giver dig en påmindelse, inden tiden løber ud.

Hent den nu – så kan du også

- finde nærmeste tankstation
- gemme vigtige oplysninger, hvis du får en skade
- se et udvalg af vores bedste leasingtilbud.

App'en er gratis for alle. Har du firmabil hos os, får du endnu flere praktiske funktioner.

www.nordania.dk/smartphone



Scan koden og download app'en her
(kræver, at din iPhone har en QR-læser)

Nordania Leasing



Den øverste ledelse i PET har ligelig kønsfordeling. Det er ikke tilfældigt.

► en tillid til PET. Forsvinder den tillid, har vi afgørende problemer i at kunne fungere som efterretnings- og sikkerhedstjeneste. Så det er et klart succeskriterium, at der er tillid til, at vi løser vores opgaver, og at vi løser dem ordentligt og anstændigt,” siger Jakob Scharf.

Det politiske spil

Jakob Scharf kalder det for “meget arrogant”, hvis ikke PET var interesseret i at fortælle offentligheden om, hvordan organisationen arbejder, og hvordan den bruger de tildelte penge fra statskassen. Alligevel bliver efterretningstjenesten ofte kritiseret for at være for lukket og kontrolleret i sin kommunikation. Men når det gælder den mere indgående indsigt og kontrol med efterretningstjenesten, må befolkningen og medierne sætte deres lid til Jakob Scharfs tidligere arbejdsplads Justitsministeriet og de i alt fire andre kontrolinstanser, som holder øje med efterretningstjenesten.

Ligesom sin forgænger i PET, Lars Findsen, har Jakob Scharf en fortid i Justitsministeriet, og han medgiver, at det har en betydning for hans arbejde.

“Det er selvfølgelig følsomme ting, vi arbejder med. Det er også politisk følsomme ting. Derfor er det vigtigt, at vi har en forståelse for de politiske dimensioner, og for at både sagerne og vores arbejde kan

“Ledelse er efter min opfattelse en holdsport, hvor det handler om at sammensætte det hold, der samlet set er det stærkest mulige. Det er heller ikke nogen tilfældighed, at PET's øverste ledelse, ud over mig, udgøres af tre mænd og tre kvinder.” — Jakob Scharf

have nogle særlige politiske og juridiske aspekter,” siger Jakob Scharf.

PET-chefen nedtoner dog sit engagement på Christiansborgs gange, og selvom han løbende holder Justitsministeriet og regeringen orienteret om den nationale sikkerhed, bruger han efter eget udsagn ikke tiden til lobby-arbejde for sin organisation. Helt efter kommunikationsdrejebogen for offentlige myndigheder nævner han i stedet vigtigheden af en bred politisk forståelse af PET, og hvorfor “politisk” ikke må forveksles med “partipolitisk”.

“Det er rigtig vigtigt, at PET hverken begynder at operere politisk i forhold til enkelte politikere eller enkelte partier,” siger han.

“Jeg og PET får løbende indbydelser til at stille op til foredrag og til at holde indlæg på konferencer, og vi er selvfølgelig meget bevidste om, at når vi stiller op i de sammenhænge, så bør det være brede

politiske arrangementer, eller hvor der er åben adgang.”

Ingen har vist for alvor beskyldt Jakob Scharf for at være partipolitisk, og indtil videre ser han også ud til at holde balancen mellem medier, ansvaret for sine medarbejdere, de store organisatoriske prioriteringer og hurtige operative beslutninger i kampens hede. Han føler ikke, han er færdig med de ting inden for PET, som han gerne vil lave om på, så lige nu har han heller ikke andre planer end den hemmelige organisation. Faktisk tror han slet ikke på forprogrammede planer for karrieren – måske fordi han lige siden sin ansættelse i Justitsministeriet for 22 år siden altid har siddet et eller andet sted tæt på den politiske magt og mediernes opmærksomhed.

“Man laver den slags skift, når man selv er klar, eller når andre synes, man er klar til det. I det her job, vil jeg sige, kan der hurtigt ske ting, som gør, at andre vil synes, at nu er tidspunktet det rette,” siger Jakob Scharf. ●



PHOTOBANK



Hvis man ser stort på at tiltrække dygtige medarbejdere, kan man leje hvor som helst

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



NORRPORTEN
Moderne, fleksible kontorer

Stevie Andersen, 63, er i gang med at etablere sig som selvstændig efter 100 forgæves forsøg på at få nyt job.



HOLD DIG SKARP HELE ARBEJDSLIVET

En ældre leder ser sig måske som en del af "det grå guld", men arbejdsgiverne har ofte en helt anden opfattelse. Derfor skal du som ældre leder være ekstra opmærksom, hvis du vil holde fast i arbejdsmarkedet.

Tekst: Henrik Nordkilde | Foto: Das Büro

Jobsamtaler har det med at følge et bestemt forløb for Stevie Andersens vedkommende. Det går godt, lige indtil arbejdsgiveren opdager, at han er 63.

"Så siger de, at min alder ikke betyder noget, og det må de jo heller ikke, men jeg kan se på dem, at alderen gør, at jeg ikke får jobbet. Det er lidt tungt. Jeg kender andre på min alder, der oplever det samme," fortæller den tidligere logistikchef, der efter 12 års ansættelse mistede sit arbejde, da finanskrise ramte.

Siden har han haft konsulentopgaver og arbejder i øjeblikket på at starte sin egen netbaserede virksomhed sammen med en kammerat. Forløbet siden fyringen har fået ham til at gøre sig nogle tanker om, hvordan man som ældre leder holder sig attraktiv på arbejdsmarkedet, og det er der god grund til, hvis man ser på statistikken. Arbejdssøgende

SÅDAN HJÆLPER LEDERNE DIG

Hvordan vil du fortsat udvikle dine kompetencer og sikre, at din arbejdsplads får mest udbytte af din erfaring?

Ledernes LederSparring foregår enten ved, at du udfylder en formular på Lederne.dk og bliver kontaktet inden for fem dage, eller du kan ringe og blive coachet med det samme. Det sidste er især en mulighed, hvis det drejer sig om en akut problemstilling.

i den højere ende af aldersskalaen har svært ved at få et lederjob, og mange må sande, at det i det hele taget kan være svært at få et arbejde – også et uden ledelsesansvar.

Vær fleksibel

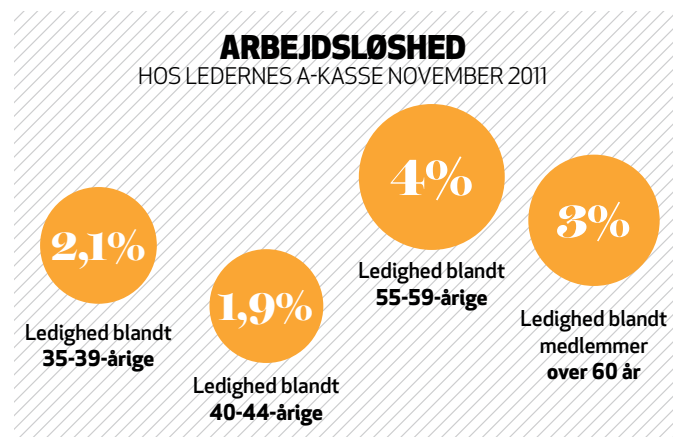
Især ledere, der er over 55 år, har statistisk set meget svært ved at komme tilbage på arbejdsmarkedet. Arbejdsløshedstallene for medlemmer af Lederne's A-kasse viser, at der i november sidste år var

"Jeg har tit oplevet, at der bliver helt stille, når jeg spørger en leder: "Hvad er dine spidskompetencer?". Hvis du skal sælge dig selv til en virksomhed, er du nødt til at være helt skarp på det." — Nikoline Meyer, rådgiver hos Lederne

fire procents ledighed blandt de 55-59-årige og tre procents ledighed blandt de medlemmer, der er over 60 år. Til sammenligning var der 2,1 procent ledige blandt de 35-39-årige og 1,9 procent blandt de 40-44-årige. Ifølge rådgiver hos Lederne, Nikoline Meyer, er fleksibilitet et af kodeordene, hvis man står uden job.

"Man skal se på, hvor man ellers kan bruge sine kompetencer. Mange vælger for eksempel at arbejde som konsulenter," siger Nikoline Meyer.

Hun opfordrer også ledere, der ønsker at bevare deres job eller finde et andet lederjob, til at være bevidste om, at deres markedsværdi måske har æn-



dret sig med tiden.

"Mange lader sig "æde af hverdagen", og pludselig er der ikke tid til at tage efteruddannelse. De ser de opgaver, der venter lige nu og her. Jeg har tit oplevet, at der bliver helt stille, når jeg spørger en leder: "Hvad er dine spidskompetencer?". Hvis du skal sælge dig selv til en virksomhed, er du nødt til at være helt skarp på det."

Lederen er konsulent

Stevie Andersen har blandt andet fået hjælp af en coach for netop at kunne formulere sine kompetencer i ansøgninger og i sit cv, og han har taget efteruddannelse i form af diplomledersuddannelse, erhvervsleder-

uddannelse og et lean-kursus. Alligevel har 100 ansøgninger ikke bragt ham videre end til jobsamtaler. Til gengæld er det lykkedes at skaffe konsulentarbejde via netværket.

"Det er formentlig i konsulentarbejdet, at jeg skal lægge det meste af min tid fremover. De opgaver, jeg har haft som konsulent, har været rigtig spændende, og for at være helt ærlig, tror jeg ikke, at jeg får et fast lederjob igen," siger Stevie Andersen. Han har dog søgt andet end lederstillinger, for eksempel som indkøber, supply chain-medarbejder og kundenservicemedarbejder.

"Men dér er jeg er overkvalificeret. Jeg kender det fra mig selv, når jeg har ansat folk. Hvis en ansøger er overkvalificeret, tænker man, at det nok er en person, der hurtigt smutter igen."

Vælg din vej

Stevie Andersen har efterhånden erkendt, at han ville

GUIDE

► få svært ved at lave noget helt andet end ledelse, for det er ledelse, han brænder for. Netop den selvindsigt og det, at han satser på konsulentarbejde, er den rigtige måde at håndtere situationen på, mener Nikoline Meyer. Konsulentarbejdet kan føre til en decideret ansættelse, og valget mellem, om man satser på ledelse eller en ny retning i karrieren, er også vigtig. Ellers blander man let flere strategier sammen, har hun erfaret:

“Det er vigtigt at holde sig til én strategi. Hvis man ønsker at gå “et trin ned” i karrieren, er det vigtigt, at ansøgninger, cv og det, man tilkendegiver over for andre, udstråler, at det netop er et ønske og ikke en nødløsning. Det er ikke sikkert, at det i den situation er ledelsesopgaver, der skal være flest af på cv’et. Det er svært at gå ned ad stigen,

for så tror virksomhederne ofte, at ansøgningen er skrevet mere af nød end af lyst. Derfor skal argumenterne være i orden. At det er det job, man ønsker nu i sit arbejdsliv.”

Når det gælder de arbejds-søgende, der fortsat ønsker at beskæftige sig med ledelse, er de oppe imod den udbredte

praksis med, at man vælger den yngre kandidat. Den praksis har Stevie Andersen og mange andre oplevet, men den tidligere logistikchef har en opfordring til arbejdsgiverne:

“En leder på min alder er ikke nødvendigvis bedre end en leder på 30 år. Men man har noget erfaring og er bedre

uddannet, hvis man ellers har fulgt lidt med og har efteruddannet sig.

Desuden bliver en leder på 30 år ofte kun i virksomheden i tre-fem år medmindre vedkommende avancerer, for trods krisen er der stadig masser af mobilitet på arbejdsmarkedet.”



Stevie Andersen håber på at få endnu flere konsulentopgaver gennem sit netværk.

5 TIPS TIL AT HOLDE FAST I ARBEJDSMARKEDET



1

HOLD DIT CV OPDATERET

Det kan lyde banalt, men alt for mange glemmer løbende at opdatere deres cv med de kompetencer, erfaringer og efteruddannelse, de tilegner sig i løbet af karrieren. Resultaterne skal skrives på løbende, ellers glemmer man dem let.



2

PLEJ DIT NETVÆRK

Hold jævnligt et uformelt kaffemøde, hvor målet er at tale med en person for at holde sig orienteret om arbejdsmarkedet. Seniorerhverv Danmark er en god mulighed for at opdyrke og pleje dit netværk. Det består af 23 Senior Erhvervs-foreninger og har god succes med at hjælpe medlemmerne i arbejde. Se seniorerhverv-danmark.dk.



3

HOLD DIG TIL ÉN STRATEGI

Det er ikke ualmindeligt, at ledere i den øvre ende af aldersskalaen får lyst til at gå et trin ned ad karrierestigen. Her er det vigtigt, at ansøgning, cv og ens udmeldinger i netværket underbygger, at det netop er et ønske og ikke en nødløsning. Ellers bliver man ofte valgt fra af potentielle arbejdsgivere.



4

TÆNK I KONSULENTJOB

Hvis målet er at arbejde videre med ledelse, også selvom du har mistet dit lederjob, kan konsulentarbejde være en god mulighed. Ofte er det også vejen til et nyt fast lederjob.



5

HOLD ØJE MED MARKEDET

Følg med i medierne. I hvilke virksomheder eller brancher tyder det på, at de skal til at ansætte? Søg derefter uopfordret. Fire procent af arbejdsløse ledere kommer i job via uopfordrede henvendelser. Til sammenligning får 0,02 procent job via et jobcenter.



Maskinforretningen Mertz, Nykøbing Falster



Medarbejdere over hele landet.
Samarbejde gennem videomøder.
Alle dokumenter samlet i skyen.
Dit kontor. Overalt. Altid.

