

Lederne

MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

NR. 1 MARTS – MAJ
2014. 98. ÅRGANG

TEMA
SOCIALE
MEDIER

Sådan bruger du
dem bedst.

INTERVIEW
FRANK JENSEN

Overborgmesteren
om at gøre sine svage
sider stærkere.

NY VIDEN
MOTIVATION

Sådan motiverer
ledere.

DILEMMA
FORSKELS-
BEHANDLING

Må lederen se
medarbejderne privat?

Sanila Rana, IBM

**“MULTIKULTURELLE
KVINDER ER
FIRSTMOVERS”**

LEDERNE 



Alt det du vil. Alt det vi kan. Samlet i én bil. Den ny C-Klasse.
Premiere i weekenden den 15.-16. marts kl. 11-16.

Når du har sluppet det ligegyldige - alt det, der bare distraherer, så er du klar til den ny C-Klasse. For vi har pakket den med essensen af Mercedes: Et selvbevidst design, der ikke er til at misforstå. En kompetent motor og undervogn, som sikrer, at det er dig, der sætter farten. Der er mere plads i den ny C-Klasse. Mere raffineret komfort. Mere begavet teknologi. Tag plads. Prøv alt det, vi kan. Prøv alt det, du vil. Samlet i én bil. Den ny C-Klasse.

A Daimler Brand

Bent Pedersen A/S: Esbjerg. www.bent-pedersen.dk • Mercedes-Benz CPH A/S: Herlev, Hørsholm, Ishøj. www.mercedesbenzcph.dk • P. Christensen A/S: Kolding, Odense, Rødekro. www.pchristensen.dk • Ejner Hessel A/S: Herning, Horsens, Næstved, Randers, Roskilde, Silkeborg, Slagelse, Vejle, Viborg, Aalborg, Aarhus. www.hessel.dk



Mercedes-Benz C-Klasse fra 490.400 kr. ekskl. levering 3.780 kr. Forbrug ved blandet kørsel 25,0-17,5 km/l. CO₂-emission 103-132 g/km. Alle priser er vejledende. Bilen er vist med ekstraudstyr.

Den ny C-Klasse. Essensen af Mercedes.



Mercedes-Benz
Das Beste oder nichts.

Prognose for 2014



Økonomien bevæger sig i denne retning

EU-tal for 2014 siger at BNP vil vokse med 1,3 pct i Danmark, 1,4 pct i Eurozonen og 2,6 pct i USA. Det er gennemsnit på tværs af brancher og dækker over store udsving. En anden formulering kunne lige såvel lyde: "Fortsat behersket fremgang med lokalt store udsving og stedvis tilbagegang".

Hvis markedet er ustabil og arbejdsmængden varierer, forringer faste høje lønomkostninger konkurrenceevnen. Omvendt vil man nødig sige nej tak til en ordre. Med en fleksibel bemandsningsløsning fra JKS kan kapaciteten hurtigt og effektivt tilpasses kundernes efterspørgsel – uden at hæve de faste omkostninger.

Vikarer og projektmedarbejdere kan vi levere med kort varsel og har du et mere permanent behov, så kan vi rekruttere de rigtige til en fast stilling. Men du skal være opmærksom på, at nogle typer af medarbejdere begynder at blive en mangelvare. Derfor kan det betale sig at være på forkant. Kontakt os allerede nu – så har vi en plan klar når behovet opstår.

Med 35 afdelinger over hele landet vil du altid blive serviceret lokalt. Find os på jks.dk eller ring 70 150 750.



medarbejdere til tiden

Indhold

marts - maj 2014

06 | **Formandens leder**
Ledelse i et vel-færdssamfund

INDBLIK

09 | Flere offentlige ledere føler sig stressede

10 | Træn din hjerne, og undgå skader

12 | Kvindelige ledere stormer frem

ARTIKLER

14 | **Ny viden**
Sådan motiverer ledere

18 | **Portræt**
Sanila Rana, Salgsansvarlig for Big Data hos IBM

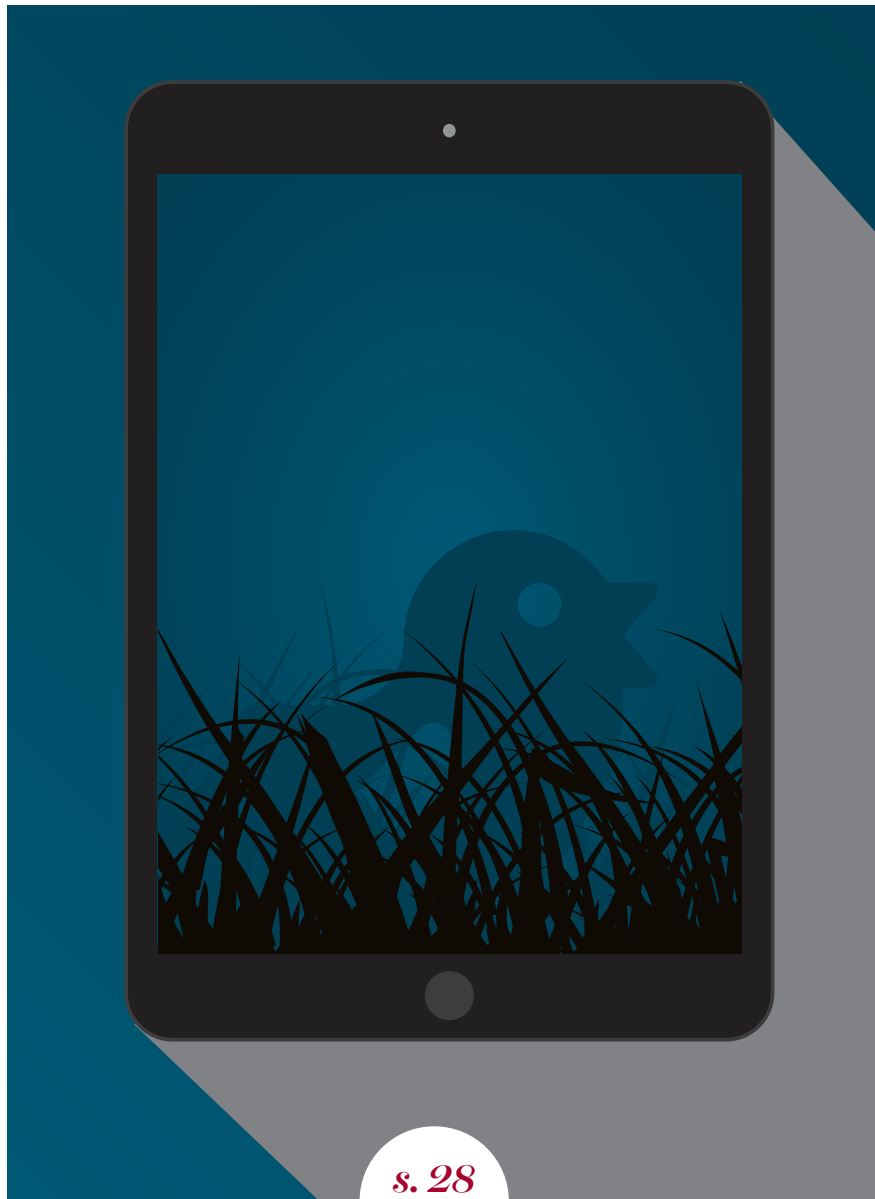
25 | **Ny viden**
Fremtidens ledere drives af eget ego

37 | **Dilemma**
Må lederen se medarbejderne privat?

38 | **Refleksion**
Henrik Burkal, administrerende direktør i Rema 1000

44 | **Ny viden**
Multitasking gør os uopmærksomme

48 | **Det har jeg lært om ledelse**
Frank Jensen



SOCIALE MEDIER

Find vej gennem junglen og bliv en succes

LEDERLIV M.M.

51 | **Guide**
Konferencer, der inspirerer og gør dig klogere

58 | **Kultur og ledelse**
Where have you gone Joe DiMaggio?

65 | **Bøger**

70 | **Mit bedste råd om ledelse**
Johan Bülow

TEMA: SOCIALE MEDIER

28 | Find vej gennem junglen og bliv en succes

30 | **Guide**
Sådan bruger du de sociale medier

32 | **Case**
SKAT på Twitter

34 | **Case**
YouSee på Facebook

65 **Bøger**
Alle de nyeste bøger om ledelse



MEMLEM AF DANSKE
SPECIALMEDIER ISSN
0909-6418



UDGIVES AF LEDERNE VERMLANDSGADE 65, 2300 KØBENHAVN S. TELEFON 3283 3283 FAX 3283 3284 MAIL LEDERNE@LEDERNE.DK WWW.LEDERNE.DK
ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR TORKILD JUSTESEN TJ@LEDERNE.DK REDAKTION, DESIGN OG PRODUKTION ALLER CLIENT PUBLISHING,
WWW.ALLERCPDK REDAKTØR ANDREA BAK, AB@ALLERCPDK PROJEKTLEDER ANITA DANIEL, AD@ALLERCPDK ARTDIRECTION OG DESIGN MORTEN SVENDSEN,
MORTEN@ALLERCPDK, DORTE LYG SKRIBENTER ANDREA BAK, THOMAS BRUNSTRØM, SEBASTIAN CAPPELEN, DIDDE ELNIF, TORBEN GAMMELGAARD, NIELS HENRIKSEN,
ANNEMETTE SCHULTZ JØRGENSEN, LONNIE LYNGE, MARIANNE RASMUSSEN, SØREN RAVNSBORG, CHRISTIANE VEJLØ, EA ØRUM KORREKTUR VM VODSCHOU,
SAMUEL MEIJER FOTO MARTIN BUBANDT, KRISTIAN GRANQUIST, DAS BÜRO, MADSKRABBE, RUNE LUNDØ, ALL OVER, ISTOCKPHOTO.COM ILLUSTRATIONER ZANETA
ANTOSIK, RASMUS JUUL, GLUEFINGER, ISTOCKPHOTO.COM FORSIDEFOTO MARTIN BUBANDT ANNONCER OG MEDIA AS, TELEFON 7027 1155 WWW.DGMEDIA.DK
APP MAGASINET KAN DOWNLOADES VIA APP STORE VED AT SØGE PÅ LEDERNE. OPLAG 99.868 IFØLGE DE SENESTE TAL FRA FAGPRESSEDENS MEDIE KONTROL.

DENNE TRYKSAG ER
FREMSTILLET HOS
ALLER TRYK A/S.



LEDELSE I ET VELFÆRDSSAMFUND

DET ER SJÆLDENT, at forandringer modtages med åbne arme. Der er altid en grund til at være negativ og finde argumenter mod at prøve noget nyt. Tag nu en række af produktivitetskommissionens forslag til at effektivisere og forbedre den offentlige sektor. Der er ikke meget, der møder positiv opbakning.

Et af de forslag, som kommissionen er kommet med, er en friere løndannelse i den offentlige sektor. En løndannelse, der fungerer, så det i langt højere grad bliver op til lederne at fastlægge den enkelte medarbejders løn og til at kunne belønne en ekstra indsats – noget ganske naturligt i den private sektor, men ikke i den offentlige sektor.

Er det noget, der kan bruges? Naturligvis, fristes jeg til at svare, men det kommer sandelig an på, hvem man spørger.

Spørger man dem, der er tættest på, som har fingeren på pulsen, og dem der skal virkeliggøre et sådant forslag – de offentligt ansatte ledere – er svaret et rungende ja. Et sådant større ledelsesrum vil efter deres opfattelse

klart være medvirkende til at forbedre kvaliteten og produktiviteten i den offentlige sektor.

Og behovet for mere ledelse i den offentlige sektor er udtalt. De offentlige ledere vil gerne, men forudsætningen for mere og bedre ledelse er, at der skabes et større ledelsesrum til den enkelte leder. Det er imidlertid slående, at medarbejdernes organisationer ikke bakker op om sådanne større handlemuligheder for lederne. Enhver udvidelse af den enkelte leders handlemuligheder betragtes næsten altid som noget negativt, og ledelse ses ikke som et redskab til at udvikle den enkelte medarbejder og dennes opgaveløsning, nærmest tværtimod.

Gudskelov har politikerne haft modet til at skære igennem på folkeskoleområdet og givet lederne et større rum til ledelse. Lad os håbe, at modet på forandringer ikke stopper her, men breder sig til resten af den offentlige sektor. Det vil vores velfærdssamfund have rigtig god gavn af.

Formand, Svend Askær

“Gudskelov har politikerne haft modet til at skære igennem på folkeskoleområdet og givet lederne et større rum til ledelse.”





Møder, konferencer og fester i inspirerende rammer

Visit Carlsberg er det inspirerende valg til møder, konferencer, frokoster og fester. Uanset om du vælger det oprindelige glyptoteks elegante sale i Carlsberg Museum & Business Centre eller tiltrækkes af den rustikke bryggerstemning i Jacobsen Brewhouse & Bar, bliver det en uforglemmelig oplevelse på Carlsberg.

Med en beliggenhed kun 2,5 km fra Rådhuspladsen, et moderne køkken og fleksible rammer, matcher Visit Carlsberg alle former for arrangementer. Hos Visit Carlsberg tilbyder vi enestående muligheder for at supplere dagen med både inspirerende og sjove pauser, der trækker på den gamle bryggerigrunds muligheder, samt Carlsbergs produkter og historie. Et arrangement hos os er en garanti for en vellykket dag eller aften, hvor kvalitet og gode oplevelser er i fokus.

FIRMAFROKOSTER FRA 220 KR. / PERSON

DAGMØDEPAKKER FRA 545 KR. / PERSON

FESTER FRA 795 KR. / PERSON

DAGMØDE M. GUIDET TUR OG MIDDAG 1295 KR. / PERS.

Kontakt Salg & Booking for en fremvisning af vores faciliteter.
Telefon +45 33 27 10 20 eller mail booking@carlsberg.dk.

VISIT CARLSBERG

GAMLE CARLSBERG VEJ 11 / 1799 KØBENHAVN V



I COOP har vi udrullet en ledelsesbølge, der skaber nye strømninger for en hel koncern. Og gearer detailgiganten til fremtidens marked. 200 topledere har lært at veksle et nyt ledelsesgrundlag til strategisk indsigt og dialogisk ledelse. Der hvor varen leveres. Det står sin prøve hver dag. Året rundt.

VI SIKRER LEDERSKAB TIL FREMTIDENS MARKED (OG KASSEDAMER DER LEVERER VAREN)

Vi løfter ledelsen i COOP. Se hvordan på ramboll.com/leadership



INDBLIK

NOTER & NYHEDER

Tekst: Sebastian Cappelen / Foto: iStockphoto.com



STRESS

FLERE OFFENTLIGE LEDERE FØLER SIG STRESSEDE

Når lederen er stresset, forplanter det sig ned i organisationen og i sidste ende til den service, der ydes hos borgerne.

NÆSTEN HVER SJETTE

leder i den offentlige sektor er stresset, viser en ny undersøgelse fra Lederne, der i samarbejde med YouGov har spurgt 735 ledere fra den offentlige sektor om deres stressniveau. Der er en markant stigning, og resultatet bør give grund til alvorlig bekymring hos de offentlige arbejdsgivere, altså politikerne, mener arbejdsmiljøchef Lars Andersen fra Lederne. Ved en lignende undersøgelse, som Lederne foretog i 2011, følte kun syv procent af de offentlige ledere sig stressede.

“Tallene vidner blandt andet om, at de stigende krav til kontrol, evaluering og dokumentation fastlåser lederne på kontorstolen og giver dem mindre tid til både driften og til at gennemføre og lede de løbende forandringer på en god måde. Lederne har brug for opbakning, klart definerede mål og større frihed til at realisere

de mål, som politikerne fastlægger,” siger Lars Andersen.

Undersøgelsen viser, at det først og fremmest er forhold på jobbet, der udløser stress. 62 procent peger på arbejdsforholdene som årsag til stress. 47 procent siger, at deres egne forventninger og ambitioner bidrager til problemet, mens 23 procent mener, at deres arbejdsgiver stiller for høje krav.

Ifølge Lars Andersen er stress ikke kun den enkelte leders problem, men hele arbejdspladsens.

“Stress har den kedelige konsekvens, at den smitter. Når lederen er stresset, forplanter det sig ned i organisationen og i sidste ende til den service, der ydes hos borgerne,” siger han.

Stressniveauet blandt ledere stiger også i den private sektor. Her siger 15 procent, at de føler sig stresset, mens kun ni procent stressede i 2011.

Kilder: Lederne Mandag



TRÆN DIN HJERNE OG UNDGÅ SKADER

Jo mere veltrænet man er, jo mindre risiko er der for at få skader. Det gælder også hjernen.

DET VISER ET PROJEKT, hvor 130 kampsoldater fra Livgarden modtog mental træning af deres hjernes robusthed, før de blev udsendt til Afghanistan i 2013.

Træningen viste blandt andet et fald i symptomer på mistrivsel, flere positive følelser, øget jobtilfredshed og mere fleksibel tænkning. Men resultaterne viser også, at træningen varede ved efter de seks måneder i Afghanistan, forklarer psykolog Eva Hertz fra Center for Mental

Robusthed, der har stået bag træningen. Hun mener, at resultaterne er interessante, fordi tilsvarende målinger på det hold, der var udsendt inden, viste et betydeligt fald i trivselen efter hjemkomst.

“Målet at reducere antallet af soldater, der oplever mistrivsel efter hjemkomst, ser ud til at være opnået. Det vil sige, at det nytter at tilbyde mental robusthedsstræning før udsendelse til en mission. Det er meget opløftende,” siger hun.

Kilde: Center for Mental Robusthed

TUSINDER AF UFAGLÆRTE ARBEJDER PÅ TOPNIVEAU

IFØLGE TAL FRA Dansk Arbejdsgiverforening arbejder lidt over 90.000 ufaglærte i dag på et højt kvalifikationsniveau, selv om de ikke har anden uddannelse end folkeskolen. Det omfatter eksempelvis ledere i en butik, specialiserede industriarbejdere og sælgere. Det er en stigning på omkring 16.000 siden 1999 og svarer til en andel på 15 procent mod 10 procent dengang. Tallene kommer fra en arbejdsmarkedsrapport fra fra DA, og de kommer ikke bag på Frank Tonsberg, chef for Nordvestsjælland AMU-center og medlem af Rådet for Voksenuddannelse.

“Vi ser konstant, at virksomhederne opkvalificerer ufaglærte. Vi har typisk mange fra Novo og Lundbeck, der fungerer som industrioperatør. Ufaglærte er en meget nuanceret målgruppe i dag,” siger Frank Tonsberg, der samtidig anbefaler mere målrettet uddannelse til de ufaglærte ledige.

“Vi har spildt mange penge, fordi vi har sendt folk på kursus uden at tænke over, hvordan det hjalp dem videre i job,” siger han.

Kilde: Business.dk



HVER FJERDE ARBEJDER OVER 50 TIMER OM UGEN

ET LEDERJOB kan ikke klares med en arbejdsuge på 37 timer. Lederne på de danske virksomheder arbejder i gennemsnit 44,3 timer om ugen, viser en undersøgelse fra Lederne. 31 procent af lederne har en arbejdsuge på 40-44 timer, mens 23 procent er på pinden mellem 45 og 49 timer. Undersøgelsen viser, at en del af arbejdstimerne foregår i hjemmet. Gennemsnitligt arbejder lederne hjemme 3,4 timer om ugen, og blandt topledere, som er dem, der samlet set arbejder mest, er 6,6 timer af de ugentlige arbejdstimer henlagt til hjemmet.

Kilde: Lederne Mandag

18 PROCENT HENTER HØJTUDDANNET ARBEJDSKRAFT I UDLANDET

NÆSTEN HVER FEMTE danske virksomhed kalkulerer med at skulle hente medarbejdere uden for Danmarks grænser i første halvdel af 2014. Det fremgår af en konjunkturundersøgelse fra Lederne. Der er dermed tale om en markant stigning siden sommeren 2013, hvor en lignende undersøgelse viste, at kun 11 procent af lederne regnede med at skulle rette søgelyset mod udlandet for at finde nye medarbejdere. Halvdelen af lederne vurderer ifølge den nye undersøgelse, at den udenlandske arbejdskraft har nogle kompetencer, som ikke findes i Danmark. For 62 procents vedkommende er det menige medarbejdere med videregående uddannelser, der skal rekrutteres fra udlandet de næste seks måneder, mens 34 og 31 procent vil invitere ledere og faglærte til jobsamtaler.

Kilde: Lederne Mandag



EXTRAORDINARY BUSINESS VISION

WHERE COULD IT TAKE YOU?

At the cutting edge of lifelong learning and leadership development for senior executives, Copenhagen Business School offers a triple-accredited Executive MBA programme which touches the pulse of global business.

You will work alongside talented leaders from a variety of job functions, industries and locations who will stretch, push and challenge you throughout your Executive MBA journey.

Find out more: www.cbs.dk/emba, +45 3815 6002, mba@cbs.dk
Next information meeting on 8 April 2014



SELFIE-KULTUREN ER RYKKET IND

MEDARBEJDERE ANNO 2014 vil ses, høres og er ekstremt fokuserede på deres markedsværdi, og det stiller krav til virksomhedernes ledere, skriver Vibeke Skytte i en klumme.

"De stiller store krav til både sig selv, deres nærmeste leder og deres kolleger. Det handler om en behård kamp om de gode job. Det handler om, at finanskrisearene har åbnet manges øjne for, at alle risikerer at blive en del af en fyringsrunde eller en virksomhedslukning. Og så handler det rigtig meget om, at jobbet er blevet en større og større del af vores identitet," mener Vibeke Skytte.

Hun understreger, at selfie-kulturen indeholder mange positive elementer. Men i et rent ledelsesmæssigt perspektiv medfører kulturen nogle væsentlige udfordringer.

