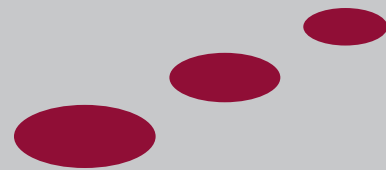


# LEDERNE

magasinet om ledere og ledelse



Hyr nye folk  
med omtanke

ANSÆTTELSE: SIDE 18

Fuld opbakning  
til Pilgrims brand

BRANDING: SIDE 24

Mobning er  
på retræten

TEMA: SIDE 29

Sallings arvtager  
er født købmand

ERLING JENSEN: SIDE 42



## Statskvinde bag facaden

Pui Ling Lau har været chef i de hemmelige korridorer under Dronning Margrethe, Anders Fogh og Poul Nyrup. Nu vil hun stå på egne lederben i Københavns Lufthavne

**Executive Certificate  
in Business  
Administration**



# Do Your MBA Differently

## **Executive Certificate in Business Administration**

- A first step towards the CBS Executive MBA
- A focused program with classes twice per month in Copenhagen
- Business Essentials with a focus on practical leadership training (7 months)
- Business Development and innovation (6 months)

## **Information Meeting:**

Tuesday 29 January 2008 at 17:00-19:00

## **Copenhagen Business School**

Dalgas Have 15

2000 Frederiksberg



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN



For more information please consult our website [www.mba.dk](http://www.mba.dk) or contact us by e-mail [mba@mba.dk](mailto:mba@mba.dk) or by phone +45 3815 3014



# INDHOLD | LEDERNE

## JANUAR 2008

### 4 Fra redaktionen

- Sundhedsledelse

### 5-10 Overblik

- Staten betaler i sag om efterløn
- Færre ledere bundet af konkurrenceklausuler
- Kvinderne er konger af kursusland

### 11 Formandens leder

- Et nytårsønske

### 12 Statskvinde bag facaden

- Karrierespring  
Statsminister Anders Fogh Rasmussens tidligere højre hånd, Pui Ling Lau, springer fra stat til privat i nyt chefjob hos Københavns Lufthavne.

### 18 Ansæt med omhu

- En forhastet ansættelse kan stå dig dyrt

### 20 Dine penge

- Dårlige odds på Lotto

### 22 Rigtige ledere er stadig mænd

- Den traditionelle opfattelse af ledere lever

### 24 Branding hos smykkevirksomheden Pilgrim

- Fuld opbakning  
Hos Pilgrim i Skanderborg skal alle ansatte bakke op om mærket.

### 26 Fem hurtige: Mads Lebech

- Borgmesteren på Frederiksberg om sygefravær

### 28 Ledernes jobpanel

- Seniorjob og efterløn

### 29 Tema: Mobning

- Mobning er kommet frem i lyset  
Chikane mellem ansatte på et stille tilbagetog.

### 36 Bøger

- Dine handlinger har konsekvenser
- Kuren mod stress hedder god ledelse

### 38 Noter

- God MUS kræver forberedelse
- Rådden ledelseskultur på Ekstra Bladet

### 42 Den fødte købmand

- Erling Jensen elsker et godt salg  
Herman Sallings efterfølger som topchef i Dansk Supermarked ligner forgængeren.

### 49 Klumme: Mette Bock

- Skru ned for larmen

### 51 Mit idol: Tintin

- Regnar Grasten ser op til tegneseriefigur  
Filmbossen Regnar Grastens store forbillede er en reporter ved navn Tintin.



Foto: Casper Baislev/Bettveps

12

Det er i orden at fejle. Det lærer man af. Med den erkendelse i bagagen flytter Pui Ling Lau fra magtens korridorer til Københavns Lufthavne.



Foto: Kåre Vjernose

42

Herman Sallings ånd lever i Dansk Supermarked. I Århus viderefører topchefen Erling Jensen sin afdøde forgængers idealer om godt købmanskab.

29

Konsekvenserne af mobning spænder fra surmuleri over sygefravær til opsigelse og depression. Nu er der tegn på, at problemet bliver mindre.

TEMA



Foto: Scampix

24

Der skal mere end en berømt skuespiller som Liv Tyler til at brande smykkevirksomheden Pilgrims produkter.



Foto: Polifoto

51

De fleste ledere har en person, de tænker på med respekt eller benovelse. For filmproducenten Regnar Grasten er den person tegneseriefiguren Tintin.