Start samarbejdet i skyen med Office, Exchange, SharePoint og Lync videokonferencer. Det gjorde maskinforretningen Mertz – og sparede 20.000 kr. om året på deres it. **Prøv det gratis på office365.dk**

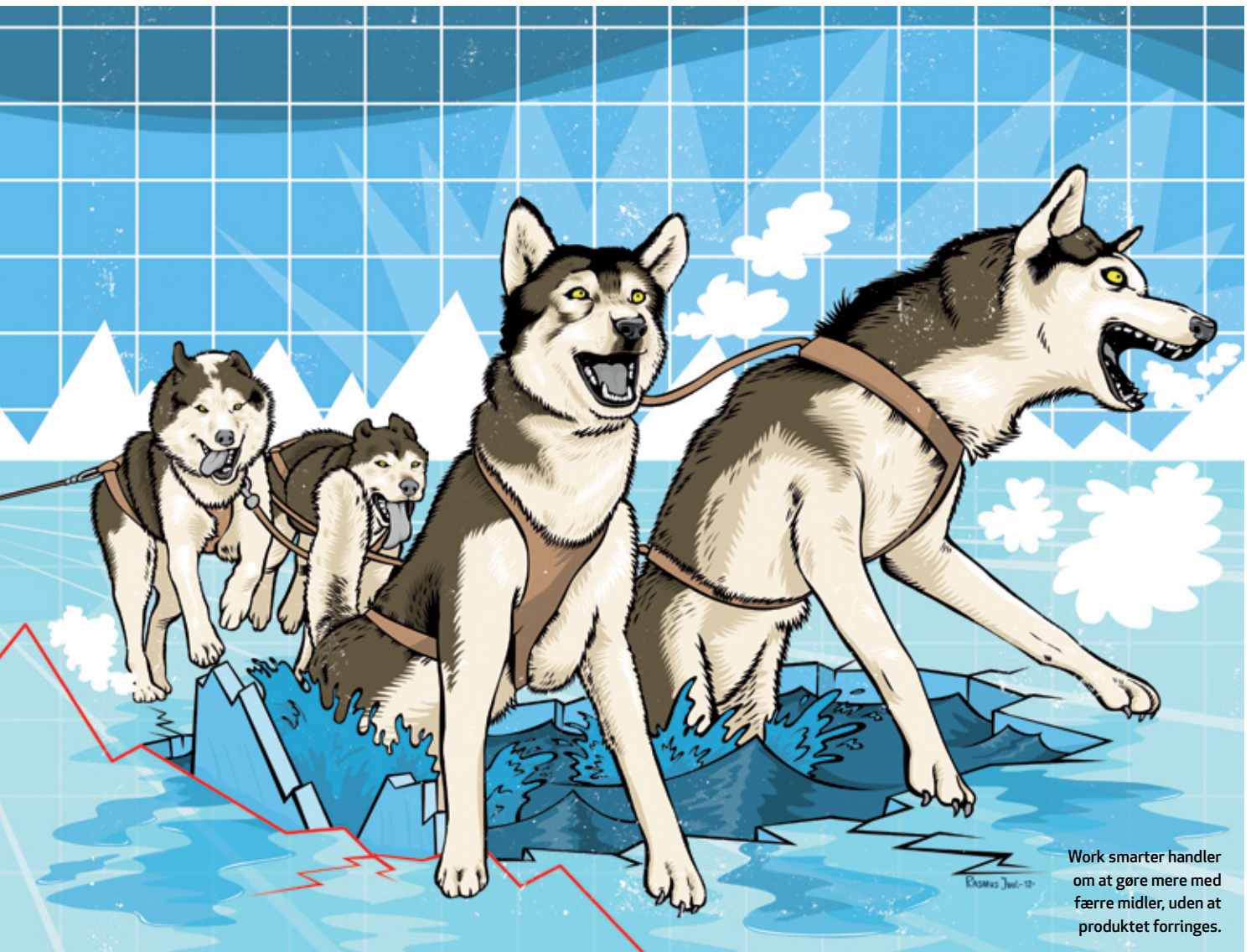


Scan koden med din smartphone for at se en demo af Office 365.
Download scanneren gratis på <http://gettag.mobi>



Genvejen ud af krisen:

RYST POS MED DE SMARTI



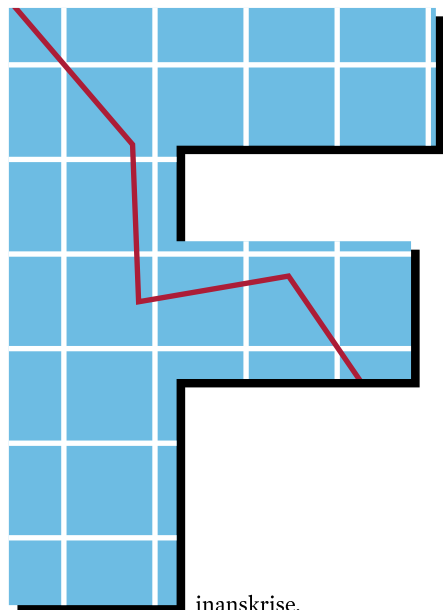
Work smarter handler om at gøre mere med færre midler, uden at produktet forringes.

SEN E IDÉER

I krisetider bliver ledere presset mere og mere. Finanskrise, nedskæringer og fyringer får mange ledere til at satse på det sikre. Men satser du 100 procent på kendte måder, får du bare det, du plejer. Du får ikke de store succeser. På Ledernes forårskonferencer kan du møde rådgiver og kreativ strateg Lars AP, der giver gode råd til, hvordan vi bryder vanerne i en krisetid.

Tekst: Sebastian Cappelen | Illustration: Rasmus Juul





inanskrise, nedskæringer og frygt for fyringsrunder får mange virksomheder til at skære ned på idérigdommen. Det behøver ikke være sådan, mener kreativitetseksperter Lars AP.

“Der er mere end nogensinde brug for nytænkning, når man som leder får skåret i budgetter og samtidig skal få produktiviteten til at stige,” siger Lars AP.

Han er en af oplægsholderne på Lederernes forårskonferencer “Genvejen ud af krisen – Work smarter not harder”. Han har de sidste 12 år delt sin tid mellem selv at være kreativ og hjælpe andre med at blive det.

“I krisetider går man som leder i forsvarsposition. Det er sjældent en særlig produktiv måde at arbejde på. Det får os til at lappe huller og gå efter kortsigtede løsninger,” siger Lars AP og forklarer, at *Return of investment* er tidens helt store tema.

“Alt skal kunne måles. Og effekten skal helst kunne forklares på forhånd. Problemet er bare, at med nytænkning kender man ikke resultaterne på forhånd. Det gør man kun med gammeltænkning,” forklarer han.

Gør som ambulancefolkene

I stedet for hurtige panikhandlinger kan vi med fordel se på, hvordan ambulancefolk reagerer i katastrofesituationer. De går rundt til hver enkelt tilskadekommet med en A4-blok og laver noter. Pointen er, at ambulancefolkene starter med at få sig et



Hvad ville Einstein eller Madonna gøre? Et imaginært advisory board er fremragende at teste idéer på.

overblik, før de gør noget som helst.

“For det blotte øje tænker man: Hvad har de dog gang i?! Men sagen er, at ambulancefolk har det lange lys på. Hvis de skal løse den krisesituation, de står i, ved de godt, at det handler om først at skaffe et overblik over, hvor de skal sætte ind. Hvis man altså vil træffe de bedste beslutninger og succesfuldt løse opgaven,” forklarer Lars AP.

Nu står ledere ikke med blødende trafikofre, men med blødende bundlinjer. Og mange ledere kan føle sig kaldet til at gå i gang med det samme, fordi de så føler, at de udretter noget. Men det er lige præcis der, hvor man ikke worker smarter, men worker

ambulancefolk, krisepsykologer, teamledere ved atomkraftulykker. Hvordan gør de? Hvad er deres arbejdsprincipper? Hvad kan vi, med andre ord, lære af deres måde at håndtere kriser på?” siger han.

At finde en metafor eller analogi til den situation, man står i, kan være en smutvej til at work smarter.

“Mentalt løfter man sig selv ud af den suppedas, man står i. Man ser så at sige sin situation ovenfra. Nå ja, og så får man oven i hatten inspiration fra andre brancher til, hvad man kan gøre midt i sin paniksituation. Det er jo heller ikke så tosset.”

Gør som rollemodellerne

Generelt mener Lars AP, at ledere skal være gode til at anerkende, at de ikke kan have alle svar på rede hånd. Men svarene kan findes, hvis man som leder har de rigtige redskaber i sit redskabsskur.

“Ledere rundtomkring i de private og offentlige organisationer skal træffe svære beslutninger, ofte helt alene. De står virkelig med lorten. Selvom vi har en stærk kulturel tro på eneren og det stærke individ, er det svært at være klog og perspektiveret, når man står alene. Jeg forstår godt, hvorfor man siger, at der er koldt på toppen”, siger Lars AP.

For at få varmen kan ledere have glæde af at gå reskabsskuret igennem og sikre sig, at der er godt fyldt op i værktøjskassen. God tænkning kræver nemlig gode tænkeredskaber. Et eksempel på et værktøj er, at lederen forestiller sig, at hun har et personligt advisory board.

“Idéen er, at det ikke er lederen Christina, der skal træffe beslutningerne alene, ▶▶

“I disse år er danske ledere ude på tynd is. Derfor er det enormt vigtigt, at lederen ikke kun har sin egen tænkning at gøre godt med.”
— Lars AP, kreativitetseksperter

harder. Man ender nemlig med løsninger, der ikke er de rigtige, fordi man ikke fik sig et overblik.

“Einstein sagde, at hvis han havde en time til at redde verden, ville han bruge 59 minutter på at finde ud af, hvad problemet er, og ét minut på at finde løsningen. Og han var jo ikke helt dum, ham Albert,” smiler han.

“Der er noget stærkt ved at finde lignelser til den situation, man står i. Og det gør ikke noget, hvis de er mere ekstreme. Så altså: Vi står midt i en krise. Hvem kan vi tænke på, som også gør det? Jeg tænker umiddelbart

Tænk hurtigt.



Lige nu sparer du kr. 15.000,- på en ny Golf, så skynd dig ned til din forhandler.

Tænk på noget godt. Tænk på den perfekte lyd af den perfekte bildør, der smækker i. Tænk på motoren, der spinder. Lyden af et blinklys, der blinker taktfast og trofast. Tænk stort. Og tænk langt. Tænk meget længere på en tank. Tænk helt til Sibirien og tilbage igen. Tænk småt. Tænk på barnet på bagsædet, tænk sikkerhed. Men vigtigst af alt: tænk hurtigt. For lige nu er der lagersalg hos Volkswagen, og du sparer kr. 15.000,- på en Volkswagen Golf, Golf Plus og Golf Variant. Og til de hurtigste følger der tilmed et Volkswagen RNS 310 navigationssystem med i prisen. Hvor meget længere skal du bruge på at overveje det?

Se mere på vw.dk/lagersalg

Alle fortjener en Volkswagen.



Das Auto.

Hvornår ved du, at konferencen er en succes?

De fleste vil sige et par dage efter, den er slut. I DGI-byen påstår vi, du ved det, allerede før den starter! Hos os køber du nemlig ikke bare et lokale, du får et professionelt team, der rådgiver dig om alt fra bordopstilling og forplejning til inspirerende pauser og aktiviteter, der gi'r god energi til hele dagen.

DGI-byen er en verden for sig. Derfor får du uanede muligheder for at skabe de bedste rammer om enhver konference. Vi tilbyder:

- **Inspirerende lokaler** med højt til loftet, lækre møbler, alle moderne faciliteter og plads til alt fra 4-3400 personer.
- **Professionelt personale**, der hele tiden sørger for, at dit arrangement kører som det skal.
- **Bedste beliggenhed** lige midt i København, så det er nemt at komme til med både bus, tog og bil.
- **Kulinariske oplevelser** er med til at gøre mødedagen til noget specielt. Vi holder af bæredygtig kokkerering og tilbyder årstidens bedste råvarer.
- **Business og pleasure** hører naturligt sammen i DGI-byen, så der er fri adgang til svømmehal og fitness for alle mødedeltagere.

dgi-byen.dk/konferencer



Må vi byde på en kop kaffe?

Ord er taknemmelig! Derfor vil vi gerne byde på en kop kaffe og en rundvisning, så du selv kan se, hvad vi mener er optimale conference-faciliteter

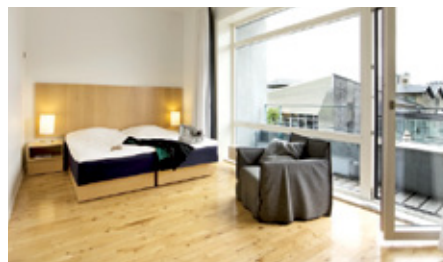
Kontakt os på T/ 3329 8112
eller salg@dgi-byen.dk og book tid til et inspirationsmøde.



Træk frisk luft, nyd udsigten over København og få ny energi i pauserne på vores store tagterrasse.



Har I brug for et break i mødedagen, så har vi event-aktiviteter, der gør dagen til noget helt specielt.

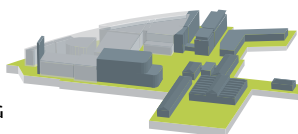


Overnat på DGI-byens Hotel. Så kan du også udnytte aftenen – eller være sikker på alle deltagere kommer friske til arrangementet.

CPH CONFERENCE
DGI-BYENS HOTEL
ØKSNEHALLEN
BYGNING 55

KURBADET
Vestauranten
Spisehuset
IDRÆTSHALLER

TRÆNINGSHUSET
Vandkulturhuset
CPH Bowling & Lounge
192 P-PLADSER UNDER TAG



DGI BYEN
DCI BÆN
— Mærk pulsen

SE HER, HVOR DEN NÆRMESTE KONFERENCE FINDER STED

Dem kan du møde på konferencerne

MIKAEL BERTELSEN

Har altid gået sine egne veje og udfordret sig selv som leder. Blandt andet som leder på DR's ungdomsredaktion og nu som kanalchef på radio24syv. Mikael Bertelsen er idémænden bag kreative og til tider provokerende udsendelser som "Den 11. Time", "De Uaktuelle Nyheder", "Drengene fra Angora" og "Jul på Vesterbro". Oplev Mikael Bertelsen i Slagelse, Esbjerg, Roskilde, Holstebro, Aabenraa, Aakirkeby og Nykøbing F.



LISE EGHOLM

Innovativ skoleleder fra Rådmandsgade Skole på Nørrebro blev i 2011 kåret til Årets Leder. Lise har skabt et effektivt læringsrum for 600 elever, hvor 70 procent er tosprogede, og 25 procent kommer fra socialt belastede hjem. Oplev Lise Egholm i Allerød, Brøndby, København, Aalborg, Vejle, Aarhus og Odense.



men at Christina har en række rollemodeller, hun kan trække på. I teknikken *Role Playing* forestiller man sig, hvordan en anden person ville agere i den situation, man står i. Hvad ville Mærsk gøre? Hvad ville Madonna gøre? Hvad ville Richard Branson gøre? Et imaginært advisory board fungerer drøngodt, fordi Christina ikke står alene med sin beslutning. I stedet får hun testet nogle mulige idéer, og kan i pingpong med sine rollemodeller tænke sig frem til smartere løsninger."

Så work smarter handler i høj grad om, hvilke redskaber vi har til rådighed, og hvordan kan vi udvide vores tænkning på kort sigt, når vi skal træffe beslutninger alene. Et andet billede på det er, at når hundeslædekørere er ude at køre, er der forskellige måder at binde sit spand op. Den ene er, at hundene er forbundet i en lige linje efter hinanden. Den anden er, at de løber i vifteform. Er man på tynd is, er

"Gode idéer og skarpe indsigter optræder meget sjældent i Excel-format. Gode idéer blomstrer!"
— Lars AP, kreativitetsekspert

det uhyre farligt, hvis hundene er bundet op i lige linje. Hvis én hund falder i, vil den trække de efterfølgende med ned. Men er hundene bundet op i vifteform, kan en hund godt ryge igennem, uden at de andre følger med.