"Jeg kan ikke komme i tanker om mange virksomheder eller kulturer, hvor det ikke er vigtigt, at man kan arbejde sammen, har respekt for sin ledelse og sine kolleger og føler sig som en del af et team, der sammen skal nå virksomhedens mål. Det er således en ledelsesopgave at sikre, at grupper bestående af mange individualister ikke bliver "egoernes fest". Det kræver en stærk og tydelig leder at sikre, at de store egoer kan arbejde sammen mod fælles mål, og det fordrer klar kommunikation og hyppig feedback," lyder det fra Vibeke Skytte.

Kilde: Lederne Mandag



KVINDELIGE LEDERE STORMER FREM

ALDRIG TIDLIGERE har kvinderne fyldt så meget af Lederens samlede medlemskare. I 1991 var kun 12 procent af Lederens medlemmer kvinder. Samtidig var 39 procent af de nye medlemmer i 2013 kvinder. Direktør hos Lederne Bodil Nordestgaard fremhæver det positive i, at der kommer flere nye kvindelige ledere, men hæfter sig ved, at kvinderne stadig er en sjældenhed på topposter.

"Det er på mellemlederniveauet, vi finder kvinderne, og vi ved også, at vores kvindelige medlemmer generelt er højere uddannede end mændene. Derfor virker det også paradoksalt, at kvinderne "strander" på mellemlederniveauet, og at der er så langt mellem kvinderne på toppen," siger hun.

Kilde: Lederne Mandag

LEDERE STILLER STØRRE KRAV TIL DERES NETVÆRK

NÅR LEDERE INDGÅR i et netværk, er det ikke for at hygge-snakke og samle visitkort, mens der serveres kaffe og kage. Kravet om fagligt udbytte, der kan bruges i de daglige ledelsesudfordringer, er tårnhøjt.

Det viser en undersøgelse fra Lederne, hvor 926 ledere er blevet spurgt om, hvilke områder der er vigtige for dem i forhold til at indgå i et netværk. Her peger 92 procent af lederne på, at det er vigtigst at kunne bruge sit netværk til sparring omkring ledelsesforordringer. I 2012 var det tal på 73 procent.

Kim Vestergaard Larsen, netværksmanager hos Lederne, mener, at ønsket om "pay-off" vil fortsætte med at stige, fordi lederjobbet bliver mere komplekst.

"Tiden er en knap ressource for de fleste ledere, og derfor er der også et stort krav om, at tiden ikke bliver spildt i netværket, men derimod er værdiskabende i jobbet som leder. Flere bruger også arbejdstiden på at mødes med deres netværk, og derfor kan arbejdspladsen også stille krav til udbyttet," siger han.

Kilde: Lederne Mandag



MANGE NYE JOB TIL ÆLDRE LEDERE I 2013

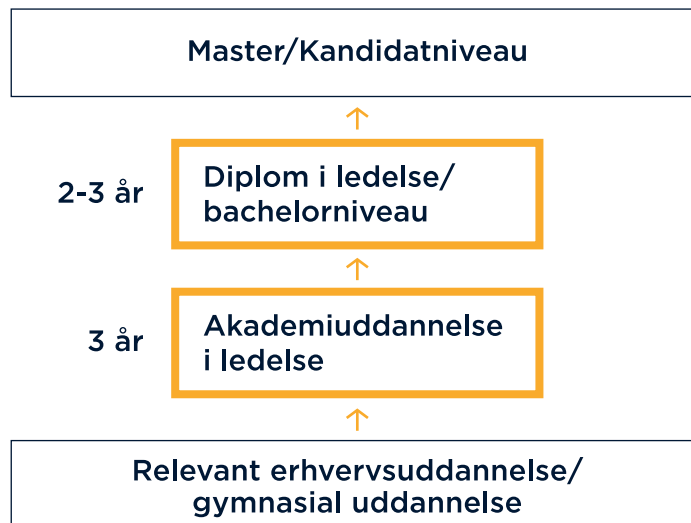
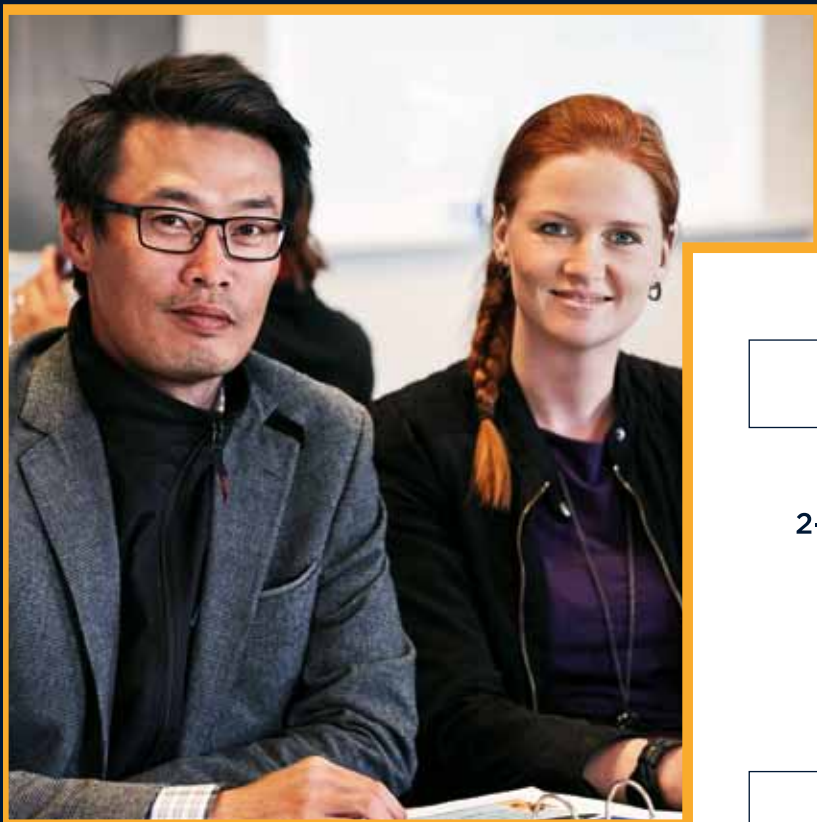
Antallet af ledere i de højeste aldersklasser, som står uden for arbejdsmarkedet, faldt markant i 2013, viser en undersøgelse fra Lederne.

DA NYTÅRSRAKETTERNE skød 2013 i gang, var 5,2 procent af lederne i aldersgruppen 55-59 år uden job, mens 4,9 procent af dem over 60 år var ledige. Men her et år efter er ledigheden for de 55-59-årige og dem over 60 år faldet til 3,8 og 3,6 procent. Det glæder formanden for Lederne, Svend Askær.

"Udviklingen illustrerer, at erfaring og viden igen er blevet efterspurgt, når de danske virksomheder skal besætte lederjob. Men den markant faldende ledighed blandt de ældste grupper af ledere understreger samtidig, at den langvarige økonomiske krise har medført en forskydning i opfattelsen af alder

på arbejdsmarkedet. Synet på, hvornår man kan og skal gå på pension, har rykket sig, og rent privatøkonomisk er det i dag kun de færreste ældre, der har en så stor friværdi, at de har råd til at forlade arbejdsmarkedet som 60-årige," siger han.

Kilde: Lederne Mandag



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

Bliv en bedre leder og få papir på det

Turbohold
Opstart
i april

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

På Cphbusiness kan du uddanne dig til og med bachelorniveau. Vi underviser på både dag- og aftenhold.

Alle uddannelser er statsgodkendte og giver ECTS-point.

Se det store udvalg af fagmoduler inden for ledelse på www.cphbusiness.dk

Tag uddannelsen tæt på offentlig transport i City eller Lyngby.



Tekst: Annetette Schultz Jørgensen Foto: Rune Lundo

SÅDAN MOTIVERER LEDERE

Ledere vil helst motivere medarbejdere gennem øget frihed og ansvar, men ender i praksis ofte med at bruge klassiske belønningsformer som løn og bonus. Det er nemlig lettere og virker mere fair, mens de blødere motivationsredskaber er svære at håndtere, siger to eksperter til Ledelse i Dag.

Hvad foretrækker du? At give større ansvar, uddele mere ros, tildele højere løn eller prøve selv at udvise større glæde i dagligdagen? Der er mange måder at motivere sine medarbejdere på og et hav af redskaber at trække på, hvis man som leder gerne vil øge engagementet hos de ansatte.

En ny undersøgelse, gennemført af Lederne og analyseinstituttet YouGov, har spurgt mere end 1.000 ledere, hvor stor betydning forskellige motivationsmetoder har, og hvilke redskaber de foretrækker, når de skal motivere deres medarbejdere. Og her viser tallene rørende enighed blandt ledere.

Langt hovedparten, svarende til 57 procent, mener nemlig, at det at give medarbejderne frihed og ansvar har størst betydning, når man motiverer. Derudover mener næsten halvdelen, nemlig 49 procent, at lederens egen begejstring og humor også er afgørende. Næsten lige så mange peger på, at klare mål og forventninger, ros og endelig inddragelse og involvering af medarbejdere også er afgørende (se tabellen på næste side).

Og i bunden af skalaen er der lige så stor enighed. Her peger kun ni procent på, at faktorer som lønstigning og belønning er de vigtigste motivationsparametre:

“Tallene viser, at de motivationsfaktorer, ledere foretrækker i dag, ligger i direkte forlængelse af moderne ledelse. De fleste vil helst motivere ved at give ansvar og frihed til medarbejderne. De ved også, at klare mål, medarbejderinvolvering og inddragelse er afgørende. De svar tolker jeg, som at ledere i dag er helt bevidst om, hvad moderne ledelse handler om,” siger Peter Holdt Christensen, lektor på Institut for Strategi og Globali-

sering på CBS og ledende dansk motivationsforsker, til Ledelse i Dag.

SVÆRT AT REALISERE I PRAKSIS

Ud over tallene i toppen hæfter han sig mest ved tallene i bunden og altså, at mindre end hver tiende i undersøgelsen mener, at motivation gennem lønstigning og belønning er afgørende.

“Det er interessant, at så få mener, at de traditionelle økonomiske metoder har stor betydning. Det bekræfter lederens præferencer for at udøve moderne ledelse og motivere gennem bløde faktorer, som tallene i toppen også viser. Men det er også interessant, fordi det viser, at lederne i denne undersøgelse har det på samme måde som alle andre ledere. Nemlig at de i holdning udtrykker én ting, men i hverdagen faktisk har svært ved at realisere det,” siger Peter Holdt Christensen.

“Ser man på praksis og på, hvad det egentlig er for nogle motivationsfaktorer, som ledere anvender allermost i dag, så er det netop de økonomiske, som løn og belønning. De traditionelle faktorer, som ledere har brugt til alle tider. Derfor har vi lidt af et paradoks på det her område, og det er, at ledere i holdning foretrækker én form for motivationsredskaber, men i praksis faktisk anvender nogle andre,” siger motivationsforskeren.

MOTIVATIONSOMRÅDET ER EN JUNGLE

Han mener, at en forklaring på det paradoks er, at de nyere og mere bløde motivationsformer er sværere at arbejde med end de traditionelle metoder. Og derfor har mange ledere svært ved at efterleve deres egne intentioner i praksis. En anden forklaring er dog også, at motiva-



Peter Holdt Christensen

Lektor på Institut for Strategi og Globalisering på CBS



Niels Henriksen

Rådgivningschef hos Lederne

➤ tionsområdet er både omfattende og uoverskueligt.

“Der findes et hav af motivationsteorier, og området er lidt af en jungle. Det gør det svært for praktikere at overskue. Mange ved godt, hvad de foretrækker, men har svært ved at gennemskue, hvad det mere konkret er for nogle metoder, de skal trække på, når det eksempelvis handler om moderne ledelse. Derfor ender de med at gøre det samme, som alle de andre gør, nemlig at motivere gennem økonomiske faktorer,” siger Peter Holdt Christensen til Ledelse i Dag.

Han understreger, at det at motivere gennem økonomiske incitamenter ikke i sig selv er forkert eller uhensigtsmæssigt, når det foregår i samspil med andre redskaber.

“Alle undersøgelser viser, at faktorer som løn og belønning virker og derfor kan være gode motivationsfaktorer. Men der findes mange andre lige så effektfulde tilgange, som man som leder også bør trække på, hvis man vil motivere medarbejderne mest muligt. Og derfor bør de økonomiske incitamenter ikke stå alene,” siger han.

KOMPETITIVE ARBEJDSPLADSER BRUGER MERE TRADITIONELLE METODER

Niels Henriksen er rådgivningschef hos Lederne og oplever, at ledernes besvarelser i undersøgelsen stemmer godt overens med den ledelse, der praktiseres blandt medlemmerne.

“Ledelseskulturen i mange af vores medlemmers virksomheder lægger stor vægt på involvering og inddragelse. Det er også arbejdspladser, der i høj grad er præget af samarbejde. Med andre ord moderne ledelse. Og derfor er det også motivationsmetoder i forlængelse heraf, som ledere helst vil bruge, hvilket denne undersøgelse også afspejler,” siger Niels Henriksen.

Han er dog enig med Peter Holdt Christensen i, at mange le-

dere i praksis alligevel nok trækker mere på de mere traditionelle økonomiske motivationsmetoder, når det kommer til stykket. Noget, han også mener, har flere forskellige årsager.

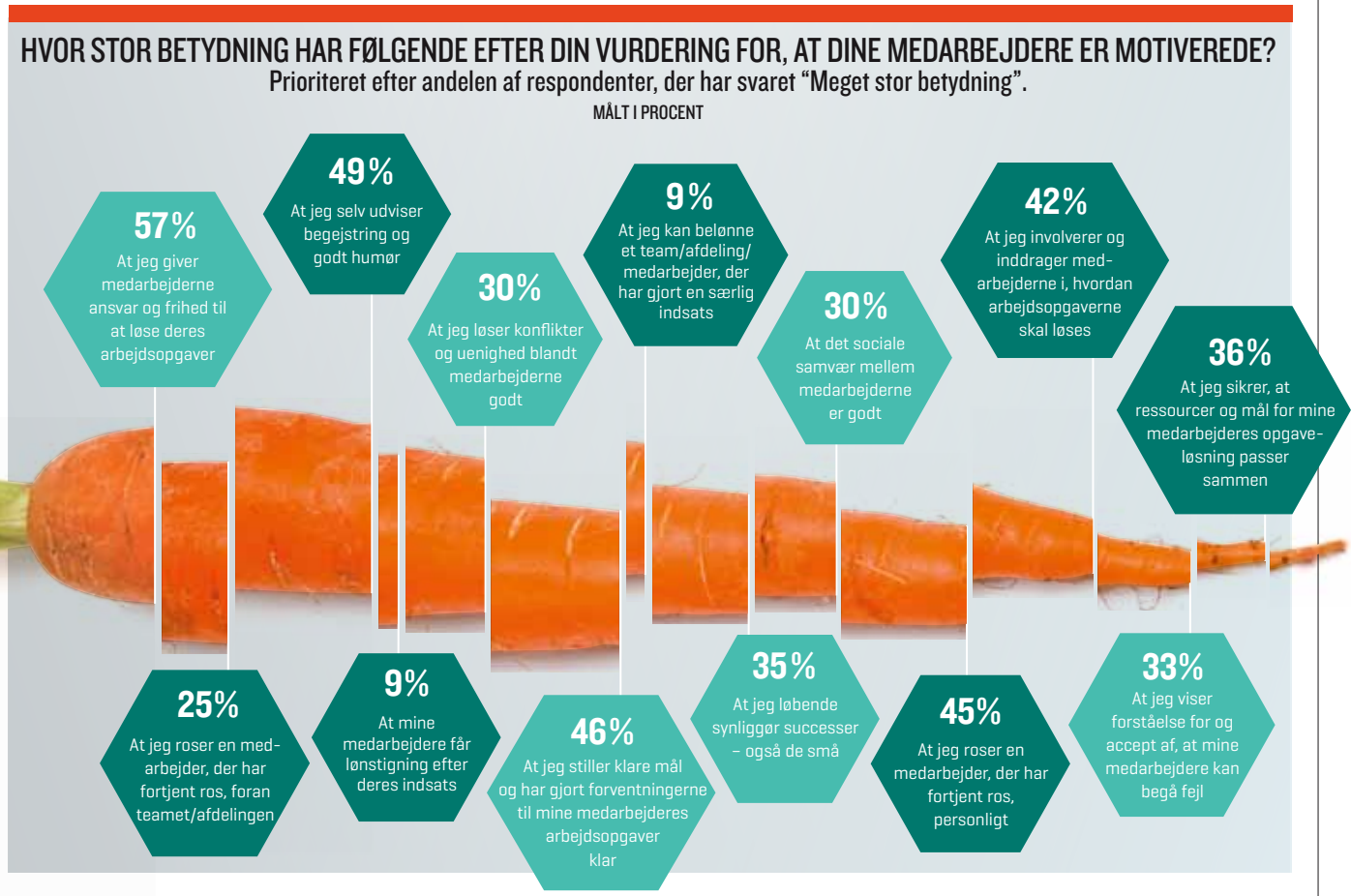
“Nogle arbejdspladser har en mere konkurrencepræget og kompetitiv arbejdskultur end andre. Derfor læner de sig mere op ad økonomiske incitamentstrukturer, hvilket er meget naturligt,” siger han.

“Derudover oplever jeg også, at ledere i dag har svært ved at leve op til intentionen om at arbejde med de blødere tilgange til motivation, fordi det er svært og mere u håndgribeligt. For det kræver, at man går helt tæt på den enkelte medarbejder og kender den enkeltes indre motivationsfaktorer. Det er tidskrævende og svært, hvis man har helt op til 30-40 medarbejdere under sig, som mange af vores ledere har. Og derfor bliver det lettere at falde tilbage på de klassiske metoder som belønning og løn,” siger Niels Henriksen.

LEDERE VIL GERNE VÆRE RETFÆRDIGE

Endelig mener han også, at ledere i dag i høj grad er påvirket af faktorer som retfærdighed og misundelse, når de udøver ledelse, hvilket også påvirker deres valg af motivationsredskaber.

“Ledere ved, at misundelse spiller ind på medarbejderes motivation og kan virke højest demotiverende. Af samme grund forsøger mange at være så retfærdige som muligt i deres ledelsesmetoder og motivationsredskaber. Her er de økonomiske faktorer mere synlige, ligesom reaktionen fra medarbejderne også er nemmere at læse. Derfor er de lettere at arbejde med. Mens det omvendt er svært at vurdere, hvor meget ansvar man skal tildele én medarbejder frem for en anden for at virke retfærdig og stadig undgå unødigt misundelse. Og det er faktorer, der også spiller ind,” siger Niels Henriksen. 📌



BUSINESS FACILITATOR UDDANNELSEN

IAF baseret facilitator uddannelse med certificering

Arbejder du ofte med grupper af mennesker for at



- Planlægge, prioritere eller følge op på opgaver?
- Skabe enighed, sikre opbakning eller opbygge relationer?
- Afdække risici, identificere problemer eller finde løsninger?



Så kan Business Facilitator Uddannelsen gøre dig endnu bedre.

Business Facilitator Uddannelsen giver dig teknikker, træning, overblik og indre ro til at facilitere målrettede, involverende og engagerende møder og workshops. Du får præcis feed-back og vil gennemgå et intensivt personligt lærings- og udviklingsforløb.

Uddannelsen forløber over 4 moduler på samlet 7 dage, og er forankret i IAF's etiske kodeks og 6 kernekompetencer for professionel facilitering.

Læs mere om uddannelsen på www.facilitators.dk

Facilitering betyder "at gøre let"

Det betyder ikke at facilitering er let.

Det betyder at facilitatorens opgave er at sikre overblik og samarbejdsrammer, hvorunder deltagerne oplever at det er let at samarbejde, bidrage og skabe resultater.

Facilitatorens værktøjskasse er solidt forankret i forskning omkring menneskers forskellige præferencer for at kommunikere, lære og agere i grupper.

Som Business Facilitator sætter du deltagernes viden, kompetencer og færdigheder i spil; og er samtidig i stand til at sikre fremdrift og holde deltagerne på sporet.

Vi har erfaringen til at gøre dig bedre

Vi arbejder målrettet på at sikre et højt fagligt niveau for facilitatorer og har trænet mere end 3.600 facilitatorer i Danmark, Sverige, Norge og Finland.

Facilitering i en forretningsmæssig kontekst

Uddannelsen er fokuseret på facilitering i realistiske situationer i en forretningsmæssig kontekst.

Du vil lære hvordan du som Business Facilitator målrettet kan arbejde med strategi, visioner, problemløsning, innovation og idégenerering. Vi dækker forskellige beslutningsprocesser samt hvordan du sikrer organisatorisk ejerskab og understøtter den efterfølgende implementering.

Intensiv praktisk træning og præcis feed-back

Facilitering er en kompleks kompetence/færdighed. Det er derfor ikke nok bare at se, høre eller læse om teknikkerne. Facilitering skal udføres i praksis og en forudsætning for maksimalt udbytte er erfaringsdannelse, intensiv træning og præcis feedback fra erfarne facilitatorer og trænere.

Vores fokus på intensiv praktisk træning og præcis feed-back er fundamentet i Business Facilitator Uddannelsens succes.

Tilmeld dig til Business Facilitator Uddannelsen, Hold 8, Efterår 2014

- Modul 1: 8.-9. sep. *Facilitering – Principper og teknikker*
- Modul 2: 6.-7. okt. *Gruppedynamik og samarbejdspsykologi*
- Modul 3: 3.-4. nov. *Udvikling af dig som facilitator*
- Modul 4: 15. dec *Certificering som Business Facilitator*

Alle dage undervises fra 9.00 – 16.30

Pris og sted

Business Facilitator Uddannelsen afholdes centralt i København og koster 29.800,- ekskl. moms.

Spar 10% ved samtidig tilmelding af flere deltagere.