# Ny ledertype led krank skæbne

**Menneskechef** Traditionen tro opsummerede Dansk Sprognævn året, vi nyligt lod bag os, med at liste de mange nye ord og ordkonstruktioner, som ikke alle nødvendigvis blev skabt, men i særlig grad blev brugt og kendt i 2007.

Listen er halvlang, ret under-

holdende og vel også lærerig for de med hang til studier af ord. Her vil vi opholde os ved ordet *menneskeleder*. For den almene læser lyder det måske som skinbarligt vås, for hvad eller hvem skal man lede – hvis ikke mennesker. Sådan har man imidlertid ikke tænkt i Danmarks Radio,

hvorfra ordet hidrører. I DR's nye organisationsstruktur var der tale om chefer uden ansvar for produktion, programmer eller administration.

I stedet skulle de – som navnet antyder – tage sig af det menneskelige aspekt med fokus på medarbejdernes ve og vel.

Om direktionen i DR besluttede sig for at afvikle det menneskelige, skal vi ikke dvæle ved her. Faktum er, at generaldirektør Kenneth Plummer i efteråret traf en ny beslutning og fjernede titlen og funktionen menneskechef. De berørte chefer blev dog tilbudt andet arbejde i DR. sra

## FRA REDAKTIONEN

## 2008 | SUNDHEDSLEDELSE



Af mediechef Ulla Bechsgaard, ansvarshavende chefredaktør

Kære læser

Tiden er moden til sundhedsledelse på de danske arbejdspladser, og Lederne vil i det nye år tage en række initiativer for at sætte sundhedsledelse på dagsordenen.

Sundhed er et emne, som hidtil har været overladt til den enkelte og til privatlivet; men ledere er i stigende omfang begyndt at se egen og medarbejdernes sundhed som en del af ledelsesopgaven, fordi sundhedsledelse er med til at øge effektiviteten og nedsætte sy-

gefraværet. Det nye begreb sundhedsledelse stammer blandt andet fra det danske Nationalt Center for Sundhedsfremme på Arbejdsplassen og fra et omfattende forskningsprojekt på Novo Nordisk NovoSund.

Gennem en række temaer i løbet af året i Lederne Hovedorganisation og i magasinet Lederne vil vi give begrebet sundhedsledelse indhold og udvikle værktøjer, som kan blive til gavn for lederen selv og for arbejdet med at udøve sund ledelse.

I årets første udgave af magasinet Lederne kan du læse et tema om mobning. Vi fortæller, at mobning stadig er et omfattende problem, men at det ikke længere er usynligt. Ledere tager nu mobning alvorligt og ser det som en ledelses-

“Ledere er i stigende omfang begyndt at se egen og medarbejdernes sundhed som en del af ledelsesopgaven.”

opgave at forhindre mobning. Medicinalvirksomheden Leo Pharma er en af de fyrtårnsvirksomheder i Danmark, som systematisk har arbejdet med at forebygge mobning. I temaet kan du læse, at Leo Pharma mener, at forebyggelse af mobning skal ses som en del af virksomhedens sundheds- og trivselspolitik. Sådan vil mange virksomheder givet komme til at arbejde med mobning og sundhed i 2008.

Toms satte i tv-programmet *Chris og chokoladefabrikken* fokus på sundhed i 2007. Chris fra programmet bliver i 2008 en af magasinet Lederne

faste klummeskribenter. Steen Hildebrandt fortsætter, men deler klummerne med DR's nye programdirektør Mette Bock, sundhedsskribenten Chris MacDonald og direktør for velfærd og service i Kommunernes Landsforening Suzanne Aalholm.

Hold øje med andre nye tiltag i magasinet Lederne. Redaktionen har også i det kommende år som mål at researche og skrive artikler med høj nytteværdi for dig som leder.

ube@lederne.dk

*God ledelse i 2008!*

**LEDERNE**  
bringer dig videre

Udgives af:  
Lederne Hovedorganisation,  
Vermlandsgade 65, 2300 København S  
Telefon 3283 3283 • Fax 3283 3284  
e-mail lh@lederne.dk  
www.lederne.dk