"I disse år er danske ledere ude på tynd is. Derfor er det enormt vigtigt, at lederen ikke kun har sin egen tænkning at gøre godt med, men også har andre perspektiver at nuancere sin tænkning med. Man kan sige, at det er det, såvel imaginære advisory

boards og analogier, kan gøre for én. De kan sørge for, at man ikke bare forfølger den første den bedste idé. Men at man har et spand af idéer, der stikker i flere retninger, og som man kan vælge imellem, alt efter hvor hullerne i isen foran én pludselig viser sig at være," siger Lars AP og undskylder sit blomstrende billedsprog.

"Men sådan er det jo. Gode idéer og skarpe indsigter optræder meget sjældent i Excel-format. Gode idéer blomstrer. En leders svære opgave er så at have værktøjerne til at hjælpe dem på vej. Og at give tiden og pladsen til, at de kan vokse. Jeg siger ikke, det er nemt. Men det handler egentlig om, at danske ledere skal tro på deres grønne finger," siger Lars AP.

Find dit "hvorfor"

Det er ikke kun på individ-niveau, der er en gevinst ved work smarter. Også på virksomhedsniveau kan det betale sig at vende

ET GODT MØDE

Starter på et solidt grundlag

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

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

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

Konferencedøgn

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

Pris pr. deltager kr. 1.395,-

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

- gode oplevelser og lidt til...



Hotel Maribo Søpark

☆☆☆

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



Hotel- & Konferencegruppen Nordsjælland



SE RAMMERNE
PÅ NETTET

www.sophienberg.dk
www.hornbaekhus.com
www.hotelbretagne.dk

SEND EN MAIL
mail@hkgkn.dk

RING TIL OS
Tlf: 4970 0169

Eksklusive rammer i Nordsjælland

Et kongeligt slot eller et mondænt badhotel. Hotel & Konferencegruppen Nordsjælland kan levere begge dele som en moderne, men stemningsfuld ramme om konferencer og kurser. Oplev Sophienberg Slot i Rungsted samt Hotel Hornbækhus og Hotel Bretagne i Hornbæk.

Alle 3 hoteller er helt unikke

Sophienberg Slot strækker sin historie tilbage til 1734, hvor det blev opført som theus af Nicolai Eigtvad til Christian VI's dronning Sophie Magdalene. Trods mange ombygninger står kavalersalen med stukornamenter og kaminen med kongeligt navnetræk som oprindeligt. Udsigten over Øresund er der heller ikke lavet om på.

Og Hornbæk-hotellerne stammer fra dengang Hornbæk var den foretrukne sommerresidens for Københavns borgerskab og oser af diskret charme og mondæn afslappethed. Navne som Holger Drachmann og Tintintegneren Hergé knytter sig til stederne.

Hvis du kan li' rammerne
så send os en forespørgsel



Skan koden via din
smartphone eller klik
ind på www.hkgkn.dk

Ved bestilling så oplys du har set annoncen i Lederne, så giver vi en appetizer og velkomstdrink. Gælder bestillinger foretaget i marts og april 2012.

► tingene. For ledere skal ikke bare få idéer til at vokse. De skal også få deres medarbejdere til at være motiverede. Her hæfter Lars AP sig ved, at virksomheder typisk er rigtig gode til at forklare, hvad de gør, og hvordan de gør det.

“Men hvis man virkelig vil motivere folk omkring sig, er det afgørende at besvare spørgsmålet: Hvorfor gør vi det her?” siger Lars AP, som med sit seneste projekt selv har skabt en mindre revolution.

I sin bog “Fucking flink”, der siden er blevet til en bevægelse på Facebook, spørger Lars AP, hvorfor vi danskere – verdens lykkeligste folk – ikke også er verdens flinkeste folk? Og stiller værktøjerne frem, så vi kan blive det.

“Hvis der er et godt svar på spørgsmålet “Hvorfor gør vi det her?”, er medarbejdere og ledere villige til at stræbe efter at nå målet med enorm kreativitet og energi,” siger Lars AP.

Virksomheder som Novo er verdensmestre i at forklare deres “hvorfor”. De siger: Fighting Diabetes. De er så gode til at installere den overordnede motivation, at selv it-folkene er med. Apple har været ekstremt gode til at gøre teknologien nem. Google har med succes stræbt efter at gøre information fri.

“Alt, hvad disse virksomheder foretager sig, udspringer af deres hvorfor. Jeg tror som sagt, at hvis man som leder skal mobilisere en positiv revolution, så er det enormt vigtigt at forklare, hvorfor det er, at vi gør det her. En bundlinje med røde tal er ikke motiverende for medarbejderne. Der er brug for et højere mål. Alle virksomheder har dem, men det kan i mange tilfælde handle om at få dem gravet frem igen,” siger han.

Vi har ikke mange brikker at rykke med

Work smarter handler om at bruge hovedet mere og hænderne mindre. Men det er ikke så nemt, som man skulle tro. Faktisk har Danmarks Pædagogiske Universitet lavet undersøgelser af danskernes kreative potentiale, der viser, at vi som fem-årige gennemsnitligt har 98 procent kreativt potentiale. Men efterhånden som vi bliver ældre, daler potentialet. Ved studentereksamen er vores gennemsnitlige kreative potentiale faldet til chokerende fire procent.

“På den måde kan man sige, at vi ikke har særlig mange brikker at rykke med. Work smarter er nemmere sagt end gjort. Men det, der er vigtigt at huske på, er, at vi går i fitness-center, hvis overarmen er blevet slatten. På samme måde er kreativitet en muskel, vi kan træne. Vi siger jo, at “nød



Om Lars AP

Den rødhårede fynbo har fungeret som manuskriptforfatter i film/tv/reklamebranchen og er bedst kendt som forfatter bag “Polle fra Snave”-filmene og bogen “Fucking flink”. Gennem sin virksomhed, Redhair, rådgiver han private og offentlige organisationer i kreativitet og strategi og er tilknyttet reklamebureauet Wibroe, Duckert og Partners som kreativ strateg. Lars har også siddet med i daværende klimaminister Connie Hedegaards Klimapanel for Ildsjæle og skrevet bogen “Geniale idéer”, som er 55 teknikker til at tænke smartere.

lærer nogen kvinde at spinde”. Måske skal den nød, vi i dag står i, lære os danskere at dyrke mere mental spinning,” siger Lars AP.

“Min erfaring er, at er man først begyndt at tænke i nye løsninger, kan man slet ikke lade være. Det bliver en indgroet del i den måde, man arbejder på. Prøv det selv. Lov dig selv og din afdeling, at hvert afdelingsmøde slutter med 10 minutters kreativ udvikling af en problemstilling. På skift kan deltagere tage en konkret udfordring med, som der brainstormes over. Ikke nok med at man finder nye løsninger, man har det også overraskende sjovt samtidig. Og det er da også værd at tage med.”

SÅDAN HJÆLPER LEDERNE DIG

🗣️ På forårets konference sætter Lederne fokus på, hvordan du som leder sammen med dine medarbejdere kan finde nye veje til målet. Få inspiration fra, hvordan andre har gjort. Kom og hør Lars AP, Mikael Bertelsen og Årets Leder Lise Egholm, og bliv udfordret i dine evner til at tænke nyt.

Læs mere og tilmeld dig på: lederne.dk/konferencer

SÅDAN RYSTER DU POSEN IFØLGE LARS AP:

1. Gør som ambulancefolkene

Dan dig et overblik. Herefter planlægger du så, i hvilken rækkefølge du vil løse opgaverne i.

2. Tænk som Richard Branson

Det er koldt på toppen, og mange ledere står alene med beslutningerne. Et effektivt værktøj er at bruge rollespil. Tænk for eksempel: “Hvad ville Madonna gøre?”. Så står du ikke alene. Du får testet nogle mulige løsninger og kan tænke dig frem til smartere løsninger.

3. Omvendt brainstorm

Hvad ville jeg typisk gøre i den her situation? Spørg så, hvad det stik modsatte er: Hvad ville jeg aldrig gøre? Ofte vil det være en dårlig idé, man finder frem til. Men bare at afsøge den stik modsatte – og altså rigtig dårlige idé – vil åbne for en vid horisont af andre mulige løsninger. Og det skal man huske: Dårlige idéer er ofte trædestene hen til de rigtig smarte løsninger.

4. Random Word

Tag et helt tilfældigt ord, og forsøg at forcere en sammenhæng mellem det og dit problem. Teknikken fandt surrealisterne på. Den kan give syrede – men ofte også overraskende – originale nye løsninger. Lige pludselig står du med en masse idéer og mulige retninger.

5. Definer “hvorfor”

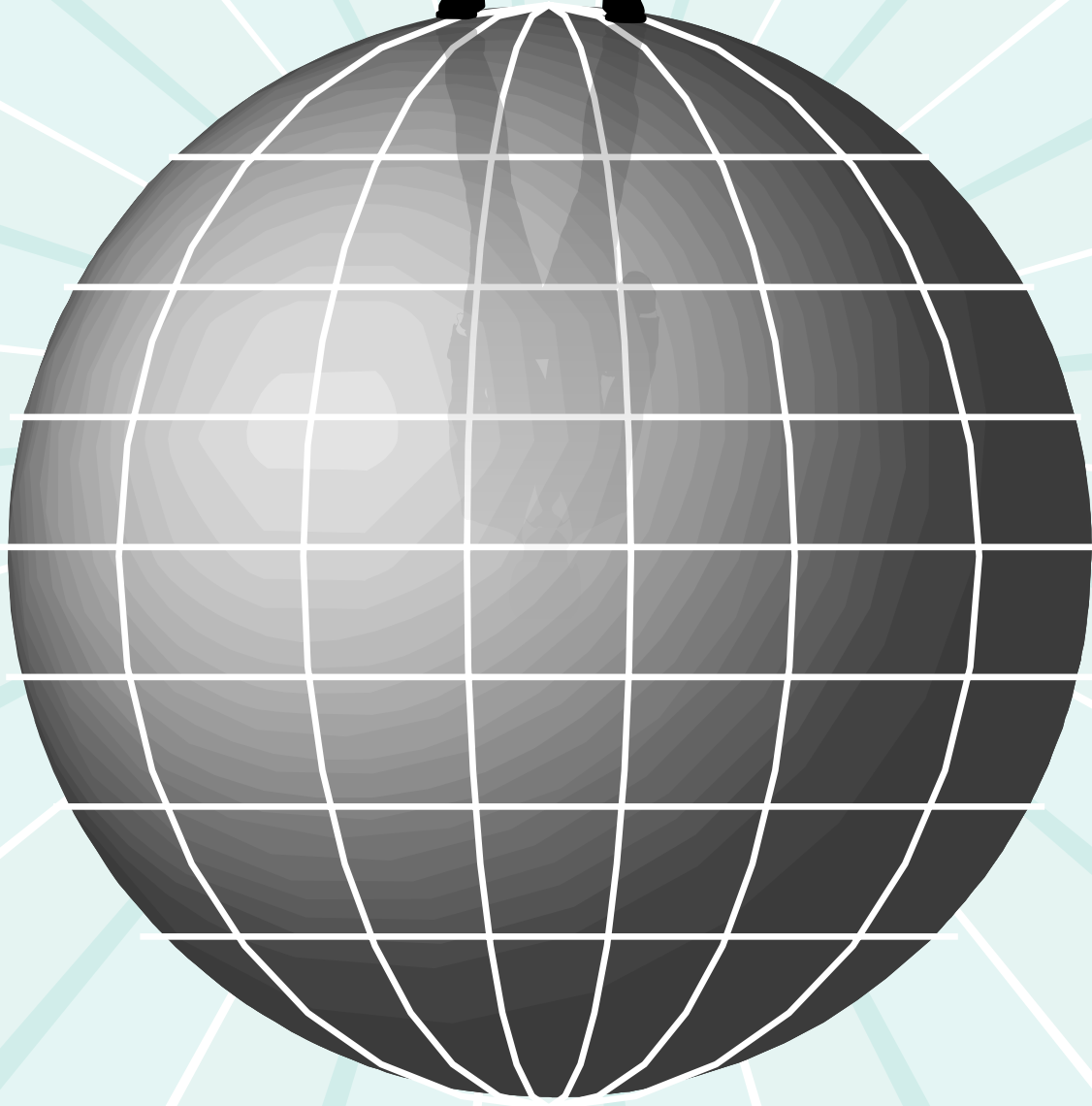
Det er naturligvis vigtigt, hvad virksomheden laver og hvordan. Men den helt store motor findes i svaret på, hvorfor virksomheden gør, hvad den gør. Apple, Google og Novo er verdensmestre i at fortælle, hvorfor de gør tingene. Og som leder er du en guldfugl, hvis du kan give svaret.

6. Sæt en flipover op på kontorets toiletter

Det gjorde Lars AP på Danmarks Radio, da han skulle hjælpe P4 med at få flere lyttere. Det blev et frirum, lidt graffiti-agtigt, hvor man fik idéerne ind ad bagvejen.

7. Lyt til rygerne

Rygerne står udenfor og taler ufornøjet på tværs af organisationens afdelinger. Det er en guldgrube af informationsudveksling – som ofte leder til gode, nye idéer. Vis rygerne respekt, og tag deres snak alvorligt. Hæng notespapir og kuglepennepapir op, hvor rygerklynge holder til.





DANSKE LEDERE SKAL UD I VERDEN

Globaliseringen har åbnet hele verden for danske ledere. Men alt for få tager det ind i deres karriere-overvejelser, og det betyder tabte muligheder for den enkelte og for danske virksomheder. Selv for helt små firmaer kan der ligge et stort potentiale – helt tæt på.

Tekst: Emil Norsker | Illustration: AllerCP

Den danske topleder Jens Brinksten har under udstationeringer i fjerne egne været tvunget til at stikke en hvid løgn. I mange år arbejdede han for internationale firmaer i Centralasien, og når han blev budt velkommen, var det som oftest med rigelige mængder alkohol. I sådan en grad, at han hurtigt erkendte, at hans karriere og helbred ikke ville kunne holde til det. Derfor fik han sin tolk til at sige, at han led af en leversygdom. På den måde antydede han, at han tidligere i livet havde nydt sin del og altså ikke var en alkoholforskrækket tøsere, de normalt foragtede på de kanter.

På trods af kulturforskelle og en salmonella-forgiftning, han fik i den første uge i Usbekistan, og som han stadig lider under, er Jens Brinksten glad for sine mange år i udlandet.

“Jeg synes virkelig, at mange burde gøre det. Det har betydet mange store oplevelser, jeg ikke ville have været foruden. Vi er så små i Danmark, at vi har brug for at komme ud og få ny inspiration,” siger han.

I dag har danske virksomheder 11.000 datterselskaber i udlandet og leder 1,4 millioner ansatte. Alligevel viser tal fra Lederne, at udlængslen blandt danske ledere er begrænset. Kun ni procent af de ledere, der

har konkrete planer om jobskifte, kan forestille sig at fortsætte karrieren i udlandet. I et land med en begrænset talentmasse, er det ikke mange, siger ledelsesrådgiver i Lederne Niels Henriksen.