Læs mere om uddannelsen og tilmelding på www.facilitators.dk

PORTRET

EN GOD LEDER ÅBNER DØRE FOR ANDRE MENNESKER

Danske ledere og multikulturelle erhvervsledere har brug for hinanden – men de har også brug for at lære, hvordan de bedst kan samarbejde, mener *SANILA RANA*, salgsansvarlig for Big Data hos IBM.

Tekst: Didde Elnif / Foto: Martin Bubandt / Billedbehandling: Matias Bager





Det er 1997. Sanila Rana har netop færdiggjort sin HA, og på trods af sine gode karakterer får hun følgende skudsmål med fra en af sine professorer: “Sanila, du kan glemme alt om at få et job i erhvervslivet. For det første er du kvinde med en anden kulturel baggrund end dansk, og for det andet går du med tørklæde.”

Jeg tænkte: “Det kan da ikke være rigtigt?! Skal jeg bare smide min uddannelse i skraldespanden? Der må da være én virksomhed, der vil tage mig på grund af mine kompetencer,” fortæller Sanila Rana.

Hun er opvokset i Danmark med pakistanske forældre, og som barn drømte hun om at blive læge eller ingeniør. Er man det, er man nemlig “noget” i den pakistanske kultur. Hun fandt dog med tiden ud af, at det var inden for matematik, markedsføring og økonomi, hendes talent og interesse lå.

Hun søgte flittigt job fra 8 til 16 hver eneste dag og kom til flere samtaler. Til tider blev der skævet til hendes tørklæde, men efter ni måneder fik hun pludselig hele tre jobtilbud. Blandt andet fra IBM, hvor hun i dag, 15 år senere, stadig er ansat.

På trods af professorens advarsel var det ikke nød-

vendigt at lægge tørklædet for at få et job. Alligevel valgte Sanila Rana at lægge tørklædet nogle år senere. Ikke for at takkes arbejdsmarkedet, men fordi hun blev i tvivl om, om tørklædet udstrålede, at hun kunne undertrykkes.

“Det viste et forkert billede af, hvem jeg er, og derfor valgte jeg at tage det af,” forklarer hun.

DET VIGTIGE NETVÆRK

Sanila Rana er i dag salgsansvarlig for Big Data hos IBM, men hun har haft stort set alle tænkelige salgs- og marketingjob i virksomheden. Hun startede i en salgssupportfunktion og avancerede de næste år til salgs- og marketingleder med ansvar for at drive 30 sælgere i Norden. Derefter gik hun på barsel. Da hun kom tilbage, var hendes stilling nedlagt, og det var ikke umiddelbart muligt at få et job, hvor hun kunne komme til at beskæftige sig med hverken salg eller markedsføring. Hvis hun ville have et job, kunne hun få et inden for intern revision. Selv om det ikke umiddelbart var drømmejobbet, tog hun udfordringen op og påpeger, hvordan hun her fik indsigt i de problemstillinger, der ligger i at arbejde på topmanager-niveau. Samtidig gav det hende mulighed for at få en tre-årig projektlederuddannelse, der på længere sigt førte hende tilbage på den karrierevej, hun havde drømt om.

Ethvert menneske er født med en unik egenskab. Hvis du hjælper det menneske med at finde den unikke egenskab, har du gjort en god gerning, mener Sanila Rana.

SANILA
RANA

er 40 år og mor til
Samuel på 11 og
Simona på 8 år

“KVINDERNE ER TYPISK FIRSTMOVERS.
DET ER DEM, DER SØRGER FOR
AT INTEGRERE FAMILIERNE, FORDI
DE ER SOCIALE.”

- Sanila Rana -

I 2009 vandt Sanila Rana en prestigefyldt marketing-pris, som bragte hende ind i bestyrelsen for foreningen Danish Direct. Her gik det op for hende, at det danske erhvervsliv ikke kun handler om at have de rigtige kompetencer, men i høj grad også om at have det rigtige netværk og at kende de rigtige mennesker.

“Jeg ville ønske, jeg havde haft en mentor, der tidligt i min karriere havde taget mig i hånden og fortalt mig, hvordan jeg skulle navigere i det danske erhvervsliv, og hvordan jeg kunne håndtere potentielle konfliktsituationer på arbejdspladsen. For at give et eksempel: Når man i min kultur får skældud som barn, så får man at vide af sine forældre, at man skal kigge ned og vise respekt med bøjet hoved. I Danmark, når læreren skælder ud i skolen eller børnehaven, så siger de til børnene: “Se på mig, når jeg taler til dig”, og så bliver de stakkels børn med multikulturel baggrund fuldstændig forvirrede.”

På samme måde forklarer hun, at der er kompetencer i voksenlivet, som ligeledes er formet af, hvilken kultur man er opdraget i. Derfor er der behov for ledere i erhvervslivet, der har øje for de kulturforskelle. Igen understreger hun, at det handler om at forstå, at de forskellige kulturer har forskellige kompetencer, styrker og motivationsfaktorer og derfor kræver forskellige ledelsesstilarter.

MENTOR-ORDNING SOM ØJENÅBNER

Denne erkendelse blev Sanila Ranas anstød til at stifte foreningen Multicultural Business Women. Foreningen startede med at omfatte en mindre bestyrelse og syv mentorpar. I dag er der mere end 200 medlemmer fra mere end 43 kulturer. Målgruppen er akademisk uddannede kvinder med multikulturel baggrund og omfatter tre niveauer: et entry-niveau for nyuddannede kvinder, ekspertniveau for kvinder med et par års erhvervs erfaring og et executive niveau for kvinder med minimum 5-10 års erhvervs erfaring, og som ønsker en top position. Hvert medlem bliver parret med en mentor, der skal hjælpe med at finde vej i det danske erhvervsliv og med at planlægge en karrierevej.

“Vi ønsker at ruske i de danske erhvervsledere for at få dem til at se, hvilke styrker, kompetencer og motivationsfaktorer de forskellige kulturer har, og give dem indsigt i, hvilken ledelsesstil de skal anvende for at få det optimale udbytte. Tilsvarende ønsker vi, at de multikulturelle kvinder får øjnene op for de arbejdskulturer, der eksisterer i Danmark,” forklarer Sanila Rana.

Hun oplevede selv, hvor svært det er at gennemskue, præcis hvilke kompetencer der var hendes styrker, og hun er overbevist om, at hendes karriere havde været lettere, hvis hun havde fået hjælp tidligere i sin karriere.

2013

Big Data Sales
Executive, IBM
Software Group

2010 - 2013

Nordisk Volumen
Salgsleder,
IBM Integrated
Technology Services

2008 - 2010

Marketing Manager,
IBM Global
Technology Services

2007 - 2008

Projektleder, IBM
Global Business
Services

2003 - 2007

Senior Business
Controls Rådgiver -
IBM intern revision

2001 - 2002

Nordisk E-business
Leder, IBM Inte-
grated Technology
Services

1998 - 2000

Salgs- og mar-
ketingleder, IBM
Telecoverage

1994 - 1997

HA [B.Sc] Copenha-
gen Business School

1992-1994

HH på Niels Brock
Copenhagen
Business College



Derfor bliver medlemmerne ud over en mentor ligeledes tildelt timer hos en coach, der skal hjælpe kvinderne med at overkomme deres egne personlige barrierer.

KVINDERNE ER FIRSTMOVERS

Hvorfor fokusere på kvinderne og ikke på alle potentielle ledere med multikulturel baggrund?

“Fordi kvinderne typisk er firstmovers. Det er dem, der sørger for at integrere familierne, fordi de er sociale. Ved at styrke kvindernes karriremæssige position styrker vi deres position i familierne, det giver en bedre privatøkonomi, hvilket resulterer i bedre integration i samfundet. Vi skal kigge på hele fødekæden – og mangler derfor i høj grad at synliggøre flere multikulturelle kvindelige rollemodeller, som giver den yngre generation et håb om ligeværdighed på alle fronter,” siger hun.

Når man spørger Sanila Rana, hvad hun er mest stolt over i sin erhvervskarriere, fremhæver hun da også straks foreningen Multicultural Business Women. Ikke mindst er hun stolt over, hvor stor opbakningen har været, og hvor hurtigt den er vokset. Det beviser, efter Sanila Ranas mening, at der har været et stort behov for foreningen.

“Hver gang jeg fortæller om foreningen, begynder jeg med at forklare, at ethvert menneske er født med en unik egenskab. Hvis du hjælper det menneske med at finde den unikke egenskab, har du gjort en god gerning her i livet. Hvis det menneske gør det samme over for andre mennesker, har du ikke kun skabt en bølge af værdi, der rammer din sociale omgangskreds, men som går ud over landets grænser og spreder sig i hele verden,” siger hun. ●

TÆNKETANK
OM MULTI-
KULTURELLE
KVINDERS
POTENTIALE

I november holdt foreningen en konference på Christiansborg med talere som Manu Sareen (R), minister for ligestilling og kirke, Liv Holm Andersen (R), næstformand for Folketingets Ligestillingsudvalg, Stine Bosse, bestyrelsesformand for blandt andet Børnefonden, Lotte Andersen, HR-chef i ISS, og Bodil Nordestgaard Ismiris, direktør hos Lederne. Målet for konferencen var at belyse multikulturelle kvinders potentiale for dansk erhvervsliv. På konferencen blev desuden lanceret en tænketank, der i fremtiden skal identificere eksekverbare tiltag for at få flere kvinder med multikulturel baggrund i ledelsen. Blandt andet blev det fremhævet på konferencen, at virksomheder med stor diversitet kan opnå en øget vækst.

FLEKSIBILITET HOS IBM REDDEDE JOBBET EFTER SKILSMISSE

Mens hun avancerede professionelt, kæmpede Sanila Rana med privatlivet. Hun var allerede blevet skilt én gang, og efter at have fået to børn skrantede hendes andet ægteskab også. Selv om hun er født i Danmark, er hun opdraget i en pakistansk kultur. Hendes forældre kom til Danmark i slutningen af 60'erne, da der var brug for ekstra arbejdskraft, men bibeholdte en stærk tilknytning til Pakistan. Derfor var begge Sanilas ægteskaber arrangerede, og hendes forældre var dybt bekymrede, da hun blev skilt.

“Første gang, jeg blev skilt, sagde de: “Aj, nu er du blevet second-hand, der er ingen, der vil have dig”, og da der så alligevel var en, der ville have mig, og jeg derefter blev skilt fra ham, sagde de: “Nu er du blevet second-second-hand. Det kan ikke blive værre! Bliv nu i stedet i det ægteskab, han skal nok blive god engang, når du er gammel”, men hvis jeg var blevet, så var jeg blevet skør!” konstaterer hun med

et skraldgrin. Beslutningen faldt dog først, da hendes læge tilbød hende antidepressiver for at klare hverdagen:

“NEJ, det går slet ikke! Tænkte jeg, da jeg stod med de dér piller i hånden, smed dem i skraldespanden og besluttede mig for at blive skilt og komme videre. Jeg ville lære mine børn at tage ansvar; hvis min søn røder sig ud i noget forkert, skal han vide, at det har konsekvenser, som man kan komme til at fortryde resten af livet, og min datter skal lære at sige fra meget tidligere, end jeg havde gjort, i stedet for at finde sig i at blive behandlet dårligt. Jeg fik en ufattelig styrke af at minde mig selv om, at jeg på den måde er et forbillede for mine børn,” siger hun.

KLAREDE ARBEJDS DAGEN VIA TELEFON

Selv om Sanila Rana havde taget beslutningen om at blive skilt, var det ikke let at komme ovenpå efterfølgende.

“I perioden efter min anden skilsmisse var jeg helt nede at vende, men heldigvis havde jeg en leder, der lod mig komme og gå, som det passede mig. Jeg var på daværende tidspunkt nordisk marketingleder og kunne klare de fleste møder via telefon. Selv om jeg lå derhjemme og lignende noget, der var løgn, kunne jeg performe på telefonen, tale om eksekvering og sætte en dagsorden og bagefter synke sammen igen. Det var næppe gået i ret mange andre job,” siger hun.

Sanila Rana er dybt taknemmelig for, at hendes daværende chef viste forståelse og fleksibilitet, da hun kæmpede med skilsmissen. Og netop forståelse er en af de egenskaber, hun fremhæver ved en god leder. Det handler om at kunne sætte sig ind i, hvad der motiverer den enkelte medarbejder, og have både empati og en veludviklet intuition – og så handler god ledelse om at lytte til både kolleger, chefer og kunder.

Vil du spille en central rolle i en strategisk udvikling af din virksomhed?

EXECUTIVE MBA

Med fokus på ledelse, uddanner MMT fremtidens ledere i spændingsfeltet mellem teknologi, innovation, forretningsskabelse og forandringsledelse.

Uddannelsens fokus er identifikation og gennemførelse af forandringsprojekter i egen virksomhed.

MMT-uddannelsen er en 2-årig deltidsuddannelse målrettet den erfarne leder, der arbejder med innovation og produkt-, service-, IT- eller produktionsudvikling inden for en privat eller offentlig virksomhed. Undervisningen foregår med 2 døgns internat pr. måned.

Vi lægger stor vægt på innovative løsninger, hvor der tages udgangspunkt i din virksomheds problemstillinger – og det virker. Det kan de godt 250 ledere der har gennemført uddannelsen alle skrive under på.

På hvert semester udarbejdes et individuelt projekt, som er omdrejningspunkt for din videns- og kompetence opbygning. Dermed får din virksomhed en velfunderet analyse af virksomhedens styrker og forandringsbehov, og du vil være centralt placeret i realiseringen af denne forandring. Uddannelsen giver derfor hurtig "return of investment" til dig og din virksomhed.

Læs mere på www.mmt.aau.dk



Master in Management of Technology

- En Executive MBA uddannelse optaget
i det internationale Executive MBA Council

INFORMATIONSMØDER

13. marts: Aarhus

30. april: Aalborg

Studiestart sept. '14

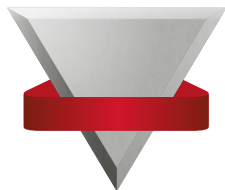


Ledelse gennem forandring - forandring gennem ledelse

Aalborg Universitet · MMT e-mba · Fibigerstræde 10 · 9220 Aalborg · Tlf. 9940 8953 · mmt@business.aau.dk

Det fælles mødested for dig og dine kolleger!

Besøg VTM 2014, her du kan se
flest maskiner og værktøj til metal-
bearbejdning - samlet på et sted.



VTM 2014

Odense Congress Center

1.-4. april

Dagligt kl. 8.30-16.00

Produktivitet er det overordnede tema for messen og et besøg giver dig en unik lejlighed til at se det sidste nye indenfor: Maskiner til metalbearbejdning (spån og plade), værktøj, robotter og industriel automatisering, cad/cam, CNC-styringer, måleteknik, køle-/smøremidler, svejsning m.m.

Print dit adgangskort på www.vtm2014.dk

Machine tools of tomorrow

STYRK DIN KARRIERE

TAG EN MASTER PÅ RUC

INFORMATIONSMØDER

9. APRIL OG 13. MAJ

MASTER I PROFESSIONEL KOMMUNIKATION

- Bliv en dygtig praktiker, der arbejder med teori og metode
- Lær at planlægge, producere, udøve og evaluere kommunikation
- Højt fagligt niveau, der svarer til en kandidatuddannelse
- Foregår især på nettet
- Koster 64.000 kr. Tager to år på deltid
- Vi mødes 6 weekender om året
- Ansøgningsfrist 1. juni 2014

www.ruc.dk/mpk

Tilmelding nødvendig
skriv til Daniel Lord på:
djl@ruc.dk



RUC
Roskilde Universitet



Michael
Uhrenholt

Ledelsesrådgiver
hos Lederne

FREMTIDENS LEDERE DRIVES AF EGET EGO

Egoisme vil være drivkraften for morgendagens ledere, viser en ny undersøgelse. Ledelsesrådgiver Michael Uhrenholt kalder ego-indstillingen for sund.


TEKST: EA ØRUM | ILLUSTRATION: RASMUS JUUL

Mig, mig, mig og så medarbejderne. Fremtidens ledere har øjne på egne mål, før medarbejdernes behov er inde på radaren. Under en fjerdedel af de unge, der vil være ledere, er motiveret af tanken om at lede medarbejderne under dem, mens over halvdelen af unge med lederdrømme er drevet af at få personlige udfordringer. Det er Lederne, der har gjort sig opdagelsen i en ny undersøgelse, som viser, hvad der ligger bag

de 18 til 39-åriges appetit på at blive ledere.

Michael Uhrenholt ser de egoistiske ambitioner som et sundhedstegn.

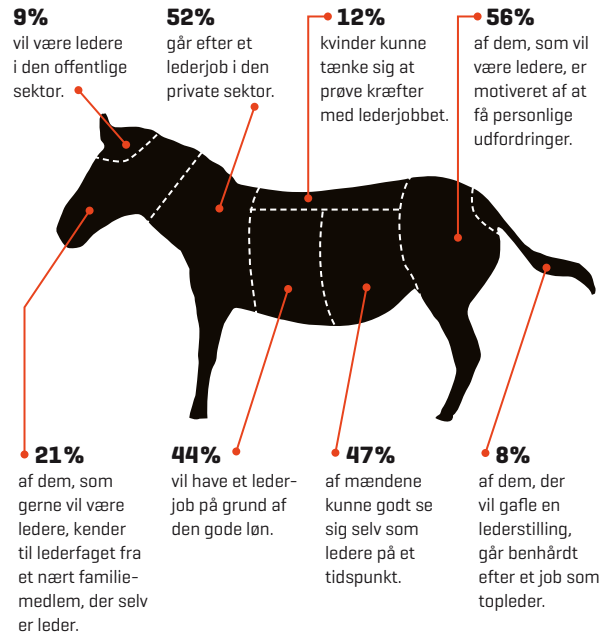
“Hvis du skal være leder, skal du blive det, fordi du er drevet af personlige motiver. Hvis du ikke er egoistisk, har du ikke den nødvendige selvsikkerhed med. At være drevet af egoistiske årsager er derfor sundt,” siger han.

I undersøgelsen ligger lysten til at lede medarbejdere på en sjettedeplads på listen over, hvad der gør et lederjob attraktivt, men det bekymrer altså ikke Michael Uhrenholt. 



DE UNGES LEDERDRØMME

Lederne har undersøgt lederdrømmene hos over 1.000 unge mellem 18 og 39 år. 168 af dem vil "helt sikkert" være ledere en dag. 497 vil måske gå ledervejen:



► “Mange ledere har i dag slet ikke personaleansvar. Vi ser flere og flere, der er projekt- og procesansvarlige. Noget andet er, at hvis du som udgangspunkt er drevet af et personligt mål om at levere resultater, så er de fleste med lederdrømme også bevidste om, at de ikke kan lykkes, hvis de ikke skaber resultaterne via deres medarbejdere. Herved kommer ledelsen af medarbejderne indirekte i spil i de egoistiske ambitioner,” siger han.

Han mener, at den nye undersøgelses resultater viser, at de unges lederlyster rummer en god portion realitets-sans, for deres motivation stemmer overens med de krav, der hører til en lederfunktion.

DE PERSONLIGE EGENSKABER ER VIGTIGST

De unges navler kommer også i spil, når de skal vægte, hvad der vil få betydning for deres succes. I undersøgelsen giver 81 procent af de adspurgte unge udtryk for, at deres personlighed vil få afgørende betydning i den sag.

“Jeg ser desværre i dag, at nogle ledere mangler selvtillid. Hvis ledere hele tiden tvivler og rådfører sig, mister de medarbejdernes tillid. Det kræver altså en god portion selvtillid og selvværd at være en god leder, så det giver god mening, når de unge peger på deres personlighed som afgørende for, om de vil fungere som ledere. Jeg vil sige, at den rette personlighed er det vigtigste,” siger Michael Uhrenholt.

At de unge, der gerne vil være ledere i fremtiden, har fødderne plantet solidt i den virkelige verdens krav til ledernes arbejde, viser sig også ved, at kun otte procent af de unge ifølge undersøgelsen går efter at blive topledere,

forklarer Michael Uhrenholt. En af grundene til, at så få drømmer om de helt høje ledelsesluftlag, er den samme, som de, der slet ikke kunne tænke sig at være ledere, bruger: De vil hellere prioritere deres familie. Michael Uhrenholt ser ingen grund til at ændre på den indstilling, for ikke alle behøver at have en leder i maven.

“Der er allerede rigtig mange, som brænder for at blive ledere, og der er dygtige folk iblandt. Vi taler meget om en “work life balance” i de her år, men det er altså helt okay, at det kræver mere at være leder end at være medarbejder,” siger han.

Hele 40 procent af de adspurgte, som ikke vil have et lederjob, peger da også på, at årsagen er, at de er bekymrede for, hvorvidt et lederjob vil gå ud over familie- og fritidsliv. Højt på listen over andre årsager til, at unge vælger lederjobbet fra, er ulyst til personaleansvar og ligeledes ulyst til ansvar for budgetter og økonomi.

IKKE LOYALE MEDARBEJDERE

At de unge er drevet af ambitioner på egne vegne, gør dem mindre loyale over for virksomheden, mens de er meget loyale over for de enkelte projekter, forklarer Michael Uhrenholt.

“Når jeg møder de unge i dag, er de helt anderledes i deres loyalitet, end de ældre ledere er. De unge har fokus på projektet, men er ikke så loyale over for virksomheden. Det tror jeg er en styrke, for de lader sig ikke forblænde af loyalitet, og det betyder, at de ikke kører fast og går ned med stress. Loyaliteten til projektet er nemlig mere kortsigtet end den, som de ældre ledere har til virksomheden,

“Det kræver en god portion selvtillid og selvværd at være en god leder.”

- Michael Uhrenholt -

så de yngre er bedre til at passe på sig selv,” siger han.

De illoyale unge skældes ofte ud af ældre ledere for at være job-zappere, når de hurtigt skifter fra en stilling til en anden, men Michael Uhrenholt opfordrer virksomhederne til i stedet for at give de unge ledere plads til udvikling og konstant fornyelse, for det vil fremtidens dygtige ledere kræve. Får de det ikke, vil de finde plads til personlig udvikling i andre virksomheder, konkluderer han.