Medlem af Dansk Fagpresseforening  
ISSN 0909-6418

Forsidefoto: Casper Balslev

Redaktion:  
Ulla Bechsgaard, ansvarshavende  
chefredaktør, ube@lederne.dk  
Anders Mørkbak Bruun, redaktør  
amb@lederne.dk  
Søren Ravnsborg, sra@lederne.dk  
Joe Kristian Kipp, jkk@lederne.dk  
Tanja Aas, tas@lederne.dk  
Pia Funch Braskhøj, pfb@lederne.dk

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

Abonnement:  
For ikke medlemmer:  
360 kroner (ex moms) for  
1 års abonnement  
40 kroner (ex moms) per styk.  
Henvendelse Vivi Vodschou:  
vvo@lederne.dk • Telefon 3283 3441

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



Oplag: 83.980 iflg. de seneste  
tal fra Dansk Oplagskontrol

Layout: Esben Bregninge Design





**2007** Lars Olsen, Martin Thorborg, bonusløn, Dubai, følelser og ledelse, stress og coaching, lean og forelskelse, Øvlisen og Knudstorp, nye kurser, Lars Nygaard fra Spanair, Kolind Kuren, Anders Dam og den jyske forskel, anerkendende kommunikation, Bosse, ejerledere, netværk, karriere, Smedegaard Andersen, Biker Jens ...

**2008** ??? Men vi tør godt på forhånd love, at vi også i år vil bestræbe os på at levere et endnu bedre miks af nyheder, reportager, portrætter, kommentarer og temaer her i Danmarks eneste magasin dedikeret til ledere og ledelse. God læselyst og godt nytår ønskes alle vores læsere af redaktionen.

# Staten betaler i sag om feriepenge og efterløn

De efterlønsmodtagere, hvis feriepenge uretmæssigt var blevet trukket i efterlønnen, får nu pengene igen.

Af Joe Kristian Kipp

**400** millioner kroner er ikke småpenge, men det beløb har beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen (V) fået Folketingets Finansudvalg til at bevillige a-kasserne. Dermed kan de efterlønnere, der har fået deres feriepenge modregnet i efterlønnen, få deres penge tilbage. Det oplyser Finansudvalgets sekretariat.

Men efter alt at dømme rækker pengene ikke, vurderer juridisk konsulent i Lederne, Gregers Larsen. Han anslår, at der med renter kommer til at mangle 50-100 millioner kroner:

- Hvis der ikke er penge nok, forventer vi, at staten går ind og dækker det resterende beløb.

Sagen drejer sig om, hvorvidt a-kasserne

har vejledt korrekt i forbindelse med nye regler for udbetaling af feriepenge. Reglerne trådte i kraft tilbage i januar 2004, da alle fik ret til, i visse tilfælde, at få udbetalt feriepenge, selv om ferien ikke var holdt.

Den nye lov kom således også til at gælde for efterlønsmodtagere, der dermed kunne få både feriepenge og fuld efterløn udbetalt, hvilket ifølge Gregers Larsen ikke var intentionen.

Den 1. maj 2006 blev hullet i loven lukket, så feriepengene fremover fratrækkes efterlønnen.

## Turen gennem retssystemet

Det var et medlem af Lederne, der i 2005 klagede over ikke at have fået vejledning om de muligheder, som loven gav for at få udbetalt feriepenge uden at holde ferie og uden at blive trukket i efterlønnen.

Sagen endte i Arbejdsmarkedets Ankenævn, der i efteråret 2006 traf afgørelse om, at medlemmet skulle have den fratrukne efterløn tilbage.

Nu gælder det om at holde tungen lige i



Claus Hjort har foretaget en U-vending.

mundten, for efterfølgende lagde beskæftigelsesministeren sag an i Østre Landsret mod Ankenævnet for at få prøvet afgørelsen om a-kassernes vejledningspligt. Ifølge Beskæftigelsesministeriets hjemmeside kunne Ankenævnets afgørelse nemlig i yderste konsekvens betyde, at offentlige myndigheder i en lang række simple ekspeditionssager skulle undersøge, om man bør vejlede om forhold, som en borger ikke selv har bedt om.

## 1.600 sager hos Lederne

Østre Landsret afviste i oktober 2007 at tage sagen, og efterfølgende besluttede Claus Hjort Frederiksen at bede Folketingets Finansudvalg om at betale gildet.