“Globalisering er ikke et nyt fænomen, og derfor er det overraskende, at der ikke er flere, der tager det ind i deres overvejelser. Det er svært at sige, om vi har nok internationale ledertalenter at tage af. Men man kan i hvert fald sige, at efterspørgslen er stigende,” siger han.

Charterturist eller backpacker?

Det kan være svært at vide, om man er klar til en international karriere, før man har stået på fremmed grund. Ifølge Niels Henriksen handler det meget om, at man skal have en lyst til udfordringen og ikke kun se det som godt for ens karriere. Og så kan man lave en simpel test for sig selv.

“Man kan spørge sig selv, om man er charterturist eller backpacker. En charterturist betaler sig til tryghed og væk fra alt det besværlige, mens en backpacker oftere kommer i uforudsete situationer. Hvis man ikke bryder sig om det uventede, er man formentlig ikke global leder,” siger han.

Samtidig handler det ikke kun om en nysgerrighed over for verden, men i høj

grad også over for en selv.

“Man skal være meget bevidst om, hvordan ens ledelsesstil passer til flere forskellige kulturer på samme tid. En meget vigtig kompetence som international leder er evnen til at tilpasse dig hurtigt og ofte,” siger Niels Henriksen.

Stort potentiale

I de seneste år har diskussionen i høj grad handlet om, at danske ledere og virksomheder må se at komme på den globale bølge, inden Danmark ender som et frilandsmuseum for kineserne. Men der er også en mere positiv tilgang til den øgede internationalisering. For der ligger et potentiale for danske virksomheder, også selvom man slet ikke ser sig selv som global. Det forklarer Rikke Kristine Nielsen, der i øjeblikket skriver ph.d.-projekt på Copenhagen Business School om globalt mindset hos ledere.

“Vi har en tendens til at se farer frem for mulighederne ved globaliseringen. Det er en skam, for der kan ligge et stort potentiale foran vores fødder, og selv mindre virksomheder kan have gavn af at tænke mere globalt. Det kan være ned i de små detaljer. Hvis man for eksempel har én i virksomheden, der kan et fremmedsprog som kinesisk, vil man også være langt mere ▶▶



►► tilbøjelig til at tænke på Kina som en mulighed. Det er ofte dér, det starter,” siger hun.

Sprog er en god og billig vej

Sprog er i det hele taget en god og nem indgang, hvis man som leder vil tage det første skridt ud i verden. I stedet for dyre kurser med lange navne kan et AOF-kursus i engelsk være den bedste løsning, mener Rikke Kirstine Nielsen.

“Alene det, at man har sproglige kompetencer, gør, at man er mere åben og forfølger nogle muligheder, man ellers ikke ville have forfulgt. Graden af global identitet hænger tydeligt sammen med, hvor mange sprog man taler,” siger hun.

I dag er den globale leder flere ting. Ofte kan man nu operere hjemmefra og lede mange forskellige nationaliteter i flere lande, som regel gennem mail, videokonferencer og telefon. Den type globale leder er i kraftig vækst. Det betyder også, at man som leder skal tænke anderledes omkring kulturforskelle, end man har gjort tidligere. Før har man som regel kun skullet tage stilling til den fremmede kultur, man var udstationeret i. Men når man pludselig skal være leder for flere forskellige kulturer, kan man ikke længere nøjes med at gå på kompromis, når man møder konflikter.

Vær en tydelig leder

I stedet handler det snarere om at være en leder med tydelige værdier og en stærk integritet, forklarer Rikke Kirstine Nielsen.

“Det er ofte ældre ledere, der klarer sig bedre med globale udfordringer, da de er mere afklaret omkring, hvem de selv er. Der kommer muligvis flere konflikter, hvis man er en markant person, men det må man leve med. I det hele taget skal den moderne globale leder kunne leve med paradokser, og at nogle konflikter ikke bliver løst. En god global leder skal have en høj tolerance-tærskel,” siger hun.

Ellers kan man falde i den fælde, Rikke Kristine Nielsen kalder “globaliseringskynikere”. Det er personer, der har haft dårlige oplevelser med en bestemt nationalitet eller befolkningsgruppe og derfor ikke kan slippe en negativ holdning. Hvis det sker, er det på tide at vende hjem eller lave noget andet.

“I interkulturelle sammenhænge er der

så mange potentielle problemer, at hvis man ikke har en stor lyst og ser det som en sjov udfordring, får man en svær gang på jord. For der vil altid være mange problemer. Man kan se det ved ægteskaber mellem to kulturer. Her er sandsynligheden for hjertekar-sygdomme, vold og misbrug langt større end i par med monokultur. Man kan selvfølgelig ikke sammenligne det direkte, men det er en stor udfordring. Det skal man gøre sig klart,” siger hun.

Udlængslen er der stadig

Selvom Jens Brinksten har prøvet det mange gange, vil han gerne ud igen. Han har nydt tilværelsen som global leder i sådan en grad, at han ikke synes, det sværeste er at komme ud. Det er derimod at vende hjem til Danmark:

“Danske virksomheder skal være langt bedre til at forberede hjemkosten. Da jeg kom hjem første gang, troede jeg, at det

ville være nemt at få et job. Jeg havde jo alt det, som medierne efterlyste, at samfundet manglede. En rigtig international baggrund, masser af erfaring og ikke mindst viljen til at lykkes og arbejde for det. Men det var svært. Jeg havde ikke noget netværk i Danmark, og det er primært sådan, danske topledere bliver ansat, så det var en svær tid med en lang række skuffelser.”

Han tog en MBA og fik gennem sin uddannelse både opdateret sin viden og et nyt netværk, som gav ham åbningen til en ny karriere i SimCorp A/S.

“Ude har man ofte en større frihedsgrad, bemyndigelse og ikke mindst disponibel indkomst og oftere et helt andet socialt liv. Hvorfor der også er mange, der vælger at blive ude, og det kunne jeg måske også finde på, hvis jeg fik det rigtige tilbud. Jeg er i hvert fald på vej ud igen på et eller andet tidspunkt i fremtiden,” siger han. ►►

MEDIELEDELSE

Fleksibel lederuddannelse til medie- og kommunikationsbranchen

Har du allerede taget springet til leder, eller overvejer du at gøre det? Medieledelse er en fleksibel lederuddannelse for nuværende og kommende ledere i medie- og kommunikationsbranchen. Du kan tage et enkelt kursus eller sammensætte en hel fleksibel diplomuddannelse, så den passer præcist til dine karriereønsker. Kurserne forudsætter, at du har en videregående uddannelse og to års erhvervs erfaring.

LIGE NU KAN DU TILMELDE DIG:

Marketing og kommunikation

Dette kursus henvender sig til dig, der ønsker en markedsorienteret tilgang til kommunikation. Kurset giver dig indsigt i en række marketingdiscipliner med henblik på at skabe en kundeorienteret virksomhed. Du vil lære metoder til at identificere nye kunder og kortlægge deres behov – og til, hvordan du griber kundekontakten an. Vi går også i dybden med markedssegmentering og ser på, hvordan din organisation kan udvikle nye, innovative produkter og serviceydelser.

- ▶ København, start 13. april
- ▶ Underviser: Frank Christensen

Forandringsledelse

Virksomheder og organisationer er i stigende grad udsat for krav om forandringer. Dette kursus ruster dig til at lede kolleger i virksomheder, som er under kraftig forandring. Du lærer, hvordan du opnår indflydelse og får forskellige interessenter til at tage ejerskab i forandringsprocesserne – og dermed sikrer dig, at forandringsprocesserne implementeres og effektueres. På kurset arbejder vi med strategisk analyse, beslutningsprocesser, struktur, kultur, kommunikation og økonomisk styring – med udgangspunkt i udfordringer fra din virksomhed eller organisation.

- ▶ København, start 20. april
- ▶ Underviser: Eva Parum

På update.dk/aabenuddannelse finder du altid en opdateret kursusoversigt. Her kan du også finde mere information om datoer, priser og tilmelding.





TO KULTURER GØR ÉN STÆRK

I Danmark får du som leder ikke autoritet og medarbejdernes respekt automatisk. Man sætter spørgsmålstegn ved alting. Til gengæld får du kreative, effektive ansatte, der ikke er bange for at give ordentlig feedback, mener den kinesiske direktør i Grundfos **Fei Chen**, der bor og har familie her. *Tekst: Emil Norsker | Foto: Jeppe Carlsen*

Fei Chen har fået kulturchock flere gange. Første gang da hun kom til Danmark for mere end 20 år siden og oplevede et helt andet samfund end det kinesiske. Anden gang da hun efter 15 år i Danmark i en kort årrække vendte hjem til Kina for Foss Analytical A/S for at være direktør for salgsselskabet. På det tidspunkt havde hun vænnet sig til den skandinaviske ledelsesstil og blev forundret i Kina, når der mange gange ikke blev gjort som aftalt, før hun sagde det helt direkte.

Hendes baggrund og mange internationale samarbejder har givet hende et andet perspektiv, når hun nu ser på den danske ledelsesstil og vores værdier. Og hun kan for det meste lide, hvad hun ser.

“Her er i Danmark er man gode til at udnytte medarbejdernes poten-

tiale fuldt ud. Man har en stor grad af kreativitet og innovation. Det stiller til gengæld store krav til en leder. Du skal selv oparbejde folks respekt. Det kommer ikke automatisk. Tværtimod. Her har man lært i skolen at stille spørgsmål og diskutere alting,” siger hun.

Om Fei Chen

- Ph.d., kemiingeniør
- Innovation Platform Direktør i Grundfos
- Privat: Gift og har to børn
- Kom til Danmark i 1989
- Nomineret i 2010 Integrationsprisen i kategorien “Nydanske erhvervsledere”.

Fei Chen er i dag Innovation Platform Direktør i Grundfos, hvor hun har ansvar for at opbygge et nyt forretningsområde i bæredygtig vandrensning. Hun rejser omkring 80 dage om året rundt i Europa, USA og Asien.

Den danske måde at lede på er meget anderledes end den kinesiske. Men kineserne er ifølge Fei Chen

meget nysgerrige på vores måde at gøre tingene på og opsatte på hele tiden at udvikle sig.

“Kinesere er meget åbne over for nye ting, og de er utroligt hurtige til at lære. Det kan man også se på deres eksplosive udvikling de seneste 20 år. De er meget bevidste om at se på, hvad der fungerer bedre i for eksempel Europa og kopierer de ting. Og det kan vi lære af. Vi skal tage, hvad andre gør bedre, og på den måde udvikler alle sig. Verden bliver mere åben og gennemsigtig i disse år, og dem, der er dygtige til at lære af andre, er dem, som overlever,” siger hun.

Mens den danske økonomi lige nu står i stampe, buldrer den kinesiske stadig frem med vækstrater tæt på de 10 procent. Her spilder man ikke så meget tid på at snakke. Man får tingene gjort. Men alligevel mener Fei Chen, at der også er ulemper ved den kinesiske ledelsesstil.

“Det kan godt være, at det autoritære samfund kan være mere effektivt på visse områder, men det er meget svært som leder at få den rette information. Hvis de ansatte ikke tør sige sandheden til dig, skal du finde andre måder at få viden. Det er en stor ulempe.

I Kina handler det også meget om mikromanagement. Jeg skulle tjekke, at alt blev gjort i mindste detalje. Når man sætter danskere i gang, er de i langt højere grad selvmotiverede og selvkørende,” siger hun.

Danskerne arbejder få timer

Fei Chen kom til Danmark ved lidt af en tilfældighed. En dansk professor fra DTU kom på besøg på hendes kinesiske universitet, og da hun var en af de bedste til engelsk, fik hun opgaven med at stå for alle de faglige og sociale arrangementer. Det førte til, at hun fik tilbud om at skrive ph.d. i Danmark. Gennem H.C. Andersens eventyr havde hun læst om det snedækkede land. Men det første møde med Danmark i 1989 blev et lidt andet,



►► end forfatterens fortællinger havde stillet i udsigt, og hun selv havde forventet.

“Det var et stort chok, for det var en varm vinter, og der var ingen sne. De største forandringer kom dog i dagligdagen. Her i Danmark har alle opbygget et netværk siden barndommen og skolen, så når du har fri fra arbejde, tager du andre steder hen. Det er virkelig svært at opbygge et netværk. Danskerne har også mange ferier. Flere gange har jeg prøvet at stå på et lukket DTU på grund af ferie. Når det sker, føler man sig meget alene og fremmed,” fortæller Fei Chen.

Ferier og kort arbejdstid er i det hele taget blevet synonym med det danske arbejdsmarked, og i de seneste årtier har vi fået kortere og kortere arbejdsuger. Fei Chen roser den danske effektivitet, når vi er på arbejde, men hun mener samtidig, at vi måske stiller for store forventninger, i forhold til hvad samfundet kan honorere.

“I generationen før var man bedre til at yde, før man kunne nyde. Det har vi mistet. Og det skal vi have tilbage. Mange andre lande kommer fra stor fattigdom, og de ved godt, at det kræver meget for at komme op. De har en meget stærk mentalitet. Hvis vi overhovedet skal overleve i det globale samfund, skal vi være lige så stærke,” mener Fei Chen.

I Kina tager man ansvar

Noget af det, vi kan lære af den kinesiske kultur, er at se muligheder frem for problemer. På den måde minder den kinesiske kultur me-

“Vi har et unikt velfærdssamfund, og jeg kan godt blive lidt chokeret, når nogle tager det for givet.” — Fei Chen, direktør i Grundfos

get om den amerikanske, hvor der er stor grad af personligt ansvar.

“I Kina klager man ikke. Du tager selv handling. Når jeg hører den politiske debat herhjemme, bliver skylden altid lagt på alle mulige andre; på myndighederne, på regeringen, på de rige, på de fattige. Vi har et unikt velfærdssamfund, og jeg kan godt blive lidt chokeret, når nogle tager det for givet,” siger hun.

Hun føler, at det er en fordel, at hun nu har hjemme i to kulturer. Derfor synes hun også, at alle danske ledere kunne have fordel i at rejse ud et par år. Det er ikke nok at rejse i kortere tid. Man er nødt til at kende dagligdagen for rigtig at få noget ud af det.

“Hvis man er i stand til at integrere flere kulturer, bliver man personligt mere stærk. Jeg føler mig mere robust nu. Når jeg rejser til andre lande, bliver de også altid overrasket, når jeg siger, at jeg er dansk, for jeg ser jo ikke sådan ud. Det er faktisk virkelig en fordel. Mange synes, at det er noget særligt at kunne arbejde sig op i en anden kultur, så det er en døråbner for mig. Jeg kan kun anbefale alle at tage ud. Det giver dig som leder og person virkelig meget,” siger Fei Chen. ●

FORÅR PÅ KURSUSCENTRE.DK

TEAMBUILDING OG EVENTS

Mulighederne hos os i både Middelfart og Karlsrunder Strand er uendelige til events og unikke teambuilding-aktiviteter. Beliggenheden ved vandet skal naturligvis udnyttes, men vi tilbyder også mange andre oplevelser tilpasset temperament, vind og vejr.