Den nye undersøgelse kaster også lys over andre nye tendenser, for eksempel at unge med lederambitioner har ændret opfattelse af uddannelsens betydning i forhold til deres lederevner. I 1990 var det kun 35 procent, der mente, at uddannelse havde en stor betydning for deres evne til at lede. I dag er det 55 procent, der mener, at deres uddannelse klæder dem på til at blive gode ledere.

“Ledelse er i dag blevet et fag. Uddannelse giver i dag indsigt i, hvad lederjobbet kræver. Og skal du lede højtuddannede, er det ofte også nødvendigt selv at være højtuddannet for at blive accepteret. Det ved de unge godt,” siger Michael Uhrenholt.

Jo længere tid det er siden, at uddannelsen er blevet afsluttet, desto mindre betydning tillægges den. Michael Uhrenholt mener, at et af de vigtigste redskaber, som de længere uddannelser bringer, er evnen til at reflektere over muligheder.

“Jeg har desværre mødt ledere, som ikke forstod vig-

tigheden af refleksion, og det skabte usikre ledere med utrygge medarbejdere. Ledere skal kunne reflektere over forskellige typer af løsninger og de konsekvenser, som de vil have. En uddannelse fra universitetet styrker evnen til den nødvendige refleksion,” siger han.

OFFENTLIGE LEDERE TIL TØRRE I PRESSEN

En holdeplads for øretæver, som et fåtal af de unge vil have, er en lederposition i det offentlige. Kun ni procent foretrækker et lederjob i det offentlige. Hele 52 procent går benhårdt efter lederjobbet i den private sektor. Michael Uhrenholt ser ikke, at det er egoistiske årsager om et højere beløb på bankkontoen hver måned, der rykker de unge i den retning, det er derimod frygten for at blive hængt ud på forsiden.

“Jeg har masser af respekt for offentlige ledere, men hvad er det for ledere, vi ofte møder i pressen? Vi møder offentlige ledere, der begår sig i et politisk spil, og som kommer på forsiden, når de begår fejl. Hvis jeg var ung i dag, ville jeg også lige tænke en ekstra gang over, om jeg ville være leder i staten. De, der søger den vej, er ofte drevet af rollemodeller,” siger Michael Uhrenholt.

Han henviser her til undersøgelsens tal, der viser, at hvis nogle i den nære familie er ledere, så er sandsynligheden for, at man også selv vil være det, meget højere. Faktisk er det dobbelt så mange, der “helt sikkert” kunne forestille sig at prøve kræfter med lederjobbet, hvis nogle i den nære familie har et job som leder. 🗳

“Hvis jeg var ung i dag, ville jeg også lige tænke en ekstra gang over, om jeg ville være leder i staten.”

- Michael Uhrenholt -

ET GODT MØDE
Starter på et solidt grundlag

Hotel Maribo Søpark

Frokost, middag, møde, kursus eller conference...

Lad os sammen gøre 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 med over 200 deltagere.

Konferencedøgn

Fra kl. 09.00 til kl. 09.00 næste dag og indeholder følgende:

- 2/2 rundstykker med ost og marmelade
 - Kaffe, the og isvand samt frisk frugt - *ad libitum*
 - Frokost - hertil 1 pilsner eller vand
 - Eftermiddagskage
 - 2 retters middag og aftenkaffe
 - Overnatning i enkeltværelse
 - Morgenbuffet
- Pris pr. person **kr. 1.355,-**

Du kan finde flere informationer om vores konference tilbud på vores hjemmeside

- gode oplevelser og lidt til...
Hotel Maribo Søpark

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

Find vej i junglen og bliv en SUCCES

For ganske få år siden var sociale medier noget nyt for de fleste, og mange var nervøse for at kaste sig ud i de virtuelle løjer. De seneste tal fra Ledernes undersøgelse af medlemmernes brug af sociale medier viser imidlertid, at de er blevet en fast integreret del af de flestes hverdag.

TEKST: ANDREA BAK | FOTO: PR | ILLUSTRATION: GLUEFINGER

“**F**

or få år siden handlede stort set alle debatter om ledelse og sociale medier om, om medarbejderne måtte bruge Facebook i arbejdstiden. Jeg oplever stadig nogle af de lidt skeptiske, der synes, det er forkert at være på de sociale medier i arbejdstiden, men generelt ser jeg en udpræget tendens til, at folk godt kan se mulighederne i de sociale medier. Det, der gør, at de kan være tilbageholdende, er som regel, at mange er usikre på, hvordan man så skal gribe det an,” siger Helle Bruun Madsen, der er ledelsesrådgiver i Lederne. ▶



• Ledernes social media manager, Martin Launey, er enig.

“Jeg oplever stor åbenhed og forståelse omkring, hvad sociale medier er og kan, og at der ikke længere er det samme behov for at monitorere de ansattes brug. Jo flere virksomheder som er til stede på de sociale medier, jo større forståelse oplever jeg for, at medarbejderne er virksomhedens ambassadører, og at det er vigtigt, at de er til stede på de sociale medier også,” siger han.

Han understreger dog, at for at få succes på de sociale medier er det vigtigt med en klar strategi for sin tilstedeværelse, for det er bedre slet ikke at være til stede på de sociale medier end at være det på en forkert måde, som i sidste ende kan skade dig eller din virksomhed. I den forbindelse er det også vigtigt at hjælpe medarbejderne til, hvordan de kan deltage på de sociale medier og fungere som ambassadører.

“Retningslinjer er vigtige. Man er nødt til at guide medarbejderne i forhold til, hvordan de sociale medier skal bruges, hvis man bruger dem i professionelle sammenhænge, og hvad spillereglerne så er. Og det er ikke “rocket science” – det handler egentlig bare om at bruge sin sunde fornuft,” siger han.

På de følgende sider kan du få gode fif til, hvordan du selv og din virksomhed kan få mest ud af de sociale medier, og du kan møde en række virksomheder og organisationer, der har succes med Facebook og Twitter.

PÅ HVILKET AF FØLGENDE SOCIALE MEDIER HAR DU EN PROFIL? (MULIGHED FOR FLERE SVAR)

	2012	2014
LinkedIn	59%	85%
Facebook	78%	81%
Google+	8%	23%
Twitter	19%	18%
Instagram	9%	14%
YouTube	19%	13%
Pinterest	1%	3%
Blog	3%	2%
Andre	7%	4%



Sådan bruger du de sociale medier

LinkedIn, Twitter, Facebook eller alle tre på én gang? Her får du nogle bud på, hvordan du bruger de sociale medier bedst.



Martin Launey

Social media manager hos Lederne



Helle Bruun Madsen

Ledelsesrådgiver hos Lederne



TWITTER ER et ukendt land for mange danske ledere. Således har kun 18 procent af de adspurgte i undersøgelsen en profil på Twitter.

“På Twitter har man stor mulighed for at ramme meningsdannere og journalister med sine budskaber, så det kan jeg virkelig anbefale folk at sætte sig ind i. Det er vigtigt at være opmærksom på, at Twitter har en stejlere indlæringskurve end andre sociale netværk. Det er en platform, der kræver mere af din tid, men som også giver mulighed for et stort fagligt afkast,” siger Martin Launey.

Twitter opfattes traditionelt som mere fagligt funderet, da alle kan læse med, men Martin Launey ser også en tendens til, at følgerne falder fra, hvis der ikke er en flig af personen bag, når man tweeter. Ikke at du skal lægge fotos ud af din morgenkaffe eller seneste ferie, men dine personlige holdninger må du endelig ikke skære væk fra dine 140 tegn. Mange falder fra i deres brug af Twitter, fordi det ved første øjekast kan synes vældig uoverskueligt, og fordi det kan tage tid at opbygge en følgerskare, så

man i begyndelsen har fornemmelsen af at stå og råbe ud i et tomt rum. Derfor er det i høj grad op til dig selv at “blande dig” i folks diskussioner på Twitter, hvilket er helt ok og en god måde at skabe synlighed om din person og også at få noget god input tilbage.

Det kan være svært for mange, især hvis man er vant til at bruge Facebook, men groft sagt kan man sige, at Facebook er en privat fest med mennesker, du kender, mens Twitter er som at komme til en reception med en masse mennesker, du ikke kender i forvejen. Det kræver noget arbejde, men det er også besværet værd.

“Det er en kunst at give noget af sig selv uden at være privat, og det er ikke alle, der mestrer det. Jeg ser en klar tendens til, at udadvendte folk, der er gode socialt ude i virkeligheden, også har nemmere ved at begå sig på de sociale medier, mens det er lidt sværere for dem, der måske ikke er så udadvendte, og som stadig er lidt skeptiske omkring, hvad der er relevant at dele,” siger Martin Launey.



LINKEDIN ER FOR LÆNGST blevet ledernes foretrukne sociale medie, og således har hele 85 procent af de adspurgte i den seneste undersøgelse en profil på LinkedIn. Den udvikling bifalder ledelsesrådgiver Helle Bruun Madsen, da LinkedIn efter hendes mening er en af de bedste platforme at gøre sig synlig på i sit netværk.

“Jeg anbefaler alle at se LinkedIn som en del af deres fysiske netværk. Jeg oplever, at flere yngre ledere connecter med folk på LinkedIn, som de aldrig har mødt eller arbejdet med, og det er måske ikke sådan, LinkedIn var tænkt oprindeligt, men det kan være en god måde at supplere et solidt netværk af mennesker, man kender,” siger hun.

Hun anbefaler alle at gøre sig umage med deres CV og summary på LinkedIn samt til at være aktive i forskellige relevante grupper og debatfora på LinkedIn.

“Det er en god måde at få sit budskab ud til mange, skabe synlighed om sig selv og sin virksomhed eller organisation og til at skabe et netværk,” siger hun.

Ledernes social media manager, Martin Launey, er enig, men han påpeger, at der er nogle ting, man skal være obs på.

“Der er sket meget med LinkedIn inden for det seneste år. Det er meget mere end et online visitkort nu til dags, og man kan sige, at det har udviklet sig til en slags Facebook for businessfolk og ledere. Men man skal holde sig for øje, at selv om mange har en LinkedIn-profil, er der stadig mange, der bruger det vældig sporadisk. Halvdelen er for eksempel kun inde og tjekke deres LinkedIn-profil en gang om måneden, mens de fleste er på Facebook en halv time om dagen, blot til sammenligning,” siger han.

“Så hvis man vil nå bredt ud, skal man også bruge andre kanaler end LinkedIn,” siger han.



FACEBOOK HAR et godt tag i danskerne, og lederne er ingen undtagelse. 81 procent af de medvirkende i undersøgelsen har en Facebook-profil, og Facebook er traditionelt det sociale medie, der tager det meste af den tid, vi bruger på de sociale medier.

Både Helle Bruun Madsen og Martin Launey påpeger vigtigheden af at skelne mellem, om man bruger Facebook privat eller fagligt.

“Facebook har den store fordel, at alle er der, og alle bruger det meget, men Facebook er ikke den rette platform til leder-branding,” siger Martin Launey.

Det er dog meget relevant for en virksomhed at være til stede på Facebook og et godt sted at brande sig som virksomhed eller produkt, til at yde kundeservice og til at lave for eksempel produktudvikling.



NAVNE SOM GOOGLE+, Instagram, YouTube, Pinterest og blogs figurerer også i undersøgelsen. Google+, som er Googles bud på et socialt medie ala Facebook, har således 28 procents tilslutning hos de adspurgte i undersøgelsen, men om det skyldes, at folk rent faktisk bruger det, eller at man bare automatisk får tildelt en Google+-konto, hvis man har en Gmail-adresse, ved vi ikke. Det er tvivlsomt, om Google+ nogensinde kommer til at vinde indpas foran Facebook, men Martin Launey anbefaler alligevel, at din Google+-konto er ajour, simpelt hen fordi det påvirker søgningen, når folk googler dig eller din virksomhed. Så sæt et billede og din kontaktinfo på og

eventuelt en link til din LinkedIn-profil, så folk kan finde dig, når de googler dig eller det emne, du beskæftiger dig med.

Instagram og Pinterest er især interessante for dig, som har et visuelt produkt, du skal markedsføre. Mange, der arbejder med tøj og mad, er for eksempel glade for at kunne dele billeder af deres ting hurtigt og nemt og på den måde skabe interesse og loyalitet hos deres kunder – og potentielle af slagsen.

YouTube og Vimeo er i sagens natur et anvendeligt medie for dig, som har videoer, du vil dele i dit netværk, og blogs er for dig, der har et budskab, vil præge en dagsorden eller har brug for at få diskuteret et emne og så distribuere det via de sociale kanaler.



Folk og Twitter-konti, du skal følge, hvis du er interesseret i ledere, ledelse, Lederne, undersøgelser, analyser og nyheder. Tjek også hashtagget #DkLedelse.

Lederne
@LederneDK

Formand
Svend Askær
@LederSvend

Direktør i Lederne og
magasinet Ledernes
ansv. chefredaktør
Torkild Justesen
@TorkildChief

Direktør i Lederne
Bodil Nordestgaard
Isimris
@bodilismiris

Ledernes presse-
chef, Michael Monty
@MichaelBMonty

Ledernes social
media manager,
Martin Launey
@martinlauney.dk



til LinkedIn
på lederne.dk

Under emnet “Leder-sparring” finder du en grundig guide til, hvordan du opbygger din LinkedIn-profil og bruger den bedst.





For Skat er Twitter-kontoen @skattefar med til at ændre Skats image som utilnærmelig og lukket.



Lene Krogh Jeppesen

Social Media Manager hos SKAT



NÆST EFTER PARKERINGSVAGTER er det nok Skat, der får flest skældud af den menige dansker. Men mange har fået et andet syn på organisationen, efter de er begyndt at følge Skat på Twitter. Under navnet Skattefar bliver der svaret på henvendelser hver dag i en let tone, der ikke er uden glimt i øjet, hvilket har overrasket mange.

“Meningen er ikke at skabe et særligt image. Meningen er fundamentalt set at yde en bedre kundeservice og at lære vores brugere bedre at kende. Og når folk synes, vi gør det godt, får vi succes, og ud af det kommer så branding,” siger Lene Krogh Jeppesen. Hun er en af de otte personer, der svarer på henvendelser, der kommer til Skats Twitter-konto, @skattefar.

“Vi får en masse gratis input til at gøre tingene bedre. En skrev til os på Twitter, at ordlyden i noget af det, vi havde skrevet om digital post, var virkelig formynderisk, og det havde han faktisk ret i, så vi gik ind og ændrede det,” siger hun.

“140 tegn er en gave til embedsværket.

Det tvinger en til at svare kort og præcist i en anden sprogbrug, end man normalt forbinder med Skat,” siger Lene Krogh Jeppesen. Det er et led i en større social mediestrategi, som på længere sigt skal ændre borgernes opfattelse af Skat som stiv, utilnærmelig og ikke til for dem.

For Skat var Twitter-profilen en tå i vandet, der sidenhen har ført til, at Skat for nylig også gik på Facebook under navnet SkatDanmark. Skat har også en LinkedIn-profil, som primært bruges til jobopslag og nyheder om organisationen. På Instagram poster Skat, under navnet @skattemor, fotos af hverdagen i Skat, der er overraskende fotogen. På Pinterest har Skat valgt at lægge organisationens historie ud på pinterest.com/toldskatmuseum.

“Det handler om åbenhed og om at stille sig i øjenhøjde med borgerne. Skat er traditionelt blevet set som en stor sort boks, hvor borgeren står som en lille, undseelig ludobrik ved siden af, og det image arbejder vi på at ændre,” siger hun.

Lene Krogh Jeppesen understreger, at der ikke ydes sagsbehandling på Twitter, ej heller kommer man med politiske udmeldninger. Twitter bruges udelukkende til kundeservice, altså at guide folks henvendelser til de rette personer.

“Vi har ingen svare-manual på @skattefar. Da kontoen gik fra at være en individuel profil, hvor kun én svarede, til at være en gruppe-profil, lavede vi nogle retningslinjer for, hvilken “stemme” vi ville svare med. Vi opfandt en fiktiv person, hvis stemme vi svarer med. Han er en lidt ældre embedsmand, som synes, hans job er utrolig spændende, og som er rar og meget gerne vil hjælpe folk med deres spørgsmål,” siger Lene Krogh Jeppesen.

På Twitter kan du følge **Skats direktør, Jesper Rønnow Simonsen @roennowsimonsen**



2010
JA 65%
NEJ 35%

2012
JA 79%
NEJ 21%

2014
JA 86%
NEJ 14%

Kilde: Undersøgelse om sociale medier 2014 fra Lederne og YouGov

I HVILKEN GRAD BRUGER DIN VIRKSOMHED/ARBEJDSPLADS DE SOCIALE MEDIER TIL FØLGENDE?

Procent	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke	Total
Marketing	7	8	25	23	22	16	100
Kommunikation og PR	6	10	24	23	22	16	100
Kundeservice	18	13	20	16	10	23	100
Rekruttering	19	14	23	12	11	21	100
Produktudvikling	34	15	13	5	3	30	100
Krisestyring	48	9	5	2	2	34	100

Kilde: Undersøgelse om sociale medier 2014 fra Lederne og YouGov

More Than Just a Language Provider



BERLITZ MAXIMIZES GLOBAL PERFORMANCE

In today's world, it is easier than ever to reach across boundaries. The global environment offers infinite opportunities – but only to those who have the right skills. Berlitz helps individuals and businesses, government and non-profit organizations develop the language, cross-cultural and leadership skills necessary for success.

VISIT WWW.BERLITZ.DK



A Global Education Company



“Vi er på Facebook, fordi vores kunder er det,” skriver tv- og bredbåndsgiganten YouSee på deres Facebook-profil. Det er vigtigt både for image og kundeservice.



Ib Konrad Jensen

Pressechef hos TDC



I 2010 gik det op for YouSee, at virksomheden var nødt til at være på Facebook.

“Vi fandt en side, der hed YouSee, som havde 27 likes og en del henvendelser til os, som i sagens natur var ubesvarede, fordi det ikke var YouSee selv, der havde oprettet siden,” fortæller Ib Konrad Jensen, der er pressechef i TDC. Han var en af hovedkræfterne bag, at YouSee overhovedet kom på Facebook til at starte med.

“Vores daværende ledelse havde indtil da ikke kunnet set fidusen i, at vi skulle være på Facebook, men da vi opdagede siden, blev det en tvungen sag for direktørerne, der opstod ud fra folks forventninger om, at vi var på Facebook og kunne nås ad den vej,” siger han.

I skrivende stund har YouSee 37.249 likes på Facebook, og Cecilie Foss, der er digital marketing manager, vurderer, at omkring 150 mennesker henvender sig hver dag via Facebook. De svar bliver ikke kun læst af de 150 mennesker, der spørger, men, ifølge Cecilie Foss, af mange tusinde mennesker.

Derfor har YouSee i sagens natur en række mennesker, der sidder og svarer på henvendelser på Facebook. Det svarer til, at en person sidder og svarer på henvendelser hver dag fra 8 til 20. Og at det er vigtigt, er YouSee et glimrende eksempel på. I efteråret 2012, hvor den amerikanske filmtjeneste Netflix netop var blevet lanceret i Danmark, fik YouSee en aften en henvendelse fra en kunde, der ville op-sige sit abonnement til fordel for Netflix. Kunden formulerede sin opsigelse som et brev til en kæreste, han ville slå op med, fordi han havde fundet en anden, der var mere interessant, og Ib Konrad Jensen valgte at svare på henvendelsen i samme, lette humoristiske tone. Kort efter blev opslaget delt vidt og bredt på Facebook,

og det kom i aviserne – kort sagt: Det gik viralt, som det hedder på moderne dansk om fænomener, der bliver delt og set af mange på de sociale medier.

I dette tilfælde gik det godt, men det modsatte kan også være tilfældet.

“Alene på grund af dette opslag fik vi over 1.500 nye fans på siden på to dage,” fortæller Cecilie Foss.

“Men ”fans” kan også komme på andre måder. I foråret 2012 gik vi fra at have 200 likes til 1.500 på ret kort tid. Det skyldtes, at der var bøvl med tv-signalet under en Champions League-finale, og det er noget, der kan få folk op i det røde felt. Ingen af vores følgere er uengagerede – alle har en mening om os, og hvis den mening er negativ, kan det spredes lynhurtigt og skabe utrolig meget støj,” siger hun og understreger, at YouSee efter den episode ikke havde nogen problemer med at retfærdiggøre deres tilstedeværelse på Facebook over for ledelsen.

Men ét er at yde kundeservice, noget andet er muligheden for at skabe loyalitet blandt kunderne, og kan man det, er en god håndtering af Facebook at sidestille med penge i banken.

“Det kræver, at man tør blotte sig som virksomhed. Vores Facebook-side er en potentiel parkeringsplads for sure kunder, der kan finde på at skrive klokken 23 om aftenen, og hvis henvendelse i værste fald kan eksplodere i, at man bliver overfaldet af andre også,” siger Ib Konrad Jensen.

“Vi har aldrig lukket vores væg for henvendelser, og folk kan altid kommentere på de indlæg, der er der. Det er tvingende nødvendigt, at vores kunder føler, de kan komme igennem til os, og at vi lytter og svarer. Det går ikke, at man er der uden at være der 100 procent,” siger han.



ER DIN
VIRKSOMHED
REPRÆSENTERET
PÅ DE SOCIALE
MEDIER?

2012
JA 42%
NEJ 49%
VED IKKE 9%

2014
JA 62%
NEJ 27%
VED IKKE 11%

BIG DATA ER MERE END STORE ORD

Et af de helt store 'buzz words' nu for tiden er BIG DATA. Men, hvad er BIG DATA, og kan man tjene penge på det?