- Vi venter nu på at få de endelige retningslinjer for, hvordan tilbagebetalingen skal foregå, så vi kan gå i gang med at behandle de godt 1.600 sager, som vi har i Ledernes A-kasse, oplyser Gregers Larsen, der regner med, at tilbagebetalingerne kan påbegyndes i foråret 2008.

jkk@lederne.dk

## Tidslinje over sagen om feriepenge og efterløn

### 1. januar 2004:

En ændring af ferieloven giver efterlønsmodtagere mulighed for, i visse tilfælde, at hæve feriepenge uden at blive trukket i efterlønnen.

### 1. maj 2006:

Hullet i loven bliver lukket, så udbetaling af feriepenge fremover bliver fratrukket efterlønnen.

### 4. september 2006:

På baggrund af en klage fra et medlem af Lederne ender sagen i Arbejdsmarkedets Ankenævn, der giver medlemmet medhold.

### 25. oktober 2006:

Beskæftigelsesministeren lægger sag an mod Ankenævnet ved Østre Landsret.

### 31. oktober 2007:

Østre Landsret afviser sagen.

### 13. december 2007:

Folketingets Finansudvalg bevilliger 400 millioner kroner.

## Anders Andersen's Rengøring



Når rengøring igen er blevet et håndværk

Rugvænget 40, 2630 Taastrup  
Tlf. Øst: 43 99 99 99  
Tlf. Vest: 75 85 49 99  
www.aaren.dk · email: salg@aaren.dk



Daglig Rengøring • Vindues Polering • EjendomsService

# Ledelse for LEDEK

## Hvorfor

- Med de stadig større krav der stilles til god ledelse i en global verden, forventes det, at man som leder forstår nødvendigheden af fornyelse.
- Som leder skal du være i stand til at understøtte forretningsstrategien med en HR-strategi, og ikke mindst skal du som leder kunne udvikle virksomhedens ansatte til dygtige, kreative og selvstændige medarbejdere.
- Denne uddannelse kvalificerer dig som fremtidens leder og udbygger dine personlige og ledelsesmæssige kompetencer. – Derfor!

## Målgruppen

- Er ledere i såvel private som offentlige virksomheder. Uddannelsen vil også være relevant, hvis du arbejder som projektleder, koordinator eller tilsvarende.
- Det forudsættes, at du har ledererfaring.

## Formål

- At give lederen en systematisk og helhedsorienteret indsigt i ledelsesfunktionen.
- Lederuddannelsen fokuserer på opbygning af personlige og ledelsesmæssige kompetencer.
- Uddannelsen er baseret på erfaringsbaseret læring, der sikrer effektiv overførsel til praksis.
- Centralt er den tætte kobling mellem arbejde og uddannelse, hvilket betyder, at uddannelsen naturligt understøtter udførelsen af aktuelle ledelsesopgaver.
- Det er væsentligt, at den lederens virksomhed bakker op med åbenhed og sparring.

## Uddannelsens opbygning

- 1 undervisningsdag hver anden uge.
- 4 sammenhængende moduler.
- Hvert modul afsluttes med eksamen.
- I alt et 2 årigt deltidsstudie.

Lederuddannelsen er adgangsgivende til videreuddannelse på diplomniveau.

## Udbyttet

- Kunne anvende relevante ledelsesværktøjer.
- Gennemføre ansvarsbevidst og medarbejderinvolverende ledelse ud fra virksomhedens strategi.
- Deltage i strategisk arbejde, fortolke overordnede mål og tilrettelægge strategiske forretningsprocesser i eget ansvarsområde.
- Afdække og udvikle egne og medarbejders kvalifikationer og udviklingspotentiale.
- Forstå nødvendigheden af egen personlige udvikling.
- Planlægge og implementere forandringsprocesser via sparring med andre ledere.

## Adgangsbetingelser

- 2 fag på akademineiveau, hvoraf det ene skal være faget: organisation, alternativt tilsvarende uddannelse.
- En jobfunktion med ledelsesansvar.

## Det får du

- 2 dages internat.
- En levende procesorienteret undervisning gennem alle 4 moduler.
- Erfaringsbaseret læring, der sikrer kobling mellem arbejde og uddannelse
- Coaching, sparring, erfagrupper og netværk.
- Virksomhedsbesøg og individuel coaching
- Personprofiltest.
- Cases fra det virkelige liv.

## Studiestart: uge 6

På: [www.ledelsesakademiet.dk](http://www.ledelsesakademiet.dk) finder du alt fra studieordning til tilmeldingsblanket.