Vi kan bl.a. tilbyde:

- Fangerne på fortet
- Robinson Island
- Walkie Rally
- Adventure race
- Ridder event
- Casino
- Le Mans
- Femkamp
- Master Quiz
- Mountainbiking med Søren Larsen
- Dykning med Søren Larsen
- Kok Amok - Teamcooking

Brug os som sparringspartnere, når I skal planlægge firmaets næste kursus, konference, møde, teambuilding eller anden form for event.

Kok Amok

TEAMBUILDING HEN OVER GRYDERNE



GIV KOLLEGAEN BAGHJUL



UNDER OVERFLADEN



PÅ SEGWAY I MIDDELFART

SE MERE PÅ KURSUSCENTRE.DK

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

MIDDELFART RESORT OG
KONFERENCECENTER
+45 63 40 19 06

KARLSLUNDE STRAND HOTEL
OG KONFERENCECENTER
+45 46 16 01 07

KursusCentre.dk
MIDDELFART OG KARLSLUNDE STRAND

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

Sådan gør du:

1. Klik ind på **www.lederne.dk/privatforsikringer**
2. Tast dine informationer
3. Få din pris med det samme
4. Bestil direkte online – eller få hjælp

Fordele via Lederne:

- Gode dækninger
- Klar besked om forsikringer
- Høj service med dit eget Lederne-team hos Gjensidige
- Konkurrencedygtige priser

Gør det selv eller få hjælp

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

Bliv LederKunde på
www.lederne.dk/privatforsikringer



GJENSIDIGE

LEDERNE
bringer dig videre

SKABER PRÆSTATIONSLØN RESULTATER PÅ BUNDLINJEN?

Bonusløn, resultatløn og præstationsløn. Den økonomiske gulerod bliver mere og mere udbredt blandt ledere, men hvor effektiv er denne aflønningsform til at motivere ledere til at nå deres mål? Lederne har spurgt en forhandlingschef og en lektor i økonomi.

Tekst: Sebastian Cappelen | Illustration: Karen Hemmingsen



Hvem: **BO VISTISEN** er forhandlings- og relationschef hos Lederne og arbejder til daglig med det kollektive ansættelsesområde.

JØRGEN STAMHUS er ansat ved Aalborg Universitets Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning og forsker i præstationsbaserede lønformer.

Virker præstationsløn eller ej?

Når der er krise, så er præstationsløn en god investering. Man opnår nogle mål, der er fastsat. Det virker motiverende, hvis man bliver belønnet for at nå nogle aftalte mål. Det er helt klart en motiverende faktor. Man går mere målrettet efter et mål, hvis der er et fornuftigt afkast ved at nå målet.

Både og. Du behøver ikke give præstationsløn for at få folk til at levere resultater. Det er ikke nødvendigt at betale med præstationsløn, hvis folk er drevet af en indre motivation. Virksomhederne skal være opmærksomme på, hvad det er for en adfærd, præstationsløn fremkalder. Man skal ikke bruge det ukritisk, fordi det giver incitamenter til, at man fokuserer på det, der giver ekstra indtjening, og fokuserer mindre på andre vigtige mål.

Er præstationsløn den vigtigste motivationsfaktor for medarbejderne?

Jeg tror, at det er en kombination. Hovedbudskabet er, at der skal være et fornuftigt forhold mellem den faste løn og præstationslønnen. Men jeg tror lige så meget, at det er den personlige tilfredsstillelse ved, at man opnår de resultater, som man har planlagt. I nogle tilfælde kan lønnen godt udgøre den vigtigste del af den samlede løn. Men der skal være et fornuftigt forhold. Hvis man har en rigtig god løn i forvejen, er det selvfølgelig vigtigere med et klap på skulderen.

Det varierer jo nok. Men folk går ikke på arbejde uden løn. Men bløde værdier som trivsel, kompetenceniveau og gode samarbejdspartnere er også med til at motivere til at gøre en ekstra indsats. Folk er også motiveret af at skabe resultater. Man kan nogle gange betale for noget, man ville få alligevel. Hos ledere med personlige ambitioner spiller det en stor rolle, at man vil præstere godt i jobbet.

Er der andet, der er vigtigere?

Interessante arbejdsopgaver og mulighed for at udvikle sig på arbejdspladsen og kompetenceudvikling er også væsentligt. Frynsegoder og allermest at man har gode cheffkolleger og medarbejdere, er noget af det, der er mest motiverende. Så det er et sammenkog af det hele.

Når man laver præstationsløn, skal man lave det på nogle parametre, som de selv har indflydelse på. I de situationer, hvor resultaterne er afhængige af faktorer, de ikke selv har indflydelse på, mister de incitamentet. Det handler om, at resultater og indtægt skal hænge sammen.

“Kreative medarbejdere kræver modige og modne ledere”

Torben Gammelgaard er kunstmaler og direktør.

Begge dele med stor succes. Det kan man sagtens, hvis man vel at mærke forstår at lade de to verdener blande sig. Læs her, hvordan han gør.

Tekst: Andrea Bak | Foto: Martin Bubandt



ORBEN GAMMELGAARDS hjem bærer tydeligt præg af, at her bor en kunstmaler. Væggene i entreen er fyldt med litografier, som han har lavet på et værksted i Provence – på den samme maskine som Picasso og Matisse lavede deres litografier. Litografierne forestiller dyr i den typiske Torben Gammelgaard-stil: farverige, naivistiske og humoristiske.

Maskinen står i en landsby i Provence langt oppe i bjergene, og her er Torben Gammelgaard hver sommer for at arbejde. Han beskriver sine ophold der som at være i en tidslomme, og han betegner arbejdet med litografierne som “meget ineffektivt”. De bygges op af mange lag farve, en farve ad gangen, som skal have lov at tørre fuldkommen, inden næste lag farve lægges på, og det tager derfor 14 dage at lave en litografi.

“Det er meget inspirerende at komme helt væk fra alt det moderne, der omgiver mig til hverdag. At lave noget, der kun kan gå langsomt – ellers ødelægger du det, og at der er en naturlig begrænsning på, hvor mange litografier du kan lave. Det er meget anderledes at arbejde på den måde, i forhold til hvad jeg ellers laver,” siger han.

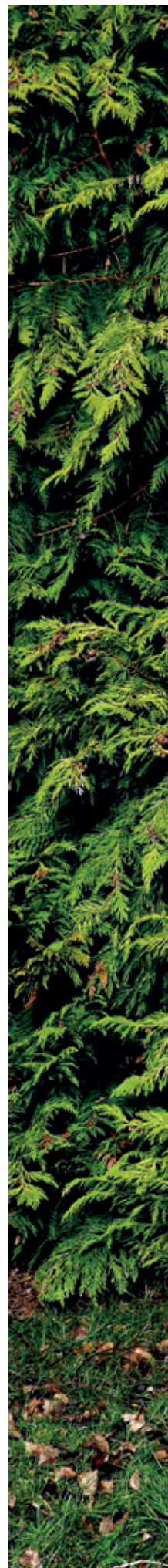
Torben Gammelgaard har de seneste seks år været direktør i Copydan BilledKunst. Det er en rettighedsorganisation, som laver licensaftaler mellem kunstnere og brugere af billeder, eksempelvis uddannelsesinstitutioner, forlag og museer. Og netop udnyttelse af billeder i nye digitale sammenhænge er et område i konstant udvikling, og som derfor kræver, at Copydan BilledKunst hele tiden er i stand til at levere nye licensmodeller, der lever op til både kundernes og kunstnernes behov.

Kreativitet i rammer

Umiddelbart kan livet som direktør og kunstner virke som hinandens modsætninger, men for Torben Gammelgaard har det altid været helt naturligt at kombinere kreativitet og forretningsanalyser. Faktisk så meget, at han i 2007 skrev bogen “Superstar Management”, som netop handler om at kombinere kunst og købmændskab gennem ledelse af kreative medarbejdere.

“Det ene giver energi til og inspirerer det andet. Det handler om at bruge begge sine hjernehalvdele. Og det samme kan man faktisk sige om de fleste organisationer. De kreative erhverv vil ofte kunne styrke sig ved at blive bedre til Excel og regnskabsanalyser, mens de mere konventionelle erhverv har meget at lære om at skabe rum for kreativitet,” siger han.

Mødet mellem den kreative og den analytiske verden ses også blandt Torben Gammelgaards medar-





“Min udfordring som leder er at lede til kreativitet – altså at lede til nye måder at løse udfordringer på, og det kræver, at man tør tænke ambitiøst – og dermed positivt vælger at betragte udfordringerne som muligheder.”
— Torben Gammelgaard

“Det handler kort og godt om fokus. Kreativitet uden rammer, begrænsninger og retning er ofte værdiløs.”

► bejdere, hvor flere af dem har en kreativ bibeskæftigelse, såsom børnebogsforfatter, musiker og skuespiller.

“Det skaber en spændende diversitet, og det giver en god energi og dynamik,” som Torben Gammelgaard siger.

“De er alle sammen meget aktive mennesker, og ledelsesmæssigt er positivitet derfor et nøgleord. Min udfordring som leder er at lede til kreativitet – altså at lede til nye måder at løse udfordringer på, og det kræver, at man tør tænke ambitiøst – og dermed positivt vælger at betragte udfordringerne som muligheder,” siger han.

Af samme grund har Torben Gammelgaard fået malet noget af teksten til det engelske band Suedes sang “Positivity” op på toilettet: “... And the morning is for you/ and the air is free/and the birds sing for you/and your positivity” står der.

For at kunne være kreativ er der nødt til at være nogle rammer. Ret klart definerede rammer, faktisk. For, som Torben Gammelgaard udtrykker det: “Du kan være nok så kreativ, men hvis du ikke har en ramme at være det inden for, kommer der aldrig noget produkt ud af det.”

Er der noget, der optager ham, så er det sammenhængen mellem kreativitet og købmændskab – og at han har flair for at forene de to ting, er der ingen tvivl om. Copydan BilledKunst har således væksted med over 200 procent i løbet af de seks år, han har været direktør.

Mod og modenhed er nøgleord

“Karen Blixen blev engang i et interview spurgt, hvad hendes bedste råd var til ungdommen. Hun svarede med ét ord: “Courage”. Mod er meget, meget vigtigt. Men det samme er modenhed. Modenhed til ansvarlig ledelse og til at sikre, at kreativiteten ikke går over gevind eller bliver resultatløs.”

BLÅ BOG

Torben Gammelgaard er født i 1972 og uddannet advokat. Siden 2006 har han været direktør i Copydan BilledKunst, og før det var han forretningsudviklingschef i Nimbus Film. Han deltog første gang i Kunstnernes Forårsudstilling på Charlottenborg i 1998 og har siden da opnået stor succes med sin kunst både herhjemme og i udlandet. Torben Gammelgaard er desuden forfatter til bøgerne “Creative Office”, “Geniale idéer”, “Superstar Management” og til romanen “Splejsen på Gammel Kongevej”. Læs mere på www.torbengammelgaard.dk.



Torben Gammelgaard er uddannet advokat, men lever i dag af at være kreativ – og inspirere andre til at være det.

“Medarbejderne skal have mod til at tænke i nye baner for hele tiden at gøre tingene lidt bedre i dag, end vi gjorde i går. Men de skal også have modenhed i forhold til, at vi har en økonomisk virkelighed og en tidsmæssig ramme, vi skal forholde os til. Det kræver, at jeg som chef giver slip og lader dem flyve, men det stiller krav til, at jeg som chef har formuleret en klar mission, så alle ved, hvilken retning vi er på vej i, og hvilke rammer vi arbejder inden for.” siger han.

“Det handler kort og godt om fokus. Kreativitet uden rammer, begrænsninger og retning er ofte værdiløs. Når kunderne, lovgivningen eller kunsterne stiller krav

om nye løsninger og produkter, må vi netop bruge al vores kreativitet inden for de rammer til at levere varen.”

Torben Gammelgaard og hans medarbejdere arbejder med tre forskellige lister: en “to do-liste”, en “not to do-liste” og en “done-liste”. På to do-listen står alle de projekter, der skal laves, og på not to do-listen står alt det, som man er nødt til at vælge fra på grund af tidspres, økonomi eller noget helt tredje.

“Det tvinger os til benhårdt at holde fokus på det vigtigste og ikke fortabe os i det næstvigtigste” siger han.

“Done-listen er også vigtig for os. Det skaber virkelig stor energi, at man kan se helt konkret, at man har været med til at udrette noget,” siger han.

“I bund og grund handler det jo om at skabe arbejdsglæde og virkelyst. Hvis det, vi laver, er sjovt og giver mening og resultater, så gør det jo ikke noget, vi bruger meget tid på det. Uanset om det er på kontoret eller på atelieret, eller hvor man nu ellers slår sine folder,” siger Torben Gammelgaard. ●

Selvstændig?



Få CVRnr. for 5900,- Brug EU regler

- Undgå at hæfte personligt
- Stift selskab med 0 indskud
- Dansk momsregistrering og CVRnr.
- Gratis adresseservice på strøget
- Rettigheder ved konkurs og sygdom
- Fast pris på årsrapport
- Vi har færdigstiftede selskaber

Smartere valg end SMBA / enkeltmand
Se alle fordele på cvr.nu/5900

Book et personligt møde på vores kontor

CVR.nu er Danmarks største side om selskaber, besøg os på Amagertorv i City og hør om dine muligheder



www.CVR.nu – 70230024



BESØG



VIDEN · FAGLIGHED · PROFESSIONALISME

TUN BYG 2012

Klima · Energi · Miljø

Besøg TUN BYG 2012 og lad 300 førende leverandører præsentere dig for nye energieffektive og bæredygtige produkter og løsninger. Så er du klædt på til alle opgaver inden for energirenovering.

Udskriv dit adgangskort på www.tunbyg.dk

13. - 16. marts 2012
Fredericia Messecenter
MESSE C

Vestre Ringvej 101 · 7000 Fredericia

Fri adgang for fagfolk · Åbent dagligt kl. 10.00 – 17.00
Arrangør: Trælasterhandlersonen-TUN, tlf. 45 80 78 77, tunbyg@tun.dk

Læs mere på www.tunbyg.dk
eller på vores mobilsite:



Anbefal og ...
giv en kollega en god start hos Lederne med
en velkomstgave – få selv gratis kontingent

Det får du:
3 måneders
gratis kontingent

**Det får det nye
medlem:**
et gratis
LederTjek eller
en fribillet til en
LederKonference

Du anbefaler på
www.lederne.dk/fordel



Skal jeg

HÆVE MIN EFTERLØN

Sådan lyder spørgsmålet i øjeblikket blandt tusindvis af ledere, der skal tage stilling til, om de vil have deres efterlønsbidrag udbetalt, når muligheden byder sig fra den 2. april i år. Jurist fra Lederne Brian Kjøller guider dig igennem de vigtigste fordele og ulemper, hvis du benytter dig af muligheden, her.