Proaktiv brug af kundedata kan give positive resultater på bundlinjen. Det har den succesfulde virksomhed vist og vidst i årtier. Så hvad er det nye i BIG DATA?

Omdrejningspunktet i arbejdet med BIG DATA er stadig kunden og data om kun-

dens adfærd, og de nye udfordringer består i en markant ændret forbrugeradfærd, kombineret med en eksplosiv vækst i kundedata og i de kanaler, hvor disse skabes.

På Sommerskole tager vi emnet op og ser på, hvordan man får bedst og mest ud af BIG DATA.

**Læs mere og tilmeld dig på
Sommerskole.dk**

CBS
EXECUTIVE

PERSONALEJURA HÅNDBOGEN 2014

OVERBLIK OVER PERSONALEJURA



Regelsættet for personaleforhold er omfattende – og løbende justeres satses, nye regler kommer til og andre ændres. Så der er nok at holde sig opdateret med som arbejdsgiver og personaleleder. PersonalejuraHåndbogen giver overblikket – og er et nyttigt opslagsværk om regler, rettigheder, pligter og muligheder, arbejdsgiveren skal være opmærksom på.

PersonalejuraHåndbogen 2014 er netop udkommet. Bogen udbygges og ajour-

føres årligt. Denne udgave omfatter således de regler og love gældende ved udgangen af januar 2014. Ansættelsesbeviser, eFeriekort, sygdom, arbejdsmiljø, arbejdsløshedsdagpenge, barsel, straffeattest og efteruddannelse er blot nogle af de emner, der behandles.

PersonalejuraHåndbogen 2014
748 sider

Pris: Kr. 660 (kr.495)*

KOMPETENTE FORFATTERKRÆFTER

Med ansættelsesretschef Flemming Dreesen i spidsen er PersonalejuraHåndbogen skrevet af et stærkt hold eksperter fra Dansk Arbejdsgiverforening.



Bestil bogen på www.daforlag.dk – nu også som e-bog

DA FORLAG

DANSK ARBEJDSGIVERFORENING

Vester Voldgade 113

1790 København V

* Priserne er ekskl. moms, porto og ekspeditionsgebyr. Medlemmer af en arbejdsgiverorganisation i DA-fællesskabet, køber bogen til prisen i parentes.

MÅ LEDEREN SE MEDARBEJDERNE PRIVAT?

Hvad skal man som ny leder gøre, når man bliver beskyldt for negativ særbehandling af en gruppe medarbejdere, man har private relationer til?

TEKST: LONNI LYNGE | ILLUSTRATION: ZANETA ANTOSIK

Ikke flere byture med medarbejderne og slut med at se de tidligere kolleger privat. Sådan har den netop udnævnte teamchef valgt at tackle situationen, hvor han nu er blevet leder for en gruppe medarbejdere, han tidligere har set privat. Han har desuden gjort en dyd ud af, at der ikke skulle være episoder, som kunne give anledning til rygter og mistro i forhold til hans ledelsesstil over for sine tidligere venner. Det har fået flere fra det tidligere "slæng" til at beskyldte teamchefen for forskelsbehandling, og at de skal bevise mere end de andre medarbejdere. Sådan lyder Ugens Dilemma, som Lederne laver i samarbejde med Berlingske Business.

"Når man går fra at være kollega til leder det samme sted, er det en ny situation, som både lederen og medarbejderne skal vænne sig til. Selv om der ikke foregår forskelsbehandling, kan det være, at medarbejderne "ser spøgelse", fordi de selv er så obs på deres private relation til lederen," siger Michael Uhrenholt, ledelsesrådgiver hos Lederne.

Ligesom 53 procent af læserne, der har stemt på dilemmaet på Business.dk, anbefaler ledelsesrådgiveren, at teamchefen indkalder de medarbejdere, der føler sig forskelsbehandlet, til et møde, hvor han har mulighed for at spørge ind til, hvad der mere præcist får dem til at føle sådan.

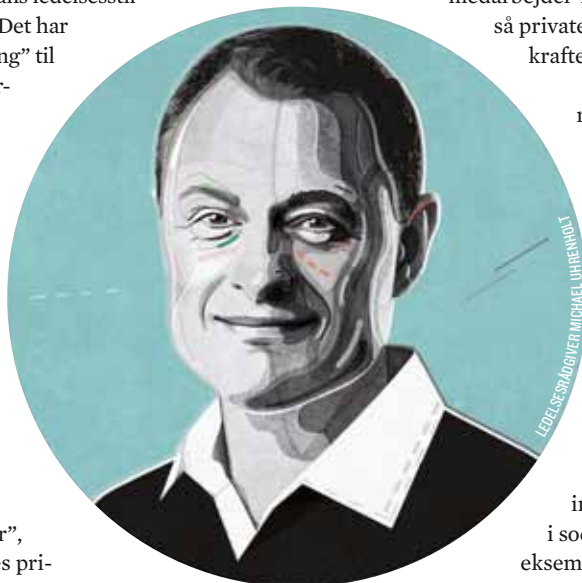
"Den nye leder skal først og fremmest være glad for, at medarbejderne viser ham den tillid, at de kommer og siger tingene til ham, så han har mulighed for at handle på det, i stedet for at det bare bliver til mukkeri i krogene. En snak mellem medarbejderne og teamlederen er nødvendig for at dæmme op for eventuelle misforståelser," siger ledelsesrådgiveren.

Han mener, at det er altafgørende for leder-medarbejder-relationer, at de aldrig bliver så private, at det går ud over dømmekraften.

"Uanset hvilken relation man vælger at have med sine medarbejdere, må det aldrig stå i vejen for, at man som leder er i stand til at træffe de nødvendige ledelsesmæssige beslutninger i enhver situation," fastslår Michael Uhrenholt.

Han oplever dog, at specielt unge ledere er rigtig gode til både at håndtere et lederskab, der også indbefatter, at lederen deltager i sociale arrangementer og for eksempel tager ud og bowler eller drikker en øl med medarbejderne.

"Mange steder ser vi, at det er vigtigt for medarbejdernes engagement og arbejdsglæde, at der er et socialt liv på arbejdspladsen, som også involverer lederen. Det kan opfattes konservativt, hvis lederen insisterer på at "lægge afstand" til medarbejderne," siger Michael Uhrenholt. 🗣️



HVORDAN TACKLER DU BESKYLDNINGEN OM FORSKELSBEHANDLING?

5%

Du indkalder din chef til et møde, hvor du vil forhøre dig om muligheden for at blive leder for et andet team.

1%

Du affejer "beskyldningen" om forskelsbehandling og siger til Søren, at det er ren og skær tankespind.

24%

Du tænker, at der måske er noget om snakken og vil den næste tid være ekstra opmærksom på, at alle bliver behandlet lige og fair.

53%

Du indkalder de pågældende tre medarbejdere til et møde, hvor du vil spørge ind til, hvad du har gjort, som har fået dem til at føle sig forskelsbehandlet.

16%

Du tilmelder dig et kursus for at få redskaber til at gå fra kollega til leder.

UGENS DILEMMA

Lederne har i seks år haft et samarbejde med Berlingske om serien Ugens Dilemma. Hver mandag morgen bringer Berlingske et ledelsesdilemma til afstemning og debat på erhvervsportalen Business.dk. Dilemmaet og svarmulighederne er skrevet af Lederne. Den følgende søndag bliver stemmerne talt op, og dilemmaet kommenteret af en ledelsesrådgiver fra Lederne i både Berlingske og på Business.dk.





Henrik Burkal sammenligner sit job som administrerende direktør med at være leder af et jazzband.

Discount med holdning - og en god smag i munden

HENRIK BURKAL
ADMINISTRERENDE
DIREKTØR I
REMA 1000

BLÅ
BOG

Henrik Burkal

Gift og har to døtre

Uddannelse:
Cand.merc.
i markedsføring og
MBA i forandrings-
ledelse

Job

Efter uddannelsen
arbejdede
Henrik Burkal først
i Netto og
Netto-DK. Herefter
fik han et job i
it-branchen, som
han forlod i 2005
til fordel for
Rema 1000

I Rema 1000 er forretningsværdierne det eneste, der ikke kan laves om på. Alt andet kan ændres over tid.

TEKST: ANDREA BAK FOTO: MADSKRABBE

REMA 1000'S DANSKE HOVEDKVARTER ligger i et industriområde uden for Horsens. Det vil være en overdrivelse at sige, at der er tale om et synderligt prangende domicil. Umiddelbart ved siden af døren til receptionen kører store lastbiler ind på lageret for at blive fyldt op med varer, som skal ud til de 248 forskellige Rema 1000-butikker. Lige inden for indgangen står en granitskulptur med otte sætninger hugget ind i soklen. En obelisk rejser sig ud af stenen, og ved første øjekast ser den ufærdig ud, og det skal vise sig, at det er helt tilsigtet.

De otte sætninger er de værdier, Rema 1000 er baseret på, og drives efter, fortæller administrerende direktør Henrik Burkal. De står urokkeligt fast, mens resten af skulpturen stræber opad og er rå og ufærdig – ligesom Rema 1000, der stræber efter at være i konstant vækst og udvikling.

Henrik Burkal kom til Rema 1000 i 2005 og har forvandlet en omsætning på tre milliarder kroner om året til godt tre gange så meget sidste år. I 2012 voksede kæden næsten 20 procent, og sidste år lå væksten på omkring 14 procent, svarende til godt en milliard kroner.

“Da jeg kom til Rema 1000, tog jeg en runde til 70 af vores dengang 123 købmænd og spurgte dem om, hvordan det gik, og hvordan de havde det med deres job. Det viste sig, at 50 ud af de 70 ikke troede på fremtiden,” fortæller han.

“Det kan jo ikke nytte noget. Håbet, drømmene og ambitionen er den motor, vi kører på som mennesker, så det var vigtigt at sætte en klar retning,” siger han.

Halvandet år senere var en del af dem skiftet ud.

“At gå på arbejde er ligesom at gå til spejder – det er fuldkommen frivilligt. En af vores værdier er, at “vi vil have det morsomt og lønsomt”. Det betyder, at når vi arbejder med noget, som vi brænder for, så kan vi også tjene

penge på det. Derfor spurgte vi en del købmænd, om det var dette, de ville med deres liv, og hvis ikke, jamen, så var det bare om at finde ud af det og forfølge det, de hellere ville, men de skal ikke blive her, for det gavner hverken dem eller virksomheden,” siger han.

REMA 1000 ER ET JAZZBAND

Rema 1000 er som en af de eneste dagligvarekæder i landet organiseret som en franchisevirksomhed. Den decentrering indebærer, at indkøb, logistik og markedsføring er samlet, mens butiksdriften er lokal. Det vil sige, at hver butik er drevet af en selvstændig købmand, der bestyrer sin butik selvstændigt inden for konceptet, ud fra vedkommendes kendskab til det område, butikken ligger i, og de mennesker, der handler der. Henrik Burkal omtaler selv fænomenet som “Management by Jazz”:

“En dirigent for et symfoniorkester er den eneste, der har hele partituret, der spilles efter. Hver musiker har kun det partitur, der tilhører hans eller hendes instrument, så det er med andre ord dirigenten, der bestemmer det hele. Jeg ser mig selv mere som en bandleder. Det er mig, der skal sørge for, at der er en klar struktur, et klart koncept og en fælles klangbund i holdning og værdier, men jeg blander mig ikke detaljeret i, hvordan hvert instrument spilles. Det giver ingen mening, at jeg som bandleder, der ikke spiller trommer, siger, hvordan verdens bedste trommeslager skal spille. Så jeg sætter virtuoserne fri til at spille noget nyt,” siger han.

“I Danmark taler vi meget om stordriftsfordelene, men vi taler meget sjældent om alle de fordele, der er ved smådrift. Om det ejerskab, folk tager, og den kvalitet, der ligger i nærheden i det lokale,” siger han.

“I Rema 1000 kombinerer vi stordrift og smådrift. Vi kalder det “frihed sat i system”. Jeg plejer at sige, at det store system med colli, tilbudsaviser og lastbiler, der skal ud med varer, er det store, koordinerede hangarskib, mens hver enkelt butik er frit agerende som for eksempel en torpedobåd. Hver butik løser sine udfordringer og forløser sit potentiale på sin egen måde, og der kommer ikke en regionschef og dikterer en masse. Det vigtigste er ikke at gøre tingene rigtigt – det vigtigste er at gøre de rigtige ting,” siger han. 🗨️



Hver eneste Rema 1000-butik er drevet som franchise.

En af de otte sætninger på værdistenen i Rema 1000's foyer lyder: "Vi taler med hinanden, ikke om hinanden," og det knytter sig direkte til dette.

"Jeg ser ofte regler, der er lavet, fordi én ud af 100 ikke kan finde ud af en given ting, og så vil man hellere lave en skør, overflødig regel, der gælder alle, fremfor at tage en snak med den ene, der har problemet. Sådan gør vi ikke hos os. Hver gang vi er ved at indføre en regel, spørger vi os selv, hvordan vi kan undgå at indføre denne regel," siger han.

DISCOUNT-KOMET

Danskernes indkøbsmønstre har ændret sig gennem de seneste år. Førhen var det sådan, at folk købte ind i supermarkedet og supplerede med discount, men i dag er det omvendt. Faktisk er over 40 procent af den mad, vi spiser i Danmark, købt hos en discountkæde. Og af alle supermarkeder i landet har Rema 1000 de næstmest loyale kunder. Det er kun Irma's kunder, der er mere loyale. Coop har halvanden millioner medlemmer i deres loyalitetsprogram – Rema 1000 har ikke noget loyalitetsprogram overhovedet. De har til gengæld det, de kalder "Discount med holdning". Det indebærer blandt andet, at butikskæden for nogle år siden besluttede at gøre en aktiv indsats mod det massive madspild, vi oplever i Danmark. Ud røg mængderabatterne, og

"Det handler basalt set om, at vores kunder skal have en god smag i munden."

– Henrik Burkal –

ind kom i stedet rabat på hver enkelt vare. I frugt- og grøntafdelingen køber kunderne efter vægt i stedet for at give den samme stykpris, uanset om de køber et lille eller et stort blomkål. Det har taget lidt tid for kunderne at vænne sig til det, men langt de fleste kan godt se fornuften i det. Og netop den klare stillingtagen lokker kunder til butikken.

Men det gør lave priser, kvalitet og service naturligvis også. For Henrik Burkal er discount ikke lig med dårlig kvalitet, og Rema 1000 samarbejder da også med Gram Slot, der leverer mælk, mel og andre dagligvarer af høj økologisk kvalitet, men til lave priser.

"I andre butikker bliver de billigste varer stillet ned på nederste hyld, og emballagen er ofte så grim, at folk ikke vil være sig bekendt at stille den på bordet derhjemme. Sådan gør vi ikke. Vores marmelade indeholder for eksempel 55 procent frugt, hvilket er 10-20 procent mere end andre discount-marmelader. Emballagen er pæn at se på, og den står i øjenhøjde – ikke gemt væk under de dyrere mærke-marmelader," forklarer han.

"Det handler basalt set om, at vores kunder skal have en god smag i munden, når de forbruger vores varer – både i direkte og i overført betydning. Kunden er vores øverste chef, for det er dem og deres tilfredshed, vi lever af. Det kan godt være, vi kan lokke folk ind i butikken én gang, men det kan vi ikke leve af. Kunderne skal have lyst til at komme igen og til at købe varerne igen, og vi arbejder hele tiden for at følge og opfylde kundernes behov," siger han.

LIDT SOM EN KULT

Henrik Burkal rækker gentagende gange ud efter en tynd, læderindbundet bog med "Vår filosofi" skrevet med guldskrift. Den ligner en bibel, og det er næppe tilfældigt. ➤

OM REMA 1000

Der er 248 butikker
– de fleste heraf i
Jylland

Der er cirka 7.600
medarbejdere

Der kommer cirka
700 nye medarbejdere
til hvert år

Navnet er en
sammenrækning
af "reitan", "mad"
og "1000", fordi der
i begyndelsen var
1.000 varer i kædens
sortiment. Således
har det også heddet
Rema 500 og burde
i dag retteligt hedde
Rema 2500

Københavns foretrukne møde- og konferencecenter

- 50 meter fra Hovedbanegården
- 27 lokaler med plads fra 4 til 7200 personer
- 100% professionel service og afvikling
- Kreativt Inhouse projektteam



Hos DGI-byen har du 27 forskellige lokaler at vælge imellem – fra de moderne, skandinavisk indrettede lokaler til de nænsomt restaurerede bygninger fyldt med atmosfære og historiske detaljer.

Vores erfarne team hjælper dig hellere end gerne med gode råd og alt det praktiske: Lige fra udsmykning, messestande og teknisk udstyr til fx. morgenmad, bufféer eller udsøgte menuer.

Må vi byde på en kop kaffe og en rundvisning? Kontakt venligst salgschef Morten Svendsen.

T/ 3131 5710

E/ msv@dgi-byen.dk



CPH Conference

Topmoderne mødelokaler. Velegnet til dags- og aftenmøder, generalforsamlinger, fester og konferencer. Kapacitet fra 4 – 420 personer.



Øksnehallen

Københavns smukkeste venue! En historisk hal på 5.000 m². Perfekt til fx. messer, konferencer, fester og middage. Max kapacitet 3400 personer.



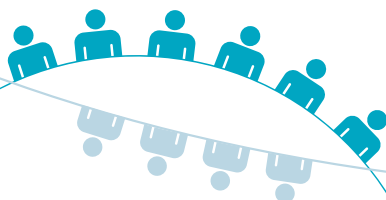
Bygning 55

Øksnehallens "lillesøster". Historisk lokale til fester, konferencer og produktpræsentationer. Max kapacitet 300 personer.



DGI-byens Hotel

Mødelokaler på DGI-byens Hotel. Oplagt til de mindre møder. Kapacitet fra 4 – 104 personer.



Det er ikke tilfældigt, at Rema 1000's værdisten ser ufærdig ud.

REMA 1000'S VÆRDIER

Vi rendyrker bedriftens forretningsidé

Vi holder en høj forretningsmoral

Vi skal være gældfri

Vi skal motivere til vinderkultur

Vi tænker positivt og offensivt

Vi snakker med hinanden – ikke om hinanden

Kunden er vores øverste chef

Vi vil have det morsomt og lønsomt

DANSK DETAIL LIGE NU

Markedsandelene fordeler sig således

COOP
37%

DANSK SUPERMARKED
32%

SUPERGROS
15%

REMA 1000
8%

Kilde: P1 Business og Stockmanngruppen

► Bogen er skrevet af norske Odd Reitan, der grundlagde Rema 1000 i 1972. Bogen uddeles på de såkaldte filosofi-seminarer, som alle købmænd på et tidspunkt skal med på for at lære virksomhedens klangbund og på den måde lære at spille bedst i det store Rema 1000-jazzband.

De bidder, Henrik Burkal læser op fra bogen, lyder ikke umiddelbart som almen lærebogsstof i ledelse, for eksempel: "Er du for glad i penge, bliver du aldrig rig." Henrik Burkal fortæller smilende om sit første møde med Odd Reitan og hans filosofi.

"Jeg glemmer det aldrig. Jeg kiggede overrasket, da han kom ind i lokalet med bare fødder i hyttesko, fuldskæg, halvlangt, vådt hår og rockstjernesolbriller – lidt ligesom Richard Branson. Men så begyndte han at tale, og efter fire timer sagde en af mine kolleger til mig, at jeg sad og smilede over hele femøren konstant. Men det, han sagde, ramte mig virkelig, og jeg sad bare med en følelse af at være landet det rigtige sted," siger han.

Det er da også den følelse, der får Henrik Burkal til med sindsro at affærdige de mange jobtilbud, der nødvendigvis må lande hos ham.

"Jeg har det sådan, at når man bruger så meget tid og energi på sit job, som jeg gør, så skal det altså give mening. Jeg skal kunne stå hundrede procent inde for den måde, jeg skal drive forretning på, og den måde, jeg skal være leder på," siger han.

Henrik Burkal lægger hånden på sin Rema 1000-filosofibog og medgiver med et smil, at det hele minder en lille smule om en kult. Og at det er en af grundene til discountkædens succes.

"Da jeg læste MBA, var Steen Hildebrandt en af underviserne, og han sagde blandt andet, at hvis man ønsker at blive en god leder, så må man beslutte sig for, hvad man tror på, og så leve efter det. Det gjorde stort indtryk på mig. Odd Reitans mål er, at Reitangruppen skal være kendt som Skandinaviens mest værdidrevne virksomhed, og hans virksomhedsfilosofi er ingen manual. Det er en fælles drøm og ambition, som inspirerer til en fælles tankegang og handling, og det er en af grundene til, at jeg virkelig trives her i mit job. Jeg har et stort ønske om at sætte mennesker fri inden for de rammer, vi har," siger han. 🗨️

Samme lave startpris fra:
189.990 Kr.*



BOOK PRØVETUR



NY MERIVA LIMITED

SÅ BLEV EN TYSK TESTVINDER PLUDSELIG TIL AT BETALE.

Færrest fejl ud af 129 modeller i stor tysk test.



Opel Meriva er blevet udnævnt til "Bedst i test" i tyske AutoBilds TÜV Rapport som den mest fejlfri bil blandt 2-3 år gamle biler. Med høje sædeplaceringer og en rummelig kabine er Meriva en perfekt familiebil, som vi nu har gjort endnu bedre. Få den helt nye Meriva Limited til samme lave startpris 189.990 kr.*

opel.dk

*Meriva Limited 1.4 100 hk. Brændstofforbrug v. bl. kørsel: 17,9 km/l, CO₂-udslip 132 g/km. Energiklasse: Prisen er ekskl. lev. omk. på 3.780 kr. Bilen er vist med ekstraudstyr.



Wir leben Autos.