Har du behov for yderligere oplysninger fås disse hos: Ulla Dyremose på telefon 33 88 08 81 eller på mail: [udy@cphwest.dk](mailto:udy@cphwest.dk).



**CPH WEST**  
LEDELSES AKADEMIET



# Mindre mobning på arbejdspladsen

Ledere oplever færre tilfælde af mobning end for to år siden.

Af Søren Ravnsborg

Færre danskere får ødelagt deres arbejdsliv af mobning fra kolleger eller chefer sammenlignet med for to år siden, fremgår det af en ny spørgeundersøgelse fra Lederne.

Tallene giver anledning til forsigtig optimisme, når det handler om bekæmpelse af mobning på arbejdspladsen. Der er ganske vist ikke tale om voldsomme udsving i forhold til den seneste kortlægning fra 2005, men svarene fra de 548 deltagende ledere i

undersøgelsen fortæller, at der nu, så vidt lederne oplever det, er mindre mobning i alle relationer.

Det gælder mobning mellem medarbejdere, mobning med ledere som mobbere og tilfælde hvor medarbejderne mobber, lederne.

## Mange griber ind

Ekspertter peger på, at det er de senere års arbejde med værdier og sundhed i en bred forstand, der nu slår igennem. På arbejdspladserne er man blevet bedre til at pointere, at en bestemt type opførsel er uacceptabel.

Samtidig er der lang vej til helt at få bugt med mobbekulturen, hvis det overhovedet er realistisk. I hvert fald har over halvdelen af lederne i undersøgelsen på et tidspunkt fundet det nødvendigt at gribe ind i en situation, der havde karakter

af mobning. Desværre dokumenterer undersøgelsen også, at der stadigvæk gribes for sent ind fra ledelsens side i rigtig mange tilfælde.

sra@lederne.dk



Læs mere i temaet fra side 29

## Færre ledere bundet af klausuler

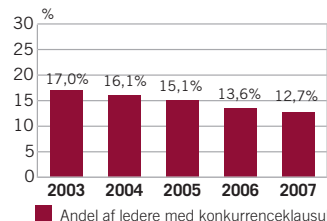
**Kontrakt** For femte år i træk falder antallet af ledere, der er bundet af en konkurrenceklausul. Mens 17,2 procent af lederne havde en konkurrenceklausul i 2002 i deres ansættelseskontrakt, drejer det sig nu om 12,7 procent. Det viser Lederernes nye lønstatistik, Lederlønnen, som bygger på oplysninger fra 14.627 medlemmer.

Konkurrenceklausuler er en aftale mellem virksomheden og

en ansat om, at den ansatte hverken må søge job hos konkurrerende virksomheder eller starte en konkurrerende virksomhed i en periode efter, at ansættelsesforholdet er hørt op.

Direktør i Lederne Torkild Justesen finder faldet glædeligt. Han ser en sammenhæng mellem faldet og en stramning af reglerne for anvendelse af klausuler i 1999. Fra da af har der været krav om, at en ansat skal betales

## Færre har konkurrenceklausuler



Kilde: Lederlønnen

for at have en konkurrenceklausul i sin ansættelseskontrakt.

- Kravet om betaling har tilsyneladende fået virksomhederne til at tænke sig om, inden de anvender klausuler. Nu tager de dem i brug, når der er et reelt behov, i stedet for at gøre dem til en standard i ansættelseskontrakter, siger Torkild Justesen.

amb

Du kan læse Lederernes lønstatistik på [www.lederne.dk/loen](http://www.lederne.dk/loen)

## Dårlige møder er vredens moder

**Raseri** Når vi for alvor koger over på grund af vores arbejde eller vores kolleger, skyldes det hyppigst meningsløse møder skarpt forfulgt af kolleger, der opfører sig dårligt, mens forkert rumtemperatur indtager tredjepladsen.

Hvor ved vi så det fra, spørger du måske – og bestemt ikke uden grund – dig selv, og svaret er: Canon.

Den multinationale koncern har draget fordel af sin udbredelse og spurgt 2.000 kontorarbejdere i 18 europæiske lande,



Foto: Colourbox

## Vreden griber om sig i kontorland.

hvad der hos dem udløser raseri på kontoret.