Tekst: Sebastian Cappelen | Illustration: iStockPhoto.com

eller ej?

Hos Ledernes A-kasse har man også mærket medlemmernes tvivl. Næsten 3.000 ledere har tilmeldt sig informationsmøder om efterlønnen i hele landet. Det er usikkerheden om, hvilke konsekvenser og fordele det har at hæve sit efterlønsbidrag med det samme, der optager medlemmerne.

“Pengeposens størrelse lokker hos de fleste, men det er svært for mange at gennemskue, hvad konsekvenserne er ved at hæve efterlønnen. Vi kan ikke beslutte for medlemmerne, hvad de skal vælge, men vi gør vores bedste for at klæde dem på til at tage mere kvalificeret stilling,” siger Brian Kjøller, der er jurist hos Lederne.

Den nye efterlønsreform medfører tre ændringer i efterløn og pension. For det første stiger folkepensionsalderen fra 65 år til 67 år fra 2018 til 2022 – med mulighed for flere stigninger senere, hvis danskernes gennemsnitlige levealder stiger. Samtidig stiger efterlønsalderen gradvist fra 60 til 64 år. Det betyder, at den tid, man kan være på efterløn, bliver forkortet fra fem til tre år. Hertil kommer skærpede modregningsregler for store pensionsformuer i efterlønnen. Det er dog forskelligt, afhængigt af hvornår man er født, hvor meget ens efterlønsmuligheder bliver påvirket af reformen.

Efterlønsreformen giver mulighed for, at man fra den 2. april og frem til den 1.

oktober kan få udbetalt sit efterlønsbidrag skattefrit. Det betyder, at hvis man har betalt til efterlønsordningen fra starten, det vil sige fra april 1999, vil man kunne hæve 67.000 kr., og det giver en skattegevinst på cirka 20.000 kr. Man har dog altid kunnet – og vil også fremover kunne – framelde sig efterløns-

“Jo højere pension du har, des mere bliver efterlønnen reduceret. Hvis du har en pensionsopsparing på en million eller derunder, giver reformen dig faktisk mulighed for en højere efterløn end i dag.”

— Brian Kjøller,
jurist hos Lederne

ordningen og få udbetalt sit efterlønsbidrag til en pensionsopsparing. Det, der er anderledes nu, er, at man kan få udbetalt bidraget skattefrit og kontant.

Skal man så hæve pengene eller ej

Ifølge Brian Kjøller er der især tre forhold, man skal tage højde for, når man skal vælge, om man vil blive i ordningen eller ej:

1. **Hvor gammel man er.**
2. **Hvor stor en pensionsformue man forventer at have på efterlønstidspunktet.**
3. **Om man ikke forventer at gå på efterløn, men at blive på arbejdsmarkedet frem til pensionsalderen og få udbetalt den skattefrie præmie.**

“Ens pensionsopsparing bliver modregnet i efterlønnen. Det gjorde den også i den gamle efterlønsordning, men med den nye efterløn stiger modregningen fra tre til fire procent. Har man en pension på fem millioner, har efterlønsordningen aldrig været en god forretning. Ønsker man derimod at betale til efterlønsordningen for at få udbetalt den skattefrie præmie, har efterlønsordningen hele tiden været en god idé – og er det stadig – uanset størrelsen på ens pension,” forklarer Brian Kjøller.

Er man 56 år eller ældre (årgang til og med 1955), bliver man kun i mindre omfang påvirket af reformen. Det vil være en fordel at blive i ordningen, uanset om man ønsker at gå på efterløn eller hæve den skattefrie præmie, hvis man fortsætter med at arbejde indtil pensionsalderen.

Hvis man er 55 år eller yngre, kan det ifølge Brian Kjøller ikke betale sig at blive i efterlønsordningen, hvis man forventer at have en pensionsformue på over fem mil-

► lioner kroner, og hvis man ikke har planer om at arbejde, indtil man går på pension og få udbetalt den skattefri præmie for at blive på arbejdsmarkedet.

“Jo højere pension du har, des mere bliver efterlønnen reduceret. Hvis du har en pensionsopsparing på en million eller derunder, giver reformen dig faktisk mulighed for en højere efterløn end i dag,” forklarer han.

Den sidste ting, der er vigtig at overveje, før man afskriver efterlønnen, er den relativt ukendte seniorjob-ordning.

“Helt konkret betyder ordningen, at kommunen skal finde et passende job til en overenskomstmæssig løn til personer, der mister retten til dagpenge i de sidste fem år inden efterlønsordningen. Og den gælder kun for folk, der er tilmeldt efterlønnen,” fortæller Brian Kjøller.

Ordningen er blevet interessant nu, fordi den maksimale dagpengeperiode er blevet reduceret til to år, samtidig er det blevet indført, at det kræver et års sammenhængende ansættelse for at genvinde retten til dagpenge.

“Ordningen er specielt relevant i områder og brancher, hvor det er sværere at sikre sig et job hele vejen igennem, og

“Kommunen skal finde et passende job til en overenskomstmæssig løn til personer, der mister retten til dagpenge i de sidste fem år inden efterlønsordningen.”
— Brian Kjøller,
jurist hos Lederne

dette aspekt skal man også tage med i sine overvejelser, om man skal blive i efterlønsordningen eller ej,” forklarer han.

Lederne informerer løbende om efterlønsreformen på hjemmesiden lederne.dk og i nyhedsbrevet Nyt fra Lederne. På nuværende tidspunkt har Lederne ikke mulighed for at

fortælle de enkelte medlemmer, præcist hvor meget de har indbetalt til ordningen. I marts modtager alle, der er tilmeldt efterlønsordningen, et brev med nærmere information om deres efterløn og om, hvordan de får udbetalt deres efterlønsbidrag, hvis de ønsker det. 📧

SÅDAN HJÆLPER LEDERNE DIG

📧 I marts modtager du et brev fra Lederne, hvor du får nærmere information om din efterløn og om, hvad du skal gøre, hvis du ønsker at få udbetalt dit efterlønsbidrag. Du kan holde dig opdateret på lederne.dk og løbende få nyt om efterlønnen i vores elektroniske nyhedsbrev Nyt fra Lederne, som du også kan tilmelde dig på hjemmesiden.

Fakta om udbetaling af efterlønsbidrag:

- Alle, der har betalt efterlønsbidrag, kan fravælge retten til at kunne gå på efterløn og få sit efterlønsbidrag tilbagebetalt. Du må dog ikke være fyldt 60 år på det tidspunkt, hvor du søger om at få udbetalt dit efterlønsbidrag.
- Du kan skattefrit få udbetalt det bidrag, som du har indbetalt til efterlønnen i perioden fra 1999 til den 15. maj 2011. Hvis du ønsker at framelde dig efterlønsordningen og få dit efterlønsbidrag udbetalt, kan du søge om det fra den 2. april til den 1. oktober 2012. Du kan tidligst søge om udbetalingen den 2. april 2012, og i marts modtager du et brev fra os om, hvordan du gør det.
- Hvis du vælger at få dit efterlønsbidrag udbetalt, betyder det, at du melder dig ud af efterlønsordningen. Dermed fraskriver du dig retten til at kunne gå på efterløn, muligheden for at optjene til skattefri præmie og muligheden for at gå på seniorjob. Du kan ikke senere fortryde og tilmelde dig efterlønsordningen igen.

Beregn, hvor meget du kan få i efterløn, hvis du bliver i ordningen

- På pensionsinfo.dk finder du de to tal, du skal bruge til at beregne, hvor meget du vil få i efterløn, hvor meget du får udbetalt om året, når du går på efterløn, og hvor meget du kan få udbetalt som engangsbetalt, når du fylder 60 år.
- På Beskæftigelsesministeriets hjemmeside, bm.dk, finder du en efterlønsberegner. Her indtaster du alder og de to beløb fra pensionsinfo.dk, og så fortæller beregneren dig, hvor meget du vil få i efterløn.

HVAD NU HVIS JEG BLIVER I ORDNINGEN?

Mød fire årgange med pensionsformue på tre millioner kroner, der vælger at blive i efterlønsordningen, og se, hvilke konsekvenser det får for dem.



Hans, årgang 1954

Betalt efterlønsbidrag fra 1999 til 2012. Fortsætter med at betale efterlønsbidrag lige indtil efterlønsalderen, som er 60½ år. Det vil sige efterlønsbidrag fra 2012 til 2014 = 13.790 kr.

Hans ville kunne få 104.940 kr. om året i efterløn fra 2014 i 5 år = 524.700 kr.

Hans kunne også arbejde videre i sit fuldtidsjob lige indtil folkepensionsalderen som 65½-årig i 2019 og få 147.516 kr. i skattefri præmie.



Peter, årgang 1956

Betalt efterlønsbidrag fra 1999 til 2012. Fortsætter med at betale efterlønsbidrag lige indtil efterlønsalderen, som er 62½ år. Det vil sige efterlønsbidrag fra 2012 til 2018 = 35.854 kr.

Peter ville kunne få 66.420 kr. om året i efterløn fra 2018 i 4½ år = 298.890 kr.

Peter kunne også arbejde videre i sit fuldtidsjob lige indtil folkepensionsalderen som 67-årig i 2023 og få 147.516 kr. i skattefri præmie.



Connie, årgang 1964

Betalt efterlønsbidrag fra 1999 til 2012. Fortsætter med at betale efterlønsbidrag i 12 år = 66.192 kr. Connie ville kunne få 84.880 kr. om året i efterløn fra 2029 i 3 år = 254.640 kr. før skat.

Connie kunne også arbejde videre i sit fuldtidsjob lige indtil folkepensionsalderen som 68-årig i 2032 og få 147.516 kr. i skattefri præmie.



Thor, årgang 1974

Betalt efterlønsbidrag fra 2004 til 2012. Skal stadig betale efterlønsbidrag i 22 år = 121.352 kr. Thor ville kunne få 84.880 kr. om året i efterløn fra 2040* i 3 år = 254.640 kr. før skat.

Thor kunne også arbejde videre i sit fuldtidsjob lige indtil folkepensionsalderen som 69-årig 2043* og få 147.516 kr. i skattefri præmie.

* Mulighed for højere efterløns- og pensionsalder end henholdsvis 66 år og 69 år.



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



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

Hver dag sætter vi en ære i at levere arrangementer som ingen glemmer. Konferencer og møder kan sagtens være "business as usual", men det behøver de ikke være. Gi' os en udfordring. Kan vi ikke løse den, sender vi dig en flaske Amarone (vi har et par rigtig gode flasker til at stå, men de samler støv!) Læs mere på HotelLEGOLAND.dk



EFTERUDDANNELSE

MASTER of

Styrk vejen til toppen

MBA er en klassisk, forskningsbaseret MBA, der er fleksibelt tilrettelagt, så du kan kombinere både arbejde, familieliv og studium. MBA-uddannelsen er for nuværende og kommende ledere. MBA'en styrker dine forudsætninger for at analysere, vurdere samt lede og udvikle din virksomhed.

- Uddannelsen starter i august.
- Ansøgningsfristen er 1. maj.
- Kontakt mastersekretariatet på tlf. 65 50 32 40 eller e-mail: mpm@sam.sdu.dk

Læs mere på → mba@sam.sdu.dk

Business Administration

MBA

INFORMATIONSMØDER

- Odense → tirsdag den 20. marts
- København → tirsdag den 27. marts
- Slagelse → onsdag den 28. marts
- Odense → tirsdag den 17. april
- Kolding → torsdag den 19. april

Tilmeld dig på www.sdu.dk/mba



FORSKNINGSBASERET EFTERUDDANNELSE

 SYDDANSKUNIVERSITET.DK

DET HAR JEG LÆRT OM LEDELSE ...

Jakob Axel Nielsen, 44 år, er tidligere transport- og energiminister samt sundhedsminister og nuværende bestyrelsesmedlem og konsulent. Senere på året tiltræder han som direktør i ejendomsselskabet Calum.



- **Hvis du skal lave forandringer ...** skal du hele tiden kommunikere. Man skal ikke regne med, at folk hverken første, anden eller tredje gang har forstået, hvilken vej ledelsen vil have, det skal gå og hvorfor. Det lyder banalt, men netop dér fejler mange ledere. Mennesker er meget lidt forandringsvillige, hvis de ikke kan se hvorfor.
- **Som leder kan jeg godt tænke ...** "Arh, det her har jeg jo sagt". Det har ikke noget at gøre med, at det ikke er velbevæget og kvikke mennesker. Man skal bare blive ved med at orientere, indtil de har forstået det. Der kommer min tid i politik mig til gavn. Jeg har lært at kommunikere bredt.
- **Hvis du har troværdigheden i behold og er åben ...** kan du byde omgivelserne rigtig mange negative ting.
- **Jeg siger kun ja til en jobmulighed ...** hvis virksomheden kan forandres. Hvis den kan komme ud af en dårlig situation eller udbygges. Det er ikke sjovt, hvis det bare er administration af det eksisterende.
- **Det har været sværest at være leder ...** når jeg ikke har haft mulighed for at forfølge en strategi, enten på grund af økonomi eller andre årsager. I Aleris (privathospitaler, red.) kom jeg til at fungere som en bremse i forhold til den oprindelige strategi, fordi Aleris var i gang med at købe Hamlet. Og jeg kunne ikke fortælle medarbejderne, hvorfor jeg var en bremse, for opkøbet var hemmeligt.
- **Jeg skal blive bedre til ...** at følge op på detaljerne. Jeg kan se de store linjer og har i mange år haft mulighed for at uddelegere detaljerne til andre.
- **Når man skal afskedige ...** skal man behandle de pågældende meget, meget pænt. Og det skal man, hvis jeg skal være helt ærlig, ikke for deres skyld, men for at bevare en korpsånd i virksomheden. Ubehagelige meddelelser skal afleveres hurtigt, som når man river et plaster af. Der skal ikke komme noget drypvis. Så eroderer en virksomhed indefra, og så begynder de bedste medarbejdere at søge væk.
- **Det har kostet ...** venskaber, især i min tid som minister. Jeg tog til København 6.25 mandag morgen og kom hjem 21.30 om fredagen. I weekenderne ville jeg selvfølgelig helst være sammen med familien, som jeg havde for sømt hele ugen.
- **Manglende forventningsafstemning ...** er roden til alle konflikter, uanset om det er en kontrakt eller et ansættelsesforhold.
- **Jeg holder styr på dagens opgaver ...** ved at lave lister. Hvis man ikke af natur er kontrollerende, skal man sætte det i system, så man husker at spørge andre, hvordan det går med en opgave. Det er godt med et hæfte, man lige kan bladre i og se, hvem man skal huske at tale med.
- **Den sværeste samtale ...** er ikke at afskedige folk, for der har man allerede taget en beslutning. Det sværeste er at tage fat i nogen, der ikke leverer, og sige: "Jeg ved, du kan gøre det bedre".
- **En beslutning skal ...** være velgennemtænkt, men når den er taget, skal man ikke se sig tilbage. 🗨



Jakob Axel Nielsen har tidligere været direktør i Aleris privathospitaler.