Amager
Englandsvej 386
Tlf. 36 93 1200

Ballerup
Tempovej 17
Tlf. 36 93 1900

Gladsaxe
Gladsaxe Møllevvej 19
Tlf. 36 93 1700

Glostrup
Hovedvejen 196
Tlf. 36 93 1300

Lyngby
Lyngby Hovedgade 63
Tlf. 36 93 1600

Søborg
Gladsaxevej 340
Tlf. 36 93 1800

Taastrup
Husmandsvej 3
Tlf. 36 93 1500

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



MULTITASKING GØR OS UOPMÆRKSOMME

Lad medarbejderne trække stikket ud 10 minutter om dagen for at dyrke mindfulness. Det styrker arbejdsglæden og holder fokus. Sådan siger Rasmus Hougaard til Ledelse i Dag.

TEKST: SEBASTIAN CAPPELEN | ILLUSTRATION: ISTOCKPHOTO.COM

EN MEDARBEJDER taler i telefon, samtidig med at hun svarer på en e-mail. I det samme dukker en kollega op med et spørgsmål i døren. Er det et billede på, at vi er blevet overeffektive, eller er det et tegn på, at multi-tasking har taget over?

Kigger man til forskningens verden, er der bred enighed om, at det er en myte, at multitasking gør os mere effektive. Forskere fra blandt andet Stanford har fundet ud af, at når vi multitasker, så bruger vi længere tid på opgaverne, og vi leverer dårligere resultater med flere fejl. Men hvad endnu værre er, er at vi mister vores evne til at være opmærksomme, fokuserede og tilstedeværende.

HJERNEN ER IKKE KLÆDT PÅ TIL NUTIDENS PRES

Dette fortæller Rasmus Hougaard, grundlægger og managing director i The Potential Project, der er en verdensomspændende organisation, der lever af at forske i mindfulness og i at undervise og udbrede det på arbejdspladser.

“På kort tid er der sket et skift i vores arbejdsomgivelser, og det har sat vores hjerne i en svær situation. Vores hjerne er perfekt udviklet til at tage sig af manuelt arbejde, der kræver opmærksomhed på én ting ad gangen. Den er endnu ikke programmeret til de omgivelser, vi bliver mødt med i nutidens arbejdsliv,” siger han til Ledelse i Dag og forklarer, at initiativet bag The Potential Project er startet i Danmark og har blandt andet introduceret mindfulness til virksomheder som Google, Sony og General Electric.

VANDRER UFRIVILLIGT HALVDELEN AF TIDEN

Det er krav om konstant at være tilgængelig, en overflod af informationer samt masser af distraktioner, der presser vores hjerne. Og når hjernen skal løse det på én gang, sker der det, at den multitasker.

Ifølge Rasmus Hougaard viser forskning, at vi vandrer ufrivilligt fra det, vi laver, i 46,9 procent af vores vågne

timer. Men hvis multitasking er så skadeligt for vores opmærksomhed, produktivitet og arbejdsglæde, hvorfor gør vi det så? Til det svarer Hougaard:

“Vi gør det, fordi vi aldrig har lært andet. Vi har taget industriarbejderens hjerne og arbejdsmonstre med ind i en hypermoderne og meget presset og distraheret kontekst,” siger han.

Organisationer over hele verden er begyndt at få øjnene op for dette og introducerer træningsprogrammer baseret på den årtusindgamle metode mindfulness. Danmark er faktisk helt i front, når det gælder udbredelse af træningen i arbejdstiden. Hos virksomheder som Carlsberg og IF Forsikring opfordrer man medarbejderne til at hive stikket ud 10 minutter om dagen.

SLÅ AUTOPILOTEN FRA

Grundlæggende handler mindfulness om at slå autopiloten fra og træne tilstedeværelse og fokus i nuet, forklarer Hougaard.

“Rent neurologisk er hjernen en muskel, og den kan trænes og styrkes til større fokuseret opmærksomhed i alt, hvad vi foretager os,” siger han og forklarer, at resultatet er en større effektivitet i måden, vi håndterer e-mails, holder møder, prioriterer og kommunikerer.

“Træningen skaber en øget mental ro og klarhed til at se, hvad der er vigtigst i dette øjeblik, og som dermed sætter os i stand til at gøre de rigtige ting i stedet for bare at gøre en masse ting,” siger han.

Carlsberg indførte mindfulness efter en omstrukturering i 2011, der betød, at de måtte tage afsked med en gruppe medarbejdere. Det betød, at de tilbageværende 180 medarbejdere fik nye og flere opgaver. Medarbejderne gennemgik 11 workshops, hvor de fik nogle redskaber, der kunne hjælpe dem igennem processen med større fokus og arbejdsglæde. Samtidig brugte hver deltager 10 minutter dagligt på den formelle mindfulness-træning. ●



Rasmus Hougaard

Grundlægger og managing director i The Potential Project.



Trine Dilløng

Ledelsesrådgiver hos Lederne

STYRK DIT LEDERSKAB



Har du lyst til at blive leder?

af Karl-Johan Vibits
Kr. 350,-

REDSKABER TIL FORNYELSE



Gearet til innovation

af Susanne Rubæk
Kr. 300,-

OFFENTLIG LEDELSE



Offentlig ledelse og strategisk kommunikation

Heidi Salomonsen (red.)
Kr. 325,-

Køb bøgerne på
www.djoef-forlag.dk



Mindfulness kræver en indsats med træning i hverdagen, som så efterhånden integreres i den måde, man håndterer de krav, som man bliver stillet over for som leder og i livet generelt.

► **MINDRE STRESS OG MERE FOKUS**
Carlsbergs daværende CEO, Kenneth Egelund Schmidt, var med til at sætte processen i gang og kunne efter de første tre måneder forstå, hvilke forandringer træningen skabte og beskrev det i denne sætning:

“En mindful organisation er en organisation, hvor individerne gør de rigtige ting. Ikke bare ting. Det er en organisation, hvor den enkelte har den mentale kompetence til at tænke klart, træffe de rigtige beslutninger og handle i overensstemmelse med dem. Jeg oplever, at vi som organisation har taget store skridt, hvor de individuelle og organisatoriske fordele er blevet tydelige, vi har mere fokus og produktivitet, mindre stress og en generelt mere åben kultur.”

Og ifølge Rasmus Hougaard bekræfter forskningen, at der er rigtig god økonomi i at lade medarbejderne stemple ud i arbejdstiden med mindfulness. Han henviser til resultaterne fra en undersøgelse, der tager afsæt i nogle af de virksomheder, som The Potential Project har indført mindfulness i. Det er professor Jochen Reb fra Cambridge University Business School, der har gennemført un-

dersøgelsen. Han kunne se, at jo flere minutter deltagerne brugte på mindfulness per uge, jo højere blev arbejdsglæden, des mindre stress oplevede de, og bedre job-performance fik de.

IKKE NOGET QUICK FIX
Trine Diløng, der er ledelsesrådgiver hos Lederne, er enig.

“Mindfulness er et oplagt svar på mange af de krav, som danske ledere bliver stillet over for, og som de stiller til sig selv. De har en hverdag med mange møder, ofte kun lidt tid til forberedelse, og der er meget fokus på performance. Samtidig skal der håndteres e-mails og tages hurtige beslutninger. Så alt i alt er det et travlt, men spændende arbejdsliv, hvor nærvær og fokus er under pres,” siger hun.

Men mindfulness er ikke noget quick fix, advarer hun.

“Det er ikke noget, man gør i 14 dage, og så er det overstået. Det kræver en indsats med træning i hverdagen, som så efterhånden integreres i den måde, man håndterer de krav, som man bliver stillet over for som leder og i livet generelt,” siger hun. ❶

3 TIPS

HVIS DU VIL IMPLEMENTERE MINDFULNESS I ORGANISATIONEN

1

Dedikeret indsats

Som sagt er mindfulness ikke en mirakelkur. Det kræver en dedikeret indsats over en periode.

2

Leder-opbakning

Som ved alle forandringsprocesser er det en vigtig faktor, at du skaber opbakning i dit eget lederteam, så der er god stemning og energi bag indsatsen.

3

Find en kvalificeret udbyder

Mindfulness er blevet populært, og det har skabt et stort udbud. Men der er forskel på basic mindfulness og mindfulness i organisatorisk og ledelsesmæssig kontekst. Find en udbyder, der har erfaring i organisationer samt mange års erfaring med træning i mindfulness.



HVIS DU VIL VIDE MERE

Fleere og flere ledere er opmærksomme på mindfulness. Derfor satte Lederne sidste år fokus på, hvad mindfulness er. Gode råd kan ses ved at gå ind under “Trivsel og stress” og “Hvis du vil pleje din stress” på lederne.dk

“Møder i udlandet giver et boost af energi, kreativitet og team-spirit”



Helle Andersen,
Nyhavn Rejser

Møder i udlandet med oplevelser skræddersyet efter jeres ønsker

”Et møde i udlandet betyder inspirerende rammer, nye ideer og større fokus langt fra de daglige gøremål. I kan krydre med oplevelser, I slet ikke kan få derhjemme. Og udsigten til en rejse motiverer nu en gang de fleste til at yde en ekstra indsats”.

Hør, hvordan Nyhavn Rejser Groups & Incentives kan hjælpe med at planlægge og gennemføre den mindste detalje ved møder i udlandet. Island byder på smuk natur kombineret med fantastisk action. Berlin indbyder til et væld af aktiviteter året rundt. Dubai er perfekt til vinterkonferencer krydret med beduinlejre, shopping og strande. Og jeres muligheder standser selvfølgelig ikke her.



Scan og læs om møder & events i Berlin



Scan og læs om møder & events i Island

group.travel@nyhavn.dk
tlf. 70 26 24 73
www.nyhavn.dk/erhverv

BEREJST BERIGET BEGEJSTRET
NYHAVN
REJSER



FRANK JENSEN

52 år, overborgmester i København

DET, DER TILTALER MIG ved ledelse, er ikke bare det at sidde på magten. Men at man kan flytte noget. For andre ting. Og få andre med på sine idéer. Det oplevede jeg allerede som helt ung, da jeg var elevrådsformand på katedralskolen i Aalborg; at man sammen med resten af elevrådet og i dialog med skolens ledelse kunne forandre ting til det bedre.

MIN LEDELSESSTIL ER udpræget åben og dialogbaseret i den fase, hvor målene skal defineres. Det er dér, man skal inddrage, så alle får ejerskab. Når først målene er fastlagt, er jeg meget fokuseret på eksekvering. Efter at have været ude i det private erhvervsliv har jeg meget fokus på at forkorte afstanden fra det at have formuleret målene og til, at de er blevet gjort til resultater.

DA JEG KOM til Københavns Kommune, var man meget sovset ind i rapporteringssystemer, som har sit afsæt i New Public Management. Jeg oplevede ledere, der var gode til at sørge for, at man ikke kunne sætte en finger på deres rapportering, men som til gengæld ikke skabte ret mange resultater i forhold til de ressourcer, der var blevet brugt. Rapporteringen blev nærmest et mål i sig selv. Vi har siden arbejdet med at få meget mere fokus på tillidsbaseret ledelse. At sætte lederne fri til at fokusere på resultater frem for på proces.

DET ER VIGTIGT, at man fra politisk hold er klar i sin måldefinering. Vores skoleledere skal for eksempel bedømmes på tre parametre: De skal kunne levere på det faglige niveau, på sygefravær blandt medarbejdere og på trivsel blandt eleverne. Det er ting,

vi allerede har tal på i dag, så vi kan godt slippe skolelederne fri og sige: "I forhold til hvor I ligger i dag, og med baggrund i de socioøkonomiske grundlag, I har, skal I bevæge jer i positiv retning". Skolelederne skal forvandles fra at være regelstyrede til at være faglige fyrtårne.

MAN SKAL GØRE SIG UMAGE og så vidt muligt undgå fejl. Men hvis man hele tiden er fokuseret på nulfejlspolitik, dræner man organisationen for innovationskraft. Så er der ikke nogen, der tør tage ansvar. Jeg forsøger at kommunikere, at vi skal forsøge at undgå fejl, men hvis de er begået, så skal det offentliggøres meget hurtigt. Hvis man putter med det, giver det altid problemer.

LEDELSESMÆSSIGE rollemodeller er ikke vigtige for mig. Jeg tror ikke på at rende rundt og forsøge at efterligne andre. Det går man som regel galt i byen med. Dem, man tror, er de store ånder, lever sjældent helt op til det. Jeg synes, det er langt vigtigere at være bevidst om sine stærke og svage sider og forsøge at gøre de svage sider bedre.

"Hvis man hele tiden er fokuseret på nulfejlspolitik, dræner man organisationen for innovationskraft."

- Frank Jensen -

MAN SKAL PASSE PÅ med, at ens fokus ikke bliver, hvordan andre opfatter en. Det giver et forbrug af ressourcer og tankevirksomhed på noget, der efter min opfattelse er imaginært. Hvis man har sit fokus på bolden i sin fremtræden og sin kommunikation, giver det i sig selv respekt og anerkendelse.

DET SVÆRESTE ved mit job er hele tiden at have blik for, hvor jeg skal bruge min tid. Der er så mange dagsordener hver dag, at prioriteringen af, hvor jeg skal bruge mine ressourcer og mine vågne timer, er svær. Jeg er behård i min prioritering og forsøger hele tiden at være dér, hvor det er allermest vigtigt, at jeg er.

JEG GÅR FØRST FRA ARBEJDE, når jeg føler mig overbevist om, at jeg er godt nok forberedt på, hvad der skal ske dagen efter. Det, der slider topledere op og giver søvnløse nætter og mavesår, er, at man hele tiden føler sig bagud og ikke godt nok klædt på til det, man skal lige nu.

MIN VÆRSTE ledelsesbeslutning var, da jeg under formandsvalget mellem mig og Helle Thorning-Schmidt sagde, at jeg ville forlade politik, hvis jeg tabte. Det blev opfattet, som om jeg ville gå, hvis jeg ikke fik min vilje, og det virkede barnligt på nogle. Jeg mente faktisk, at hvis jeg tabte, så ville jeg ved at trække mig fra politik sørge for, at Helle Thorning-Schmidt fik det fulde ledelsesansvar uden en Frank Jensen-fløj at bekymre sig om. Men når jeg kommunikerede det på det tidspunkt, jeg gjorde, kom det mere til at virke som en trussel end et løfte. Nogle gange er man nødt til at gå på kompromis i forhold til at sige, hvad man føler, for man kan ikke kommunikere det rigtigt altid. 🗨

BLÅ
BOG

2010 -

Overborgmester i
København

2008-2009

Direktør i
Danske Advokater

2007-2008

Administrerende
direktør for Telecom
Scandinavia

1987-2007

Medlem af
Folketinget for
Socialdemokraterne

1994-1996

Forskningsminister

1996-2001

Justitsminister

Cand.oecon. fra
Aalborg Universitet

FÅ EKSTRA MANGE KYS, NÅR DU GÅR PÅ PENSION



Hos PFA får du ekstra penge til din pension. Det er muligt, fordi PFA er uafhængige – vi skal kun fordele vores overskud til vores kunder. Ingen andre.

De ekstra penge kommer fra PFA KundeKapital. I gennemsnit giver PFA KundeKapital 100.000 kr. ekstra.

Det kan fx finansiere en buket røde roser om ugen i syv år. Og det er endda efter skat. Det er da en smuk tanke, ik'?

Se, hvor meget ekstra der er til dig og din pension på pfa.dk.

PFA
P E N S I O N



LEDERLIV

M.M.

Se
touren
på side 56



KONFERENCER

KONFERENCER, DER INSPIRERER OG GØR DIG KLOGERE

Som Danmarks største lederorganisation har Lederne et naturligt medansvar for, at danske ledere får nem og billig adgang til efteruddannelse, ny viden og inspiration til deres ledelsesopgaver.

TEKST: SØREN RAVNSBORG FOTO: ISTOCKPHOTO.COM, PR

“VI ANSER DET FOR VIGTIGT, at ledere løbende efteruddanner sig. Men vi ved også, at mange ledere er pressede i hverdagen og vanskeligt kan tage en hel dag ud af kalenderen til efteruddannelse og konferencer. Det har Lederne lokale afdelinger taget til sig ved at tilbyde korte, intensive konferencer placeret rundt i hele landet, så transporttiden er overkommelig,” pointerer Uffe Daub, salgs- og marketingschef i Lederne.

Prisen for at deltage er holdt nede på 300 kroner. Den afspejler ønsket om, at så mange som muligt kan være med og skal ses i lyset af, at virksomhederne i kølvandet på krisen ikke just fräser med budgetterne til uddannelse.

Konferencerne har i foråret fire overordnede emner, hvor nøgleordene blandt andet er handlekraft, nytænkning og vækst, men vinklingen af den enkelte konference er lagt i hænderne på de lokale afdelinger.



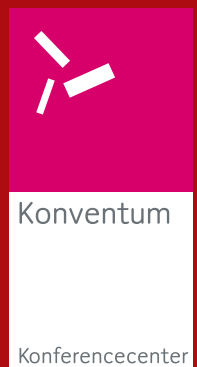
KONVENTUM KONFERENCECENTER

Et mangfoldigt sted med plads til alle.

- 50 MØDELOKALER
- 4 AUDITORIER
- 212 VÆRELSE
- BREAKOUT ROOMS
- UBEGRÆNSET FRI PARKERING
- EGEN GOLFBANE
- STOR KUNSTSAMLING
- UNIK ARKITEKTUR

Vi inviterer gerne til fremvisning - ring/mail til:
Lene Holmlund, tel 51 23 20 83, mail: leh@konventum.com

Gl. Hellebækvej 70 · 3000 Helsingør · T +45 49 28 09 00 · www.konventum.dk



• Håbet er, at deltagerne bliver inspireret og udfordret i deres vaner og syn på egen ledelsesrolle, og det må gerne være på både kort og længere sigt, forklarer Uffe Daub.

“Vi ser gerne, at man ikke kun bliver underholdt, men også får ny viden og nye værktøjer, som er umiddelbart anvendelige, så man står stærkere i morgen end i dag. Ledere vil bruge deres tid fornuftigt, men det gør ikke noget, hvis de samtidig får øjnene op for radikalt nye og anderledes tilgange til ledelse.”

I år kan man derfor møde nogle indlægsholdere, som udfordrer de sikre valg og med eget eksempel viser, at

man kan fravælge vanetænkningen og trygheden og stadigvæk lykkes, selv om man begiver sig ud på ukendt territorium.

“Lederrollen har skiftet karakter i kølvandet på krisen. I dag er der langt mere fokus på, hvordan man som leder sammen med medarbejderne kan optimere og effektivisere de daglige arbejdsprocesser. Vi håber, at lederne får noget med hjem, som har værdi i forhold til de helt aktuelle udfordringer. Men hvis man står stille og ikke udvikler sig, er man i realiteten i færd med at afvikle sig, fordi konkurrencen er så knivskarp i dag.”



Uffe Daub

Salgs- og
marketingschef
i Lederne

DEM KAN DU MØDE PÅ KONFERENCERNE

JOSEFINE CAMPBELL

“Vi er alt for magelige”

INNOVATION OG FORANDRING. Selv via en skrøbelig telefonforbindelse fra New York, hvor Josefine Campbell ofte opholder sig, trænger hendes suk tydeligt igennem, da samtalen falder på danske virksomheder og deres evne til at tænke nyt og udnytte vækstpotentialet. Der er plads til forbedring, for nu at udtrykke det mildt.

“Få lande i verden har så mange dygtige medarbejdere som i Danmark, men vi er først og fremmest eminente til at forbedre allerede eksisterende ting og naturligvis til kvalitet, som vi også er kendt og rost for i udlandet. Men vi er altså ikke særlig dygtige til at skabe noget helt nyt. Der er for lidt risikovillighed i Danmark og for få, der tør forlade deres komfortzone,” siger hun og tilføjer:

“Danmark er et fantastisk samfund, men vi er for magelige



Josefine Campbell, der er stifter af og direktør i Pine Tribe, fortæller om innovation og forandring.

og forkælede. Det går for langsomt, for vi er ikke sultne nok. Vi er omstillingsparate og kunne drive det vidt, men jeg er bekymret for, om vi kan klare os i konkurrencen, hvis vi ikke lærer at tage flere chancer.”

Josefine Campbell er konstant i bevægelse. Skulle man sætte en etiket på hendes foretagsomhed, er serie-iværksætter hendes foretrukne. Hun har gennem en årrække bevist, at konstant nytænkning og lyst til at flytte sig er muligt, hvis man tør sætse og konstant har innovation for øje.

I 2010 var hun involveret i udviklingen af det dansk-finske bidrag til OECD's innovationsstrategi. Hun har tidligere stiftet og drevet netværksorganisationen Campbell Co med speciale i blandt andet forretningsudvikling og CSR. Campbell Co er p.t. sat på standby. Hun er udpræget globalt orienteret og pendler mellem kontorer i København, London og New York i sin nuværende virksomhed, Pine Tribe, der er hendes femte.

Dens mål er at udbrede bøger fra lokale markeder, eksempelvis det skandinaviske, til et globalt publikum, baseret på en filosofi om at dele tanker, idéer og fortællinger og involvere forfatterne i en dialog med læserne.

“I vores team har vi ansatte fra hele verden. Det er helt afgørende, at for at være innovative skal vi kende og dele de samme værdier. Vi vil i bund og grund det samme, og alle kan reagere relativt frit inden for de rammer, hvilket sætter os i stand til at træffe hurtige beslutninger, når det er nødvendigt. Jeg stoler på dem, og de bliver belønnet for initiativer og får æren for det,” siger hun.

Her ville nogle ledere måske indvende, at deres medarbejdere primært ønsker tryghed og forudsigelighed. Josefine Campbell understreger, at tryghed i arbejdslivet er væsentligt, men formålet bør være at sikre et fundament for at turde skabe det ekstraordinære.

“Tryghed er vigtigt, og det kommer fra at have en leder, man altid kan komme til, også når man synes, noget er svært. Der må ikke være tabuer, og man skal vide, at man må lave fejl. I Danmark har vi en af verdens mest flade organisationsstrukturer og en kultur, hvor vi møder hinanden i øjenhøjde. Men både offentlige og private arbejdspladser er præget af alt for meget træghed, og de får ikke udnyttet medarbejdernes ressourcer optimalt. Især unge mennesker har så meget blod på tanden og nye idéer, som kvæles i rigide systemer. De oplever ikke, at de bliver opmuntret og tilskyndet til at bidrage med nye initiativer.”

“Danmark er et fantastisk samfund, men vi er for magelige og forkælede. Det går for langsomt, for vi er ikke sultne nok.”

- Josefine Campbell -

LISELOTTE LYGNSØ

“Engang ville lederen vide alt”

HAR DU HØRT OM BODY-HACKING?

Formentlig ikke, men det kommer du højst sandsynligt til før eller siden, hvis Liselotte Lyngsø, fremtidsforsker og partner i Futurenavigator, får ret.

Hun interesserer sig for de større trends og forandringer i vores måde at tænke, leve, føle og arbejde på. Lige nu står vi foran nogle teknologiske skred, der på epokegørende vis vil påvirke både vores privatliv og arbejdsliv, og det er her, at body-hacking kommer ind i billedet.

Det er afledt af fænomenet big data, der vinder hastigt indpas i USA og England i disse år. Alle vores digitale fodspor hober sig efterhånden op, og de informationer om vaner og tilbøjeligheder kan bruges på mange niveauer i business, ikke mindst marketing.

Konkret er der tale om et armbånd, en slags digital sladrehanke, der kan måle og videresende et uendeligt antal oplysninger om din sindstilstand. Informationerne sendes til din smartphone, og herfra kan du vælge, hvem du vil dele oplysningerne med. Det lyder unægteligt meget futuristisk, men ikke mere, end at Liselotte Lyngsø selv har testet det på egen arm.

“Jeg delte informationerne med mine medarbejdere. Da jeg var i dårligt humør et par dage, valgte jeg at slukke, hvorpå de alle med bekymring spurgte, hvordan jeg havde det,” griner hun.

At opfindelsen vil få afgørende indflydelse på lederrollen i fremtiden, tvivler hun ikke på. Kort sagt vil ledelsesopgaven bevæge sig fra måling til monitorering. Lederen vil automatisk få en mængde informationer om medarbejderne, hvilket vil overflødiggøre mange af de målingsinstrumenter, der anvendes i dag.

“Lederen bliver en dirigent, som kan høre alle toner og undertoner i sit team og skal sørge for, at samspillet er optimalt.”

- Liselotte Lyngsø -



Fremtidsforsker Liselotte Lyngsø fortæller om Body Hacking.

HEIN & PARTNERE

Ledelse ▶ Handlekraft ▶ Eksekvering

HVIS DU TROR AT LEDELSE HAR BETYDNING FOR RESULTATER...

Handlekraft
Lederudvikling
Bryd siloerne ned
Samspil i ledelsen
Executive coaching

Kulturprojekt
Forandringsledelse
Fusion og reorganisering
Talentprogram
Eksekvere strategi

*Hein & Partnere er specialiseret i udvikling af organisation og ledelse.
Man kan ikke rykke en organisation uden at rykke lederne. Og man kan ikke udvikle lederne uden
et strategisk-organisatorisk perspektiv. Det er vores niche. Og så er vi kun erfarne folk.*

Tjek os på www.heinogpartnere.dk

ANDERS SENECA

“Find ind til kerneopgaven”

INNOVATION OG FORANDRING er nøglen til vækst, men alt for ofte går der sport i at tænke ud af boksen, uden at ledere har gjort sig den nødvendige ulejlighed at få defineret, hvad der egentlig befinder sig inde i boksen. Hvad der faktisk er den fælles kerneopgave, som ledelse og medarbejdere sammen skal lykkes med. Det efterlader medarbejdere i et diffust tomrum, hvor de skal tænke nyt, skævt og anderledes, men føler sig fremmede i processen.

Analysen kommer fra Anders Seneca, som er direktør i Dogmekompagniet og en erfaren oplægsholder og debattør. Han har i sit virke som konsulent iagttaget overnævnte fejlgreb adskillige gange, og det er mere reglen end undtagelsen. Han har hjulpet en lang række virksomheder med at designe og håndtere udviklingsprocesser, ligesom han har rådgivet og sparret med ledelsen.

“Jeg er optaget af, hvordan vi finder vejen til vækst, og hvordan man som leder skaber de grundlæggende forudsætninger for innovation i hverdagen. Mange ledere tager det for givet, at alle har fælles forståelse af kerneopgaven, men det er meget sjældent tilfældet. Den enkelte medarbejder ved, hvad og hvordan han eller hun laver det, de gør, men de ved ikke hvorfor. At få defineret kerneopgaven skarpt og præcist er trædestenen til motivation og dermed til vækst,” konstaterer han.

Mange ledere stirrer sig blinde på den enkelte medarbejders faglighed fremfor at rette blikket mod at bruge organisationens ressourcer på kryds og tværs. Arbejdsopgaverne er kun et middel til at nå målet, men den gevinst bliver vanskelig at indkassere, hvis ikke alle har en fælles forståelse af kerneopgaven. Han vil ruske op i vaneforestillinger og få ledere til at koncentrere sig om at spotte nye muligheder i den eksisterende organisation i stedet for at drømme om nye ressourcer, der alligevel ikke er til rådighed.



Anders Seneca, som er direktør i Dogmekompagniet, fortæller om innovation og forandring.

“At få defineret kerneopgaven skarpt og præcist er trædestenen til motivation og dermed til vækst.”

- Anders Seneca -

SE, HVORNÅR TOUREN KOMMER I NÆRHEDEN AF DIG

Læs mere, og tilmeld dig på www.lederne.dk/konferencer, hvor der er gjort meget ud af at gøre det nemt for dig at få overblik over programmet for den enkelte konference.

Sted	Dato	Emner
Tivoli CongressCenter, København	4. marts	Stress
Esbjerg Musikhus	11. marts	Handlingsorienteret ledelse
Zealand Business College, Ringsted	11. marts	Handlingsorienteret ledelse
Søhuset, Hørsholm	20. marts	Personlig udvikling
Hjørring Bio	1. april	Vækst
Munkebjerg, Vejle	3. april	Vækst
Aalborg Kongress Center	8. april	Stress
H.C. Andersen Hotel, Odense	8. april	Stress
Tivoli CongressCenter, København	8. april	Vækst
Turbinehallen, Aarhus	9. april	Stress
Hotel Frederik d. II, Slagelse	22. april	Vækst
Teaterbygningen i Køge	24. april	Personlig udvikling
Nupark, Holstebro	30. april	Stress
Sukkertoppen, Sakskøbing	7. maj	Vækst
Atlas Biografen, Rødovre	14. maj	Vækst
Folketjens, Sønderborg	20. maj	Vækst

Hvad leder du efter?

Ny viden? Nye værktøjer? Nye veje, der gør en forskel for din virksomhed, dine medarbejdere og dig?

Erhvervsakademi Aarhus tilbyder et bredt spektrum af udviklingsaktiviteter inden for ledelse, projektledelse og HR.

Tag et enkelt fag eller en hel uddannelse.

Akademi-uddannelse

Solid og praksisorienteret lederuddannelse. Tag moduler om dagen eller aftenen – som det bedst passer dig. Start september 2014.

Projektledelse

Få uddannelse på akademi- eller diplomniveau. Eller tag et kursus på 3x2 dage. Vi tilbyder Prince2® certificering. Se startdatoer på eaaa.dk

Diplom i ledelse

En 2-årig deltidsuddannelse med et solidt teoretisk fundament, der kan bruges i praksis. Start marts 2014.

HR

Tag et enkelt fag eller få en hel uddannelse på akademi- eller diplomniveau. Start september 2014.

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS

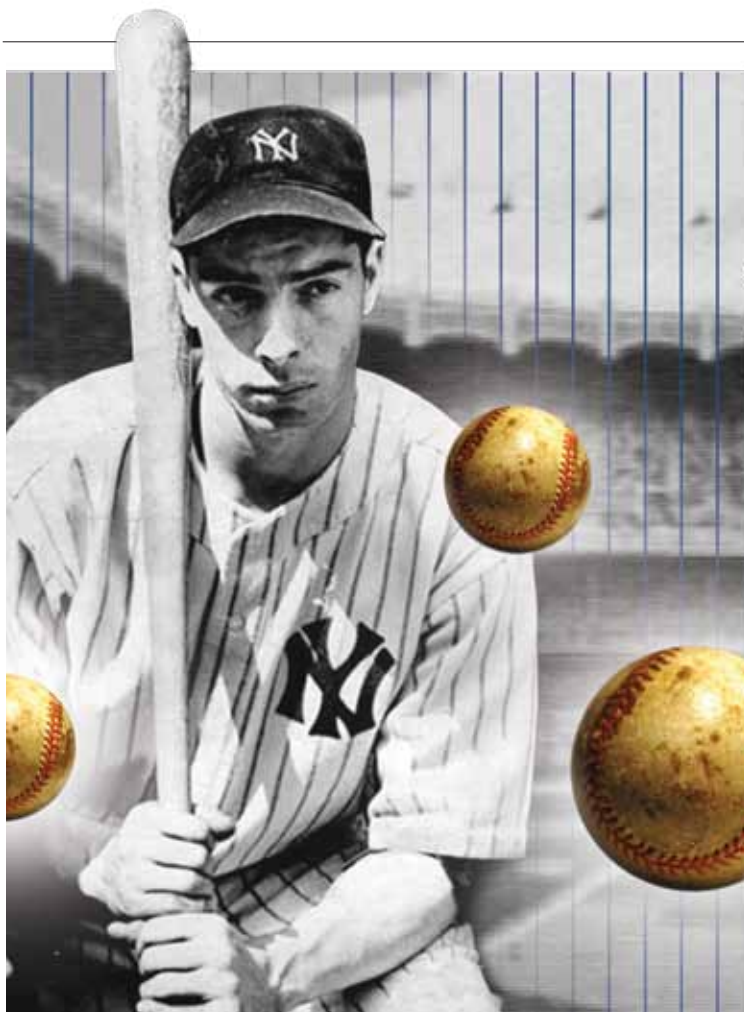
eaaa.dk

af TORBEN GAMMELGAARD

WHERE HAVE YOU GONE, JOE DIMAGGIO ...?

Baseball-legende og 100-års-jubilar viser os opskriften på succes som samfund og enkeltpersoner.

FOTO: NELLIE MØBERG, ISTOCKPHOTO.COM, SCANPIX.DK



FOR 100 ÅR SIDEN, i 1914, blev Joe DiMaggio født som det ottende af i alt ni børn i en fattig italiensk fiskerfamilie, der netop var emigreret til USA fra Sicilien. 30 år senere stod han som en af historiens største og mest sympatiske sportsstjerner. Et forbillede og en inspirator for generationer af amerikanere. Og så giver han os faktisk grund ingredienserne på god ledelse. Mere om det senere.

Joe DiMaggios evner som baseballspiller var uomtvistelige. Han vandt med New York Yankees ni mesterskaber på 13 år og blev valgt til ligaens All-Star-hold i hvert af alle sine aktive år. En sportslegende om nogen. Men det, der gjorde ham til et forbillede, også uden for banen, var ikke hans evne til at ramme bolden. Det var hans indstilling til sin egen rolle. Han bevarede nemlig sine grundværdier fra barndomshjemmet.

Nu sidder du måske og tænker, at man ikke kan udlede noget generelt ud fra én sportsstjernes opvækst. Enlig svale gør ingen sommer. Men stop lige en halv. Jeg kan tredoble det empiriske grundlag. For Joe var ikke den eneste DiMaggio, der kom til at spille i den prestigefulde Major League. Det gjorde storebror Vince og lillebror Dom også. Det er der ingen andre familier, der kan mønstre. Noget rigtigt må DiMaggio-familien altså have gjort.

AMBITIØS YDMYGHED

Joe DiMaggio udtrykte altid stor forundring, når han blev udråbt som helt: "I'm just a ballplayer with one ambition, and that is to give all I've got to help my club win."

TORBEN
GAMMELGAARD

skriver som leder og kunstner for magasinet Lederne om sit syn på sammenhænge mellem kunst, kultur og ledelse.

Skæve cases og fællesnævnerne mellem kultur og ledelse kan give os inspiration til nye måder at se tingene på. Uanset om det handler om mødet med kunde, bruger eller publikum.

Torben Gammelgaards kunst er repræsenteret på internationale gallerier, og han er forfatter til bøger om ledelse og innovation. Han er direktør for Copydan BilledKunst. Tidligere business manager i Nimbus Film og advokat hos Bech-Bruun. Torben Gammelgaard er også foredragsholder.

www.kulturleder.dk

Det virker helt gammeldags og banalt. Men det er vigtigt, at vi kalibrerer virkelighedsbilledet på plads – ikke mindst i en tid, hvor avisforsiderne går til andenrangsstjerner, der optræder som førsterangsfølger med spritkørsel, hærværk og overforbrug. Den virkelige stjerne holder dag efter dag, time for time, fokus på målet om at vinde førstepræmien. For holdet.

I forbindelse med udnævnelsen af den nye chef for Det Kongelige Teater kom det ofte i diskussionen om den rette lederprofil frem, at det først og fremmest skulle være en, der virkelig forstod sig på primadonnaernes svære situation, en der kunne sætte sig ind i deres sprog og følelser. Vråvl. Det skal være en, der kan vise, at teatret er større, end selv den største primadonna betragter sig selv. En, der giver dem et los bag, hvis ikke de performer. Det har de respekt for, superstjerne. For det er respekt for deres egen drøm om hele tiden at blive bedre. Du bliver ikke bedre af at blive pakket ind i vat eller af at få ret, når du er urimelig. Du bliver bedre af at blive udfordret.

Hvem gider i længden at spille for et hold, der er ovenud imponeret over dig? Du vil spille på et hold, som du er imponeret over. Er der noget mere imponerende og overskudsagtigt end udskiftningsbænken hos Real Madrid og Barcelona? Verdensstjerner, der ville være faste i startopstillingen i alle andre klubber, men som altså nu sidder dér på sidelinjen og grubler over, hvordan de kan gøre en ekstra indsats til næste uges træning for at genvinde retten til en plads på græsset.

Du er aldrig i mål. Du må ydmygt blive ved med at stræbe efter nye mål. Hvis du mister ambitionerne om hele tiden at blive bedre, holder du op med at være god.

en flot andenplads. Han var opvokset i stor fattigdom og måtte hver dag for at komme i skole tilbagelægge 14 kilometer stejle bjergeveje på sin gamle, rustne mountainbike.

Dernæst kom det frem, at Assens Kommune havde indført en offentlig betalt ordning for at få unge på erhvervsuddannelser til at møde op. En særlig bus kører dem til uddannelsesinstitutionerne, men ikke nok med det. Hvis den unge har mere end en kilometer flad fynsk landevej til busstoppestedet, kommer en taxa og kører dem derhen.

Spørgsmål: Hvis tendensen fortsætter, tror du så, vi skal lede i sydvestfynske eller sydamerikanske landsbyer efter den næste generation af sportsstjerner, iværksættere eller udholdende ledere?

Som leder skal du ikke være bange for at stille krav til dig selv og dine medarbejdere. At stille krav er en tillidsserklæring. En tro på, at vi kan vokse med opgaven.

DiMaggios vedholdenhed gav sig også udtryk i hans kærlighedsliv (som er en historie for sig): På trods af at ægteskabet med divaen Marilyn Monroe kun varede under et år, og hun blev gift igen kort efter, lagde han selv 20 år efter hendes død blomster på hendes grav tre gange om ugen. Men han udtalte sig aldrig offentligt om sin relation til filmstjernen. De rette værdier handler ikke om store, forkromede ord. Det handler om det lange, seje træk. Kæden af små daglige handlinger.

Det er derfor, Simon & Garfunkel i sangen "Mrs. Robinson" fra filmen "The Graduate" lader en nation kaste sit ensomme blik efter netop Joe DiMaggio. 1960'ernes forbrugsboom havde efterladt den desillusionerede forstadsfrue hul og tom som flaskerne i

“Du bliver ikke bedre af at blive pakket ind i vat eller af at få ret, når du er urimelig. Du bliver bedre af at blive udfordret.”

PASSIONERET FLID

Joe og hans brødre lærte fra de flittige forældre og en opvækst under den økonomiske depression, at arbejde ikke er en straf, men et privilegium, der realiserer passionen/visionen, uanset om det er at forsørge en storfamilie, eller om det er at træde ind på Yankee Stadium. Når dagens pligter var overstået, spildte brødrene ikke tiden. Hvert minut indtil sengetid blev brugt på at svinge baseballbattet.

Mellemkrigstiden er længe siden, så lad os nu i stedet rette blikket mod vores egen tid. Sidste år bød nemlig på to meget forskellige historier: Først blev den lille colombianer Quintana den første debutant i næsten 20 år, der kom på podiet i Tour de France med

stuebaren. Der var brug for et forbillede, der kunne vise tilbage til de rigtige værdier. Måske er det behov ikke spor mindre i dag. Og måske er det slet ikke så svært. Vi kunne jo lade 100-års-fødselaren selv definere den gode leder: "A person always doing his or her best becomes a natural leader, just by example."



Anbefal Lederne til andre

- og deltag i konkurrencen om 31 forrygende oplevelser fra Smartbox



Læs mere om konkurrencen
og anbefal på
lederne.dk/anbefal

Præmier sponsoreret af:
Smartbox

10 stk. weekend i Paris for 2
7 stk. luksus spa for 2
7 stk. gastronomi for 2
7 stk. adrenalinsus



ELEKTRONIK PÅ KROPPEN

Det vælter frem med wearable teknologi. Intelligent online teknologi, som bæres på kroppen og ofte spiller sammen med en smartphone. Lederne har håndplukket et par digitale kropsdimser, du bør kende.

TEKST: CHRISTIANE VEJLØ, ELEKTRONISTA.DK

FOTO: NELLIE MØBERG, ALL OVER, POPPERFOTO, THOMAS S. LAURSEN, CHINA FOTOPRESS, ISTOCKPHOTO.COM

The June-armbåndet – din makker i solen

DET ELEGANTE JUNE-ARMBÅND fra Netatmo måler solens styrke og sørger via din iPhone for at advare dig, hvis du får for meget af de farlige UV-stråler. Designeren, Camille Toupet, arbejder også for Harry Winston og Louis Vuitton, og armbåndet er et af de få intelligente armbånd, som faktisk har kvinder som hovedmålgruppe. Armbåndet kommer i øvrigt løbende med gode råd til ophold i solen. Se mere på Netatmo.com.

Det, man måler, er man selv

MED FITBIT FLEX kan du få (næsten) alt, hvad du laver, omregnet til tal. Flex overvåger, hvor mange skridt du tager hver dag, om du løber, går eller sidder ned. Det hele bliver samlet i en app, hvor du kan se dit eget daglige fremskridt, men også sammenligne din aktivitet med vennerne omkring dig.

Modsat mange andre aktivitets-dimser bor Flex ikke i bukselommen (hvor den så dagen efter kan findes i bunden af vaskemaskinen, fordi du glemte at tage den op). I stedet sidder den smart om håndledet, som et diskret unisex-armbånd. Du tænker ikke over den, men du glemmer den heller ikke. Når dagen så er gået, kan du på Fit-Bits hjemmeside eller på din app se, hvad du har fået udrettet i løbet af dagen. Fik du gået nok? Eller skal du finde et ekstra sæt trapper til i morgen? FitBit Flex koster 799 kr. og kan købes på skoop.dk.





Pebble – smartwatch med stil

PEBBLE-URET står bag den største kampagne nogensinde på crowdfunding-plattformen Kickstarter. Pebble er et smartwatch, som bæres om håndledet, og herfra kan du så styre din musik, se hvem der ringer, læse dine sms'er, e-mails eller Facebook-beskeder, og du kan bruge uret som cykel/løbe-computer. Førsteudgaven af Pebble adskiller sig ved ikke kun at være smart, den har også pæn teknologi. Men nu overgår Pebble sig selv med en ny luksusmodel i metal. Pebble Steel-modellen er fuld af stil, dog stadig mest henvendt til det mere maskuline håndled. Med en batteribesparende skærm har Pebble-urene faktisk også pænt lang batteritid. De genoplades via et kabel. Urene koster cirka 249 dollars og kan købes på Getpebble.com

Mål dine bevægelser

"MOVES"-APP'EN er en hurtig måde at få overblik over din daglige aktivitet på. Du behøver ingen særskilt tracker – du sætter blot app'en i gang, putter telefonen i lommen eller tasken, og her ligger den så og registrerer dine bevægelser. Den tæller dine skridt, den måler, hvornår, hvor langt og hvor du har bevæget dig hen, og udregner også din kalorieforbrænding. Du får også en geografisk oversigt over, hvor du har været. App'en giver dig et meget konkret billede af, hvordan du bevæger dig, og kan på den måde være med til at motivere til en mere aktiv hverdag. Designet er flot, og app'en er brugervenlig. Fås til iPhone og Android til 19 kroner. moves-app.com



Fremtidens briller fra Google

GOOGLES INTELLIGENTE "GLASS"-BRILLE findes allerede af og til i gadebilledet i USA. Især hvis man nærmer sig teknologisentret Silicon Valley i Californien. Brillen indeholder en lille skærm, som sidder øverst i synfeltet ved højre øje. Den skærm kan så give adgang til internettet og apps, som kan være nyttige, mens man bevæger sig rundt i byen. Indtil videre er det kun udviklere og tech-trendsettere, som har fingrene i den eftertragtede brille, mens den er også på vej i 2014 til helt almindelige, teknologibegeistrede dødelige. Google Glass styres ved hjælp af bevægelser eller stemmestyring. Det vil sige, at du swiper igennem dagens nyheder, din kalender eller vejrudsigten ved at stryge brillestangen. Billedet "hænger" så at sige i luften lige over dit primære synsfelt, og du kan således tjekke vejviseren, mens du cykler, uden at skulle have hånden i lommen efter telefonen og øjnene væk fra vejen. Google Glass er endnu forbeholdt særligt udvalgte testpersoner, men hvis du tilmelder dig som testperson på google.com/glass, kan det være, du er blandt de heldige.



smag og behag

GASTRONOMI, VIN, FORKÆLELSE



Få
3 numre af
smag og behag
+ Laguiole proptrækker
Kun 199,- kr.
+ PORTO 29 KR.