/// Sikkerhed, orden og effektivitet - i bilen



Road Master

Det komplette kontor med rum til printer.

Denne nye model indholder muligheden for at tilslutte en printer i magasin rummet, og med papirindføring i toppladen.

Computeren monteres på den justerbare drejeskive med sikkerhedsbånd. Drej computeren til bedste position med den store fingerskrue, og du er klar til at arbejde.

På- og afmonteres let med sikkerhedsselen.

Undgå at løbe tør for strøm i bilen

Roadmaster fås også med indbygget omformer og 12 volts stik, som omformer alle 230V. AC. apparater som computer, printer, telefon med mere.



AutoExpress

Til den arbejdende bilist: Dette produkt forvandler ethvert køretøj til et rullende kontor, også anvendelig af børn på bagsædet. Let at flytte og opbevare.

Kr. 1.295,-



AutoExec Compustand

Denne boks er specielt designet til bærbare computere. Justerbar udtræksplade og drejeskive for god ergonomi ved computeren. Hul til ledninger i siden af boksen. Fås også med strømstik.

Kr. 2.290,-



Tablet holder

Tag din tablet med overalt! Denne universale Tablet holder giver dig muligheden for at medbringe alle funktionerne fra din tablet til din bil, på en sikker og nem måde.

Boks ikke inklusiv i prisen

Kr. 490,-



AutoExec

AutoExec har en skridsikker overflade, stor udtræksplade med clip til fastholdelse af skriveblok, stort magasin til opbevaring af computer, kalender o.s.v.

Kr. 1.690,-

- BØGER
- MIT SKRIVEBORD
- GEAR & GADGETS
- CHEFENS BIL



En dårligt fungerende ledergruppe kan i værste fald køre en virksomhed i sænk.

Få den bedste ledergruppe

Er I en ledergruppe eller en gruppe ledere? Her er en bog, der giver et væld af nyttige tips til, hvordan I bliver det første. Tekst: ledelsesrådgiver Niels Henriksen

Hvis du er fuld af energi, motivation og handlekraft, når du kommer ud fra et ledermøde, fordi ledergruppens møde er godt ledet, og dine lederkolleger viste dig tillid, er der ingen grund til at læse Susanne Teglkamps "Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt". Min erfaring som ledelsesrådgiver og medlem af flere ledergrupper gennem årene er dog, at dagligda-

gen ikke ser sådan ud i ret mange ledergrupper. Tværtimod opleves ledergruppens møder tit som magtkampe, konfliktfyldte, brand-slukkende eller bare ligegyldige.

Derfor tager den garvede ledelseskonsulent Susanne Teglkamps bog fat på et meget vigtigt og forsømt tema for ledere og i virksomhedsledelse. Spørgsmålet "Er I en ledergruppe eller en gruppe ledere?" kan nemlig

"Lederes beslutninger og adfærd er afgørende for medarbejdernes indsats og virksomhedens resultater."

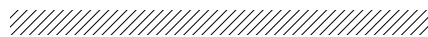
ikke besvares med enten-eller. Alle ledergrupper har deres egen historik, kompetencer og dagligdag, og der er ofte udskiftninger i ledergrupper. Så hvis en ledergruppe forsømmer sin fælles adfærd og udvikling, går der meget tid og mange muligheder tabt. Teglkamp tager fat på en række af de tabuer og fravær af refleksion, som mange ledere må tage sig selv i eller i deres ledergruppe.

... mens en velfungerende ledergruppe smitter positivt af på bundlinjen.



Susanne Teglkamp

5 skarpe til forfatteren



1. Hvad er den største forskel på en ledergruppe og en gruppe af ledere?

En gruppe af ledere agerer som enkeltindivider med deres egne mål og dagsordner til gavn for eget ansvarsområde. En ledergruppe har større perspektiv og arbejder sammen med fælles mål til gavn for hele virksomheden.

2. Hvad er det første, man skal gribe fat i for at skabe en god dynamik?

At lære hinanden at kende lidt dybere end lige til tænderne. Jo bedre man kender hinanden, hinandens holdninger og værdier, desto mere tryk er man ved hinanden, også selvom man ikke nødvendigvis er enige.

3. Hvad er det værste ved en ledergruppe, der ikke fungerer?

De laver i bedste fald middelmådige resultater, og i værste fald kan de køre en virksomhed i sænk.

4. Hvad er det bedste ved en velfungerende ledergruppe?

Det smitter af på resten af organisationen og altså i den sidste ende på resultater og bundlinje.

5. Hvad er dit bedste råd til dem, der vil skabe en god ledergruppe?

Gode ledergrupper opstår sjældent helt af sig selv – der skal arbejdes for det. Tag en timeout en gang imellem, og kig på jer selv og på, om I kan gøre det anderledes og bedre i ledergruppen.

Teglkamp stiller konkrete spørgsmål som:

- Hvad forventer dine lederkolleger af dig?
- Hvorfor holder I ledermøder?
- Hvordan giver I hinanden feedback i ledergruppen?

Hvis I i din ledergruppe ikke har stillet jer selv sådanne spørgsmål og fået bare et nogenlunde sammenfaldende svar, er der plads til store forbedringer. Lederes beslutninger og adfærd er afgørende for medarbejdernes indsats og virksomhedens resultater. Her giver bogen både inspiration og konkrete metoder til at øge både den interne tillid og udbyttet af en ledergruppes fælles arbejde og beslutninger til gavn for medarbejdere og den enkelte leder. Bogen tager fat i de centrale udfordringer for ledergrupper; gruppens sammensætning, interesser, projekter, forandringer, møder og kommunikation.

Teglkamp har mange gode budskaber, og derfor trækkes der lidt for mange konsulentværktøjer frem. Bogens styrke er til gengæld, at den er meget praksisorienteret og holder et klart fokus på ledergruppens eget liv, samtidig med at den præsenterer en række gode metoder og værktøjer til at styrke ledergruppens udvikling og liv.

Så en ledergruppe kan tage afsæt i det kapitel, som bedst matcher deres aktuelle udfordringer, og få både faktuel viden og refleksions spørgsmål. For eksempel temaet om ledergruppen som projektere: "Hvordan kan min ledergruppe blive bedre til at vælge, prioritere

og styre de projekter, vi som ledelse vil have gennemført?"

Det kræver en vis portion mod at kaste bogen på bordet i ledergruppen, fordi de gode case-eksempler sikkert vil kaste lys over den enkelte leders rolle i ledergruppen og ikke mindst kan virke provokerende, der hvor ledergruppen har et skarpt hierarki med den øverste chef for bordenden. Men hvad enten du er "direktøren for det hele" eller mellemlider i en ledergruppe, så får du her et godt spejl og en anvendelig ramme for at se med både kritiske og kærlige briller på din ledergruppe.

Ve mig, om I ikke også kan blive en stærkere ledergruppe – og så start med dig selv, inden du peger på lederkollegerne. ●



Ledergruppen - det dynamiske omdrejningspunkt

Susanne Teglkamp
Forlaget Indblik,
Vejl. pris 189 kroner

INSPIRATION TIL BEDRE LEDELSE



NOGLE AF DE MEST SOLGTE LEDELSESBØGER – NU OGSÅ SOM E-BØGER



FORTÆLLINGER FRA U'ET

Teori U omsat i liv, læring og lederskab

Af Lone Belling og Thomas Gerstrøm [red.]

230 kr. inkl. moms (vejl.)



DEN KREATIVE KRAFT I INNOVATIONS- LEDELSE

Teori U's psykologi i praksis

Af Thea Mikkelsen og Mette Møller

230 kr. inkl. moms (vejl.)



TEAMBASEREDE ORGANISATIONER I PRAKSIS

Ledelse og udvikling af team

Af Jacob Storch [red.] og Thorkil Molly Søholm [red.]

223 kr. inkl. moms (vejl.)

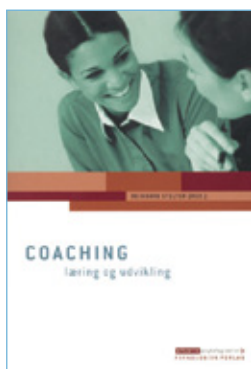


TEAM

Udvikling og læring

Af Reinhard Stelter [red.] og Morten Bertelsen [red.]

251 kr. inkl. moms (vejl.)



COACHING

læring og udvikling

Af Reinhard Stelter [red.]

237 kr. inkl. moms (vejl.)



NARRATIV ORGANISATIONS- UDVIKLING

At forme fælles mening og handling

Af Michala Schnoor

237 kr. inkl. moms (vejl.)

E-BØGERNE LEVERES TIL DIG MED DET SAMME OG ER I EPUB-FORMAT, SÅ DE KAN LÆSES PÅ COMPUTER, SMARTPHONE, IPAD OG E-BOGSLÆSER.



ERHVERVSPSYKOLOGI Tidsskrift om dialog, udvikling, ledelse og organisation

Tegn abonnement for 2012 (4 numre á 80 sider) og modtag bogen *Action Learning* som velkomstgave. Samlet værdi **1.073 kr. Din pris 675 kr. inkl. moms.**

” Det er kyndige, praktisk relaterede, teoretisk velfunderede og overkommelige artikler.

Steen Hildebrandt,
Børsen

LÆS MERE OG BESTIL
PÅ WWW.DPF.DK,
INFO@DPF.DK ELLER
TELEFON 4546 0050.



Forebyg stress - i en fælles proces

Stress er et fælles ansvar. Denne bog giver gode tips til, hvordan I sammen forebygger og bekæmper stress.

Er det op til den enkelte selv at tilrettelægge sin hverdag, så hun ikke får stress? Det mener forfatterne af denne bog ikke – de mener tværtimod, at fokus skal flyttes fra individet til organisationen, fra den enkeltes håndtering af arbejdet til den fælles organisering. Først og fremmest slår de et slag for, at stress ikke blot skal helbredes – det skal forebygges. Det er ikke godt nok, at virksomheden har tilbud til den enkelte medarbejder, som er blevet ramt af stress.

Virksomheden skal iværksætte en forebyggende indsats på organisatorisk plan.

Bogen tager udgangspunkt i, at der i videnarbejdet både kan være issues, som begejstrer, og issues, der belaster. En opgave kan for eksempel begejstre den ene dag og virke belastende den næste.

Det kan også være forskelligt fra person til person, om opgaven har den ene eller anden effekt. De første kapitler handler om dette spændingsfelt mel-

lem begejstring og belastning, og hvordan vi typisk forsøger at håndtere det daglige pres. Herefter kommer forfatterne med deres bud på, hvordan man på organisationsniveau kan forebygge stress via et fælles procesværktøj, som gennemgås trin for trin. Guiden suppleres af eksempler fra seks private og offentlige virksomheder, der har arbejdet med at forebygge stress. Heriblandt Københavns Kommunes Socialforvaltning, dagbladet B.T. og Lego.

Bogen bygger på resultaterne fra et ph.d.-projekt og et forskningsprojekt, som blev gennemført i perioden 2006-2010. Begge projekter handlede om forebyggelse af arbejdsrelateret stress for videnarbejdere.

“Forebyg stress – i en fælles proces” er til dig, der er leder for videnarbejdere i bred forstand, og som gerne vil skabe bedre rammer for at undgå stressede medarbejdere.



Forebyg stress - i en fælles proces

Forfatter Christine Ipsen og Vibeke Andersen
Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, 220 kroner



NÅ DINE MÅL SAMMEN MED OS

-faglighed og resultatskabelse driver os fremad sammen.

“Vi er imponerede over 4IMPROVEs evne til at udfordre status quo og skabe sammenhænge i vores forandringsprojekter. De har evnen til konstruktivt at coache og motivere projektledere og medarbejdere, hvilket har skabt markante resultater.”

Orifarm

www.4improve.dk

4
IMPROVE

PEOPLE & CHANGE

BUSINESS UDEN BRØLERE

Bliv sprogligt klædt på – kig ind og få taget mål

Vi underviser i 35 sprog på alle niveauer. Du bestemmer tid og sted.

- Hold eller solo
- Blended learning
- Sprog og kultur
- Undervisning på Skype



STUDIESKOLEN
NÅR SPROG FLYTTER GRÆNSER

www.studieskolen.dk/business
business@studieskolen.dk
33187900 eller 33187913

Skræddersyet
sprogundervisning
til erhvervslivet
- også på Skype



LEDERNE HAR LÆST ...



Frisættende ledelse - Kunsten at integrere medarbejdere i ledelsesprocesser

Forfatter Mads Ole Dall, Timo Klindt Bohni og Frank Iversen Frydenlund, 249 kroner

Hvordan kan man integrere medarbejdernes viden og idéer i organisationens strategiske arbejde uden at give køb på ledelsesretten? Bogen henvender sig til lederen, der har mod på både at involvere sine medarbejdere mere og give dem større frihed.



Forandrende ledelseskommunikation - Metaforer i organisationen

Forfatter Linda Greve og Steen Hildebrandt
Samfundslitteratur, 249 kroner

Denne bog er til dig, der vil have indsigt i sprogets finesser og kunne forklare en abstrakt pointe uden at blive misforstået eller bremse kreativiteten.



Dansen om Danisco - Med i kulissen ved rekordsalget af et industriklenodie

Forfatter Jesper Kongskov
Gyldendal Business, 300 kroner

Bogen går bag om danmarkshistoriens største industrielle virksomhedssalg og beskriver blandt andet de hemmelige møder og administrerende direktør Tom Knutzens tanker før, under og efter salget.



VIGTIG VIDEN TIL VIRKSOMHEDER



Gør indre styrker til fremtidens vækststrategi
Af Nikolaj Stagis
Udkommer 7.marts

400,-

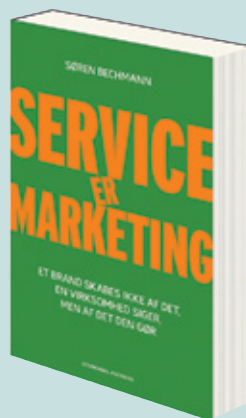
Læg kursen for virksomhedens strategi i de sociale medier
Af Peter Svarre

300,-



Et brand skabes ikke af det, en virksomhed siger, men af det den gør
Af Søren Bechmann

300,-



Med i kulissen ved rekordsalget af et industriklenodie
Af Jesper Kongskov

300,-



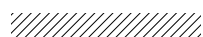
refleksionsguld.dk

Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk

Mit skrivebord

Pernille Rahbek er indehaver af det virtuelle PR-bureau Magnet The Ultimate Showroom. Her kan magasinbranchen downloade billeder inden for mode, skønhed og bolig. Tidligere har hun blandt andet været medstifter og journalist på modebladet Costume.

Tekst: Maria Purtoft | Foto: Asger Mortensen



1 Den **PINK TAPE** i gulvet bruger vi, når vi skal lave videoer til mit nye site magnoliatv.dk. Det er en webtv-kanal, der gennem små videoer giver tricks til mode, makeup, bolig og hobby. Tapen markerer, hvor kameraerne skal stå, og da jeg er helt vild med neonpink, får den lov til at blive siddende.

2 De danske **MAGASINER** læser jeg for at se, om mine kunder er nævnt. Post-it'ene sidder på de sider, hvor der er trykt billeder fra Magnet. Jeg er selv mest til udenlandske magasiner, helst om bolig og mad. De giver mig en æstetik oplevelse, og det kan sagtens være i en madopskrift, at jeg får en idé til modeshow.

3 **CREME** Jeg har et helt særligt forhold til det danske firma Beauté Pacifique, som var min første PR-kunde tilbage i 2005. Jeg tror ikke, jeg havde lavet PR i dag, hvis ikke jeg dengang var stødt på direktøren for dette firma. Der skete en form for inspirations-magi, og jeg ser ham som en mentor.

4 **KAMERA** Jeg er visuel og ser verden gennem en linse. Derfor er det naturligt for mig at tage en masse billeder. Den perfekte vinkel kan give mig ro i sindet, hvilket er en fordel i mit job, der går ud på at præsentere et produkt på smukkeste vis.

5 Jeg drikker seks dåser **COLA ZERO** om dagen. Desuden spiser jeg rigtig meget slik. Og det er ikke den pæne slags slik, men det farverige, som er fyldt med E-numre. Generelt interesserer jeg mig ellers for sundhed





og går meget op i økologi og biodynamisk landbrug. Jeg kræver kærlighed for råvarerne, men cola og slik er min skyggeside.

6 Jeg elsker **APPLE**. Designet er så smukt. Jeg kan ikke leve uden musik, og jeg bruger også min iPod, når jeg arbejder. Jeg har ikke en iPhone, da jeg er bange for, at jeg ville tjekke e-mails og være på Facebook hele tiden.

7 Når jeg byder mine gæster på kaffe, er det optimalt at kunne give dem et **PAPKRUS** med Magnets logo i hånden. De pink krus er bedre end et visitkort. Faktisk har jeg slet ikke et visitkort.

8 **SNEKUGLEN** med det pastelgrønne Eiffeltårn står på mit bord, så jeg kan drømme mig væk nu og da. Den er designet af det gamle parisiske konditori Ladurée. Jeg har en svaghed for Paris, og især Eiffeltårnet får en særlig følelse frem i mig.

9 De to **E-HANDELSPRISER** vandt jeg i 2010. Den ene pris er for business to business, og den anden er for bedste nystartede e-handelsvirksomhed. Jeg har løbet, kæmpet og knoklet for min drøm, så det var rørende med denne anerkendelse.

10 De kunstige **BLOMSTER** har jeg lavet med materialer fra Panduro Hobby. Jeg er vild med at være kreativ, og jeg er glad for, at Panduro Hobby har ansat mig til at udvikle gør det selv-produkter.



Rene ord for pengene...

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



Alle de annoncerede priser er ekskl. moms.



Gulvvasker med sæbedossering B 140 + R 75

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

Kampagnepris kr. 97.995,-

Vejl. pris kr. 174.295,-

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



Fejemaskine KM 90/60 R Bat Pack

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

Kampagnepris kr. 76.995,-

Vejl. pris kr. 132.095,-

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



Hedvandsrenser HDS 8/18 M

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

Kampagnepris kr. 17.995,-

Vejl. pris kr. 29.995,-

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

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

Kärcher A/S, Slotsherrensvej 411C, 2610 Rødovre

For yderligere information kontakt Kärcher på tlf. 70 20 66 67 eller se mere på www.karcher.dk



makes a difference



10 uundværlige apps til din smartphone

Radiovært og digital trendekspert Christiane Vejlø giver her 10 bud på de bedste apps til lederen. Christiane Vejlø står bag sitet Elektronista.dk og rådgiver til daglig om digital kultur. Hun kan desuden opleves som vært på Radio24syv-programmet "Elektronista".



CamCard

Du får dem til møder, konferencer, på rejser og restauranter. Papir-visitkortene lever stadig, men hvor længe? Jeg gider ikke slæbe rundt på de små lapper mere. Heldigvis er det nu muligt at digitalisere dem på stedet ved at tage et billede af selve kortet med mobilen. App'en lægger selv kontaktinformationen ind i telefonens adressebog.

Platform: iPhone, Android, Blackberry

Pris: 42 kroner



Dokumenter på farten

Når jeg er på farten, bruger jeg min smartphone, på kontoret hopper jeg over på min laptop, og når jeg er ude til møder, er det min tablet, der er på banen. Med Dropbox kan jeg placere mine vigtige dokumenter i én enkelt mappe og herefter få adgang til dem fra alle mine skærme. Mapperne kan endda deles med andre, hvilket især er praktisk, hvis der skal udveksles store filer.

Platform: iPhone, Android, Blackberry

Pris: Gratis



Værktøj til brainstorms

Er du også typen, der elsker at idéudvikle på whiteboards med et væld af små gule sedler og tushstreger? Der er ingen grund til at smide den præference væk, bare fordi du hopper over på din smartphone. Med app'en Stickyboard kan du lave små "klæbenoter" og tegne streger med din egen finger som pen. Et fint værktøj til den hurtige brainstorm, eller bare når du vil tage noter til et møde. Den færdige note kan du så maile som pdf-fil direkte til dig selv eller resten af teamet.

Platform: iPad

Pris: Gratis



Kend din vin

Hvis jeg er til en reception eller en middag, hvor der serveres en rigtig god vin, bliver jeg altid så ærgerlig over ikke at kunne huske, hvad vinen hed, når jeg endelig står hos vinhandleren. Med vinapp'en Vivino er det heldigvis muligt at identificere og katalogisere gode eller for den sags skyld dårlige vine, man støder på. Tag et billede af etiketten, og app'en giver dig navn og baggrundsinfo om vinen. Du kan også se, hvor mange andre brugere der har tilkendegivet, at de kan lide vinen. Selvfølgelig kan du også dele din begejstring for flasken på Facebook.

Platform: iPhone, Android, Blackberry

Pris: Gratis



Officepakken som app

Hvis du er vant til at arbejde med Officepakken fra Microsoft, så vil du sikkert også være glad for app'en DocsToGo, som lader dig redigere eller oprette dokumenter i Word og Excel direkte fra dit iProdukt, hvad enten du er på iPad, iPhone eller iPod. Du kan også se Power Points eller dokumenter fra Apple-pakken iWork i pdf.

Platform: iPhone, iPad

Pris: 59 kroner





e-Boks som app

Jeg har aldrig være en stor fan af at sætte papirer i mapper. Slet ikke de papirer, som bare dukker op som standard fra bank, forsikringer og det offentlige. Men jeg vil nu gerne have styr på dem alligevel, og det kan man med e-Boks. E-Boks er et digitalt arkiv med mange af de ting, der før i tiden lå og flød i støvede foldere. Indtil for nylig har e-Boks kun fungeret gennem computeren, men nu er det blevet muligt at holde styr på papirusseriet fra mobilen.

Platform: iPhone, Android
Pris: Gratis



Click a Taxi

Det kan godt være, du kan nummeret på dit lokale taxa-selskab, men hvad så, når du står i en anden by eller et helt andet land? Hvordan er det så lige, du får fat i en hyrevogn, når du skal skynde dig videre til et møde?

App'en Click a Taxi ved altid, præcis hvor du befinder dig, og med et enkelt klik kan du bestille en taxa til nu eller senere. Du får også at vide, hvornår du kan forvente, at taxaen ankommer. Jeg synes faktisk, at Click a Taxi er lidt af en hyrevognsrevolution.

Platform: iPhone, Android
Pris: Gratis



Styr på bilagene

Billeje, frokost, hotelophold og kundemiddage. Det kan være noget af en belastning at holde styr på alle de udgifter og kvitteringer, der dukker op i forbindelse med et projekt eller en arbejdsrelateret rejse. Expensify er en gratis tjeneste, som hjælper med at samle på det hele på ét sted. Undervejs bruger du app'en på din mobil. Skan for eksempel alle løse kvitteringer med mobilkameraet.

Platform: iPhone, Android,
Pris: Gratis



Tal en sms

Det er ikke kun folk med den nye iPhone, som kan diktere sms'er. Med Dragon Dictation-app'en trykker du på en enkelt knap og indtaler din besked. Teksten bliver overraskende præcis, men kan også rettes til med et lille keyboard. Med genvejsknapper kan du sende teksten videre som mail, sms, til Facebook eller Twitter.

Platform: iPhone
Pris: Gratis



God stil – ude og hjemme

Julia Roberts havde problemer med at finde rundt i den fine borddækning i "Pretty Woman". Hvis du nogensinde har siddet over for 10 stykker bestik, fire glas og tre tallerkener og også været lidt forvirret, så får du en håndsækning fra denne etikette-app. Læg dertil gode råd om jobinterviews, networking og mødekultur i udlandet.

Platform: iPhone
Pris: 18 kroner



FÅ APPS'ENE NEMT OG HURTIGT

Koderne under beskrivelserne af hver app kaldes QR-koder og fungerer på den måde, at du går ind på scanlife.com og får den gratis app, som du kan scanne alle slags koder med. Den virker til alle smartphones. Du åbner app'en, scanner koden med telefonens kamera og bliver ledt direkte til hver enkelt app, så du er fri for at lede efter den.





5 ØMME PUNKTER

De fleste får indimellem ondt i ryg, skulder eller nakke. Her er fem ømme punkter at arbejde med, når I vil skabe god fysisk trivsel på arbejdspladsen.

1 Hold kroppen i gang. Det er ikke farligt at bruge de muskler, der gør ondt. Tværtimod. De får det bedre af at blive brugt.

2 Det nytter at forebygge. Organiser arbejdet, indret arbejdspladsen, instruer hinanden og brug hjælpemidler – også når det ikke gør ondt. Så kroppen bruges fornuftigt.

3 Lav øvelser. Få minutters træning tre gange om ugen kan være nok. Træn gerne sammen med nogle kolleger.

4 Skab balance mellem job og krop. Det kan gøre ondt, hvis jobbet stiller større krav, end kroppen kan klare. Balancen skabes ved at justere opgaverne og styrke kroppen.

5 God fysisk trivsel er et fælles ansvar. Aftal med ledelse, kolleger og arbejdsmiljørepræsentant, hvordan I sammen forebygger og håndterer smerter i muskler og led.



En bil med charme og personlighed

Fotograf og partner i Das Büro Ulrik Jantzen er ikke den, der har kørt mest i sin åbne Mercedes. Det har hans ansatte.

“Egentlig er det en dum bil at have, når man har fire børn og bor i Danmark,” siger Ulrik Jantzen om sin Mercedes. Han har andre biler til at fragte sig selv og sin familie rundt til daglig, men indimellem sætter han sig bag rattet, og det er altid en fornøjelse.

“V8-motoren brummer på den lækre måde, som du ellers

kun hører biler gøre i USA, og jeg bliver så glad, når jeg kører ud på en fotoopgave i den med kalechen slået ned, selvom det kun er fem dage om året, jeg kan det i Danmark,” siger han.

Det er de skarpe tyske linjer, der især tiltaler ham. “Det er en meget grafisk smuk bil. Jeg er vild med de lige linjer – hvis du vil, kan du bruge den

som skrivebord, fordi den er så lige. Og så kan jeg rigtig godt lide, at det er en sportsvogn uden at ligne én. Jeg kunne aldrig finde på at købe en rød Ferrari. Jeg har købt bilen her, fordi jeg elsker den – ikke fordi jeg skal vise mig,” siger han.

ULRIK JANTZEN

Partner og fotograf i firmaet Das Büro

ALDER: 35 år

BIL: Mercedes CL 350 fra 1973

BILENS PRIS: 150.000 kroner



Rygtet fortæller, at der ikke er ret meget udstyr i en Mercedes C-Klasse.

Vi forstår simpelthen ikke rygtet. Mercedes-Benz C-Klassen har da f.eks. både integreret navigation, 2-zone klimaanlæg, sædevarme for, letmetalfælg, audio 20 CD/mp3 med USB, Bluetooth håndfri telefoni, 5,8" farvedisplay, lædermultifunktionsrat, regnsensor, tågelygter, integrerede børnesæder, ATTENTION ASSIST og meget mere, der gør C-Klassen til noget af det mest komfortable og sikre. Sidst men ikke mindst er Mercedes-Benz C-Klasse naturligvis udstyret med en stjerne på fronten. Den kan måske være skyld i, at rygtet også siger, at prisen er helt urimelig. www.mercedes-benz.dk

PrivatLeasing:

Mercedes-Benz C -Klasse sedan

fra 5.495 kr/md.

Mercedes-Benz C-Klasse st. car

fra 5.795 kr/md.



Mercedes-Benz
Das Beste oder nichts.

Bent Pedersen AS: Esbjerg. www.bent-pedersen.dk • Daimler Biler AS: Herlev, Hørsholm, Ishøj. www.daimlerbiler.dk • Ejner Hessel A/S: Herning, Næstved, Roskilde, Vejle, Aalborg, Århus. www.hessel.dk • P. Christensen a/s: Kolding, Odense. www.pchristensen.dk

A

C

Gælder for C 180 CGI BE og C 200 CDI BE. Engangsydelse: 35.000 kr. Pris, C 180 BE: fra 479.400 kr. Pris, C 200 CDI BE: fra 496.800 kr. Etableringsomkostninger: 4.500 kr. inkl. levering. Månedlig ydelse er inkl. service, ekskl. forsikring, ejeravgift, dæk samt forbrugsvæsker. Km-forbrug: 20.000 km/år. Leasingperiode: 36 måneder. Forbrug ved blandet kørsel 13,3-20,8 km/l., CO₂-emission 125-176 g/km. Alle priser er vejledende. Bilen er vist med ekstraudstyr.



Licens nr. 576-035

NYHED

Svanemærket Rengøring

til domiciler og store kontorhuse mv.

Anders Andersens Rengøring er som det første store og landsdækkende rengøringsselskab i Danmark blevet Svanemærket.

Virksomheder med fokus på miljøansvar har derfor nu fået mulighed for at indføre miljøtilpasset rengøring.

Svanemærket er også et **kvalitetsstempel**, idet vi er auditeret og godkendt i henhold til en omfattende liste af kriterier og krav, der ud over skrappe miljøkrav også handler om krav til rengøringens kvalitet, etik, arbejdsmiljø mv.

Ring til os på 43 99 99 99, og hør, hvordan din virksomhed kan få Svanemærket kvalitetsrengøring udført af veluddannede medarbejdere.

Anders Andersen's Rengøring