Om Laguiole proptrækker
En Laguiole proptrækker er de kendte sommelierers foretrukne proptrækker og en klassiker fra Frankrig.

— BESTILLING —

Ring til telefon 70 25 45 40 – eller skriv til abonnement@smag-behag.dk

INSPIRATION TIL BEDRE LEDELSE



Af Vibeke Hartkorn
398 KR.

Anmeldt i
Lederne,
december 2013

Hvordan kommunikerer du med ledelse, medarbejdere og kolleger på en måde, som skaber samarbejde og styrke og ikke magtkampe og misforståelser?

I bogen kan du bl.a. møde ledere fra Mærsk, Novo Nordisk, Grundfos, IBM, TDC, DI og en række danske kommuner.



Af Jens Henriksen
248 KR.



Af Anders Kryger
298 KR.



Af Carsten Hornstrup og
Thomas Johansen
398 KR.



Af Pernille Erichsen og
Michael Tolstrup
268 KR.

PSYKOLOGI
ORGANISATION
PÆDAGOGIK

DANSK
PSYKOLOGISK
FORLAG

WWW.DPF.DK



HELT NØDVENDIG VIDEN

Lederskab til tiden

Af Michael Christiansen
og Steen Hildebrandt
med Gitte Larsen

350,-



Det kreative samfund

Af Lars Tvede

399,-

Sammen om velfærd

Af John René Keller
Lauritzen og Karsten
Frøhlich Hougaard

250,-



Opfindsomhed

Af Lene Tanggaard

99,-



refleksds@gn.dk

Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk

HVAD KAN DU LÆRE AF HEAVY METAL?

En del mere, end du tror, ifølge den svenske erhvervsmand og forfatter Pär-Jörgen Pärson, der står bag bogen “Heavy Metal Management”.

TEKST: THOMAS BRUNSTRØM | FOTO: PRESSE

ER DER OVERHOVEDET NOGEN ligheder mellem succesfulde erhvervsledere og læderklædte heavy metal-musikere, der fyrer guitarsoloer og djævletegn af foran tusindvis af svedige publikummer? Der er masser, hvis man spørger Pär-Jörgen Pärson. Han stiftede i 1998 Cell Ventures, som han solgte to år senere for 1,2 milliarder svenske kroner og er nu partner i venturefonden Northzone samt bestyrelsesmedlem i en række virksomheder, for eksempel Spotify og Fox Technologies. Og i øvrigt stor heavy metal-fan.

Pärson har sammen med finansanalytikeren og forfatteren Hans-Olov Öberg skrevet bogen “Heavy Metal Management”, som har ligget på toppen af den svenske bestsellerliste og solgte 10.000 e-bøger i de første to uger alene. I bogen argumenterer de to for, at erhvervslivet har overordentligt meget at lære fra heavy metal-verdenen, for eksempel når det kommer til strategisk positionering, branding, kundepleje, organisation og vedholdenhed.

Heavy metal har eksisteret i 50 år, er ikke hit-baseret, men lever alligevel trods utallige nye strømninger i musikverdenen i bedste velgående som genre og har en massiv og ekstremt loyal fanbase. Det skyldes, mener Pär-Jörgen Pärson, en dygtig kundepleje.

En af Pär-Jörgen Pärsons kongstanker er, at man ikke skal nøjes med at være god. Ingen heavy metal-bands, der er blevet til noget, har nøjedes med at have “god” som ambition. De vil være episke.

Middelmådighed bør i det hele taget være enhver erhvervsleders største fjende, understreger Pärson. Hvorfor have tilfredse kunder, når man kan have deciderede fans?

Bogen drager også paralleller mellem Ikea og det australske rockband AC/DC. Ingen af dem har fornyet sig synderligt i årevis – AC/DC har lavet 15 album, der i store træk er variationer over de samme fire akkorder, mens Ikea siden 40’erne har solgt prisbillige saml-selv-møbler med løjerlige navne – men de begge gjort det på den rigtige måde og har haft succes med det, forklarer Pärson, der

“INGEN HEAVY METAL-BANDS, DER ER BLEVET TIL NOGET, HAR NØJEDES MED AT HAVE “GOD” SOM AMBITION. DE VIL VÆRE EPISKE.”



dernæst argumenterer for, hvorfor BMW sælger fire gange så mange biler som Volvo. Bogen kommer også omkring organisationsteori, blandt andet med udgangspunkt i Metallicas tidlige line-up, hvor James Hetfield og Dave Mustaine, to markante, men ret ens personligheder, konkurrerede om samme plads i hierarkiet. Et problem, der først løste sig, da sidstnævnte forlod bandet og stiftede Megadeth. Det lyder alt sammen letbetent, tangerende til det fjollede, men er helt alvorligt ment, og Pär-Jörgen Pärson har holdt masser af foredrag om emnet til stående klapsalver, der nærmest er en heavy-koncert værdig.

“Heavy Metal Management” fås både på engelsk og svensk og er rigt illustreret. Om end på en anderledes måde end de fleste managementlære-bøger.



Pär-Jörgen Pärson og Hans-Olov Öberg

Heavy Metal Management
Adlibris, 350 kr.

EFTERUDDANNELSE

MASTER of

Blik for strategisk ledelse

Master of Public Management er en generel lederuddannelse, der sætter ledere i stand til at gå i spidsen for innovation og forandring med udgangspunkt i en specifik strategisk situation. I de to år som uddannelsen varer går du på et fast sammentømret hold.

- Ansøgningsfrist 1. maj 2014
- Kontakt os på tlf. 65 50 40 89 eller skriv til mpm@sam.sdu.dk

Læs mere på → www.sdu.dk/mpm

Public Management

INFORMATIONSMØDE

Odense → Tirsdag den 18. marts kl. 15.30 – 18.30



FORSKNINGSBASERET EFTERUDDANNELSE



SYDDANSKUNIVERSITET.DK

INSEAD

The Business School
for the World®

High Potential
Management
Programme

Udnyt dit fulde potentiale.

Tag en uddannelse, der udvikler dig til fremtidens topleder. INSEAD's professorer og de dygtigste eksperter fra Skandinavien giver dig **konkrete værktøjer til strategi, ledelse og kommunikation.**

BUSINESS
KOLDING
INSTITUTE

Tel +45 2344 8420
highpotential@businesskolding.com
www.businesskolding.com

Pris
DKK 32.995

JAGTEN PÅ DEN GODE LEDELSE

To af landets førende eksperter udi ledelse deler i ny samtalebog gærmildt ud af deres erfaringer.

TEKST: NIELS HENRIKSEN, RÅDGIVNINGSCHEF, LEDERNE
FOTO: ISTOCKPHOTO.COM

“Man kan læse sig til meget, men man bliver overrasket, når man bliver konfronteret med sandheden.”

Sådan lyder et af mange gode udsagn i den nye bog “Lederskab til tiden” mellem professor Steen Hildebrandt og bestyrelsesformand Michael Christiansen. De to markante personligheder har sat hinanden stævne til syv gode samtaler om ledelse og lederskab – og det kommer der både visdom og morsom undren ud af.

Steen Hildebrandt er om nogen “Professor Ledelse” i Danmark. Den utrættelige forsker og debattør øser af sine personlige oplevelser med ledelse helt tilbage fra barndommen som skovfogedsøn ved Lindenberg Gods i Rold Skov op til dagens udfordringer og muligheder for ledere anno 2014.

Med sig på den filosofiske, men jordnære samtale rejse, har han Michael Christiansen, bestyrelsesformand for DR og Aarhus Universitet, tidligere direktør for Det Kongelige Teater og departementschef på Slotsholmen. Christiansen er praktiker udi ledelse og afslører sig også som en mand, der hele sit liv har taget grundigt ved lære af både sine fejl og succeser som chef.

I “Lederskab til tiden” får du både et stykke samfundshistorie om ledelse, en række underholdende fortællinger fra de to hovedpersoners lange karrierer og ikke mindst nogle skarpe bud på, hvad “to vise mænd” mener om god og dårlig ledelse før, nu og i fremtiden.

Som Hildebrandt udtrykker det: “Vi skal hele tiden være på jagt efter, hvad den gode ledelse er nu. Ledelse er ikke noget stationært, og det er nødvendigt konstant at søge efter, hvad er den bedste måde at lede på lige nu.”

SKAB TID OG RUM

Bogen giver dig samtidig nogle timer i det vigtigste rum for lederen ifølge de to herrer, nemlig “enerummet”. En leder skal skabe sig tid og rum til at reflektere på egen hånd, og det er blevet vanskeligere, fordi lederen hele tiden skal forholde sig til en stigende mængde informationer og bruge mere tid på at kommunikere. Det er i enerummet, man finder ud, hvad man vil med sig selv og sine omgivelser. Og har man ikke rum til at reflektere på egen hånd, mister man evnen til at tænke langsigtet. Samtidig skal lederen kunne trives med at være ene og ensom, for hvis du altid



er afhængig af dialogen og opmærksomheden fra dine medarbejdere, bliver de ubehagelige beslutninger langt sværere for dig at eksekvere.

Christiansen og Hildebrandt er langt fra enige om, hvordan og hvor meget ledelse der skal udøves i praksis. For eksempel hvor meget etik og moral betyder for at lykkes som leder, og hvordan man er chef i ledelsesresistente omgivelser. Det er netop forskellen i de verdener og virksomheder, de hver især færdes i, som gør det klart, at god ledelse altid skal forholde sig til og forstås i forhold til sin omverden.

Både topledere og mellemledere får gode råd med på vejen, og især har de to fortællere en stor bekymring for, at ledelse og ledere i henholdsvis offentlige og private virksomheder kommer længere og længere væk fra hinanden. Det koster på samfundets sammenhængskraft, som de begge mener, alle ledere har et medansvar for. Med ledelsesansvaret følger både en ret og en pligt til at lede ud fra både virksomhedens og samfundets interesse – og stå på mål for det over for offentligheden. Her peger de afgørende på topledelse, inklusive deres bestyrelser, som vejvisere for både ansatte og omverden. Det indbefatter også at skabe plads til, at man bliver sagt imod og møder forskellige holdninger og synspunkter.

“DET ER I ENERUMMET, MAN FINDER UD AF, HVAD MAN VIL MED SIG SELV OG SINE OMGIVELSER.”



STEEN HILDEBRANDT
OG MICHAEL
CHRISTIANSEN MED
GITTE LARSEN

Lederskab til tiden
Gyldendal Business,
350 kr.

LEDERENS ARBEJDE MED SIG SELV OG SIN LÆRING

Lær at omsætte uddannelse til læring i praksis.

TEKST: CHEFKONSULENT MARIANNE RASMUSSEN | FOTO: ISTOCKPHOTO.COM



DET KAN VÆRE meget vanskeligt at omsætte uddannelse til læring i praksis, og det er netop emnet i Poula Helth og Leif Pjeturssons bog. De tager udgangspunkt i deres erfaringer som undervisere på diplomuddannelsen i ledelse, og bogens ærinde er at give lederne nogle redskaber til at øge læringen af en lederuddannelse. De isolerer ikke alene perspektivet til forholdet mellem lederen (den studerende) og uddannelsen, men inddrager også organisatorisk læring og dermed arbejdspladsen som en aktiv spiller i lederuddannelsen.

Forfatterne kommer vidt omkring og henter metoder fra organisationsteori, filosofi og psykologi. Det er ikke noget let begrebsapparat, de giver sig i kast med, men de formår et langt stykke af vejen at illustrere teorien gennem øvelser.

Bogen kan være en følgebog for den, der tager en lederuddannelse, og det er der god grund til at gøre, da de inspirerer til forskellige måder at reflektere over sig selv som leder. Læses den fra forside til bagside, får man en bred indsigt og vil sikkert opdage, at nogle perspektiver forekommer særligt relevante i forhold til den måde, man tænker sig selv som leder.



POULA HELTH OG LEIF PJETURSSON

Ind i ledelse
– Lederens arbejde med sig selv og sin læring

Akademisk Forlag, 399 kr.

LEDELSE AF SELVLEDELSE

Et hjælpværktøj for de mange ledere og mellemledere, for hvem selvledelse ikke er et valg, men en del af de branchemæssige vilkår. Selvledelse er ikke nyt, men et gammelt vilkår, der bør genopfindes nu. Bogen er skrevet til ledere af fagprofessionelle. Det vil sige fag, hvor der er en høj grad autonomi og beslutningskompetence i arbejdet. Men selvledende medarbejdere har også brug for ledelse. Forfatterens målsætning er, at du vil være i stand til at skabe den proces, der gør, at dine medarbejdere lettere vil kunne følge dig i din ledelse, hvad enten du driver strategisk, situationsbestemt, narrativ, systemisk eller anerkendende ledelse.



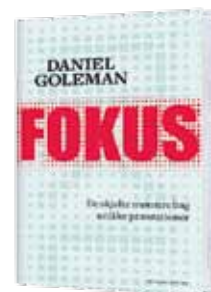
SANINA KÚRSTEIN

Ledelse af selvledelse

Hans Reitzels Forlag, 250 kr.

DE SKJULTE MØNSTRE BAG UNIKKE PRÆSTATIONER

Opmærksomhed er en undervurderet mental egenskab. Vi bruger den hele tiden, og vi har vænnet os til, at vi helt automatisk vender vores opmærksomhed mod det, vi er interesserede i. Men opmærksomhed er ikke bare tilfældig. Det er et meget stærkt og vigtigt grundlag for vores koncentration og vores læring. Goleman kalder fokus for selvreflekterende opmærksomhed – det, at vi er i stand til at være bevidst om vores mentale tilstand. Vi kan optræne denne egenskab, og vi bør gøre det, for den er afgørende for vores succes i alle livets gøremål. Denne bog giver grundviden og masser af inspiration til at finde og træne opmærksomheden, så vi igen bliver i stand til at fokusere på det, der er vigtigt for os.



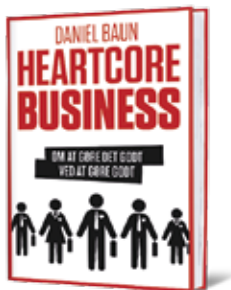
DANIEL GOLEMAN

Fokus

Business, 350 kr.

HEARTCORE BUSINESS

Er det muligt at gøre det godt ved at gøre godt? Det spørgsmål er den røde tråd i "Heartcore Business". Bogen, der både gør op med hardcore business og viser en ny vej. Den handler om at skabe forretning med et højere formål. At finde ind til virksomhedens hjerte til den inderste drivkraft, og hvad der egentlig er meningen med det hele. Forfatteren udfolder idéen om, at enhver virksomhed kan vælge at gå den anden vej og tjene et højere formål. En vej, der sætter engagement, ansvarlighed, mening og lyst til at gøre noget for andre fri. Først dér giver forretning mening.



DANIEL BAUN

Heartcore Business

Baun & Co., 250 kr.

START MED HVORFOR

Hvorfor er nogle mennesker og virksomheder mere innovative, banebrydende og succesfulde end andre? Og hvordan kan det være, at de er i stand til at gentage succesen igen og igen? Fordi i business drejer det sig ikke om, HVAD du gør – det vigtige er, HVORFOR du gør det. Steve Jobs, brødrene Wright og Martin Luther King havde én ting tilfælles: De var drevet af deres HVORFOR. Denne bog har gået sin sejrsgang verden rundt med sin friske og innovative tilgang til ledelsesfilosofi, og hvad der skal til for at inspirere andre.



SIMON SEMIK

Start med hvorfor

Nyt Nordisk Forlag, 250 kr.

FRIVILLIG LEDELSE

Denne antologi drejer sig om frihed, frivillighed, villighed og fri vilje med særlig hensyntagen til ledelsesfunktionen i ens eget liv, på jobbet, i virksomheden, organisationen, blandt medarbejderne og på den store globale scene.

Bogen åbner op for emner som forandring, motivation, engagement, behov, passion, lidenskab, commitment, tillid, forpligtelse, tryk, med mere.

Antologien søger svar på, hvordan lederen fremmer autentiske, dybtfølte og positive energier i en ærlig kommunikation med medarbejderne.



KIM GØRTZ OG METTE MEJLHEDE

Frivillig ledelse

DYOF Forlag, 450 kr.

INSPIRATION

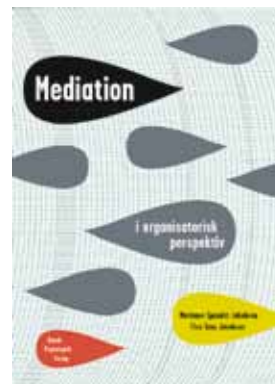
NYE
BØGER

TIL BEDRE LEDELSE



Af Mette Madsen og Christina Busk

248 KR.



Af Marianne Spandert Jakobsen og Finn Sten Jakobsen

368 KR.



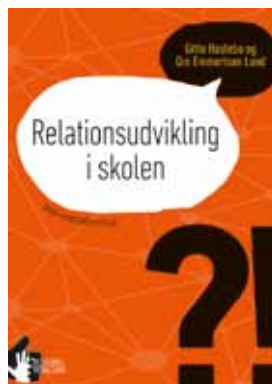
Af Hanne V. Moltke og Heidi Graff

398 KR.



Af Annelise Dahlbæk

248 KR.



Af Gitte Haslebo og Gro Emmertsen Lund

328 KR.



Af Thea Mikkelsen

268 KR.



JOHAN BÜLOW MIT BEDSTE RÅD *om ledelse ...*

... har jeg fået fra mange forskellige mennesker, jeg har mødt på min vej. Jeg kan ikke nævne nogen specifik person, men det er altid på top-3 over de råd, man får som ung iværksætter, nemlig at man altid skal være ærlig.

Det forsøger jeg at efterleve, både når det gælder produkter, priser og ledelse, og min erfaring er, at det altid bedst kan svare sig at være ærlig. Hvis noget skal siges, så er det bare om at stille sig op på kassen og sige det.

Det gælder også den måde, jeg taler om mine konkurrenter. Jeg siger aldrig noget dårligt om dem. Jeg har altid in mente, at det, jeg siger, ikke skal kunne bruges mod mig senere.

Er det altid let for dig at være ærlig, hvis du for eksempel skal overbringe en besked, der potentielt kan gøre en ked af det?

Ja, det synes jeg. Det handler om, at jeg gerne vil levere et ærligt produkt, og det fordrer ærlighed. Jeg inviterer sommetider grupper af mennesker ind i vores fabrik, så de kan se råvarerne og produktionen, for det giver folk et indtryk af, at det er et ærligt produkt, og at der er en grund til, at vores produkter både er bedre og dyrere end vores konkurrenters.

Er du ikke nervøs for, at der er nogen, der skal lure din opskrift af og kopiere din lakrids?

Næh. Det tager os over et år at udvikle en ny lakrids, så den bliver, som vi vil have den. Pt. er der 10-12 producenter, der lodret forsøger at kopiere vores lakrids, men vores kunder kommer altid tilbage med den melding, at vores lakrids er bedre. Og jeg er sikker på, at hvis jeg ikke havde været ærlig omkring mit produkt fra begyndelsen, ville jeg ikke have haft så loyale ambassadører, som tilfældet er i dag. 🗨️

“Min erfaring er, at det altid bedst kan svare sig at være ærlig. Hvis noget skal siges, så er det bare om at stille sig op på kassen og sige det.”

BLÅ BOG

Johan Bülow lavede sin første lakrids som 23-årig i sin mors køkken på Bornholm. I dag, syv år senere, har han skabt et sandt lakrids-imperium, der sælger lakrids til 16 lande. Du kan opleve Johan Bülow på Lederne's forårskonferencer, hvor han vil tale om motivation af medarbejderne.

VENI VIDI VICI*

*jeg kom, jeg så, jeg sejrede



Maximus køreglæde.
Minimus brændstofforbrug.

Den nye CR-V 1.6 Diesel er et resultat af Honda Earth Dreams Technology. Den kombinerer luksuriøs rummelighed og høj køreglæde med et ufatteligt lavt brændstofforbrug. Selv med et moment på 300 Nm og 120 hk kører den hele 22,2 km/l. Det skulle ikke kunne lade sig gøre – men det forklarer sikkert også, hvorfor den er blevet kåret til årets bedste SUV.



Attraktiv beskatningsværdi på CR-V

Du kan få den nye Honda CR-V 1.6 Diesel til en beskatningsværdi **fra kun 300.000 kr.**

Eksklusivt tilbud på navi-/multimedieanlæg

Få den nye CR-V Comfort eller Elegance med originalt eftermonteret navigations-/multimedieanlæg uden merpris.

PRØV ET SVANEMÆRKET SAMARBEJDE



Daglig rengøring



Vinduespolering



Ejendomsservice



VI GARANTERER DIG DANMARKS BEDSTE RENGØRING OG SERVICE

Anders Andersens Rengøring er Danmarks eneste landsdækkende rengøringssselskab, der har opnået Svanemærkning. Samtidig har vi 800 veluddannede medarbejdere, der hver dag har fokus på at levere topkvalitet.

Vi glæder os over alle de attraktive og kvalitetskrævende kunder, der år efter år forlænger samarbejdet med os. De stiller høje krav, og værdsætter derfor vores stabile kvalitet, miljøhensyn og etik.

Anders Andersen's Rengøring



DRIFTSCENTRE I TAASTRUP OG VEJLE

Tlf. 43 99 99 99 | info@aaren.dk | www.aaren.dk