Alt i alt har 83 procent set en kollega blive sur. Det dækker over

visse geografiske og muligvis temperamentsbaserede udsving. Således har 94 procent af italienerne set en vred kollega, mens det samme blot er tilfældet for 68 procent i de nordiske lande. Ifølge psykoterapeut og stresspsykolog Lucy Beresford er kontorraseri et voksende problem. Hvor hun ved det fra, fremgår ikke af vores oplysninger, men hun tilføjer i sin kommentar på Canons hjemmeside, at "korte effektive møder og en venlig omgangstone kan afhjælpe problemet og

forlænge kontorudstyrets levetid".

Med sidstnævnte bemærkning siger hun utvivlsomt til det forbløffende forhold, at ni procent af deltagerne i undersøgelsen erkender at have sparket til en dør eller slået noget i stykker i ren og skær vrede.

**PS:** Kategorien "ingen støtte fra chefen" kneb sig ind som nummer fire på top 15 over årsager til raserianfald på kontoret.

**PPS:** Folk bliver oftere vrede på deres kolleger end på deres chef.

sra



# SKÆG & BLÅ BRILLER

- I et udfordrende kandidatmarked, kan der stadig konstateres vanetænkning og "vi plejer"-mentalitet

## DAHL & KJÆRGAARD HUMAN RESOURCES

Dahl & Kjærgaard Human Resources er en af Danmarks mest professionelle, kreative og målrettede HR-virksomheder, når det handler om at finde og rekruttere ledere, mellemledere og tunge specialister på et udfordrende arbejdsmarked.

Vi arbejder med alle typer af virksomheder fra opstartsvirksomheden til toppen af dansk og udenlandsk erhvervsliv. Så er du personaleansvarlig og mangler en kvalificeret medarbejder, kan Dahl & Kjærgaard Human Resources assistere dig.

Vi er klar til at indfri og overgå dine forventninger til en rekrutteringssamarbejdspartner!

Du kan læse mere om Dahl & Kjærgaard Human Resources på [www.dk-hr.dk](http://www.dk-hr.dk)

Dahl & Kjærgaard Human Resources  
Omøgade 8 - 2100 København Ø.  
+45 7020 4480

Dahl & Kjærgaard  
HUMAN RESOURCES



# Kvinderne er konger i kursusland

De kvindelige ledere er langt mere villige til at vælge videreuddannelse end deres mandlige kolleger.

Af Søren Ravnsborg

**K**vindelige ledere har tilsyneladende langt mere mod på kurser og konferencer end de mandlige. Mens kvinderne udgør 22 procent af medlemsskaren i Lederne, udgør de 44 procent af deltagerne på kurser og konferencer under Lederne.

Altså er de dobbelt repræsenteret ved kursuspulterne.

Og selvsagt viser tallene, som stammer fra en spørgeundersøgelse blandt 3.000 kursusdeltagere, at mændene er tilsvarende underrepræsenterede på kurser og konferencer.

Hvad de nøgne tal ikke umiddelbart åbenbarer for os, er årsagen til kvindernes relative dominans. Et bud kommer fra Trine Thorning, chef for Ledernes KompetenceCenter, der udbyder og arrangerer kurser og konferencer i Ledernes regi.

- Kvindelige ledere føler, at de skal være ekstraordinært dygtige for at klare sig. Jeg



Foto: Privat

“Vi kan se, at de kvindelige ledere har et større behov for at dokumentere og synliggøre deres kvalifikationer.”

Salgs- og marketingschef  
Lena Meyer-Karlsen, DIEU

tror, at kvinder føler sig mere udsatte i deres lederstilling. At få papir på deres kompetencer giver dem større tryghed. De vil vide, at de er bedst muligt klædt på fagligt og teoretisk, så de føler sig mindre sårbare.

- *Er det så samtidig et udtryk for, at mændene er smådovne og mangler ambitioner?*

- Nej, men det er nok et udtryk for, at mandlige ledere generelt er mere selvsikre og ikke er så nervøse for at fejle, siger Trine Thorning.

## Kan jeg få det på skrift

Mens Ledernes optælling altså viser, at relativt flere kvindelige ledere søger videreuddannelse, bekræfter en analyse fra kompetencevirksomheden DIEU, at de kvindelige ledere og specialister ikke alene er mere opmærksomme på egen kompetenceudvikling, de er tillige i højere grad end mændene indstillet på om nødvendigt at skifte job for at få deres ønsker opfyldt.

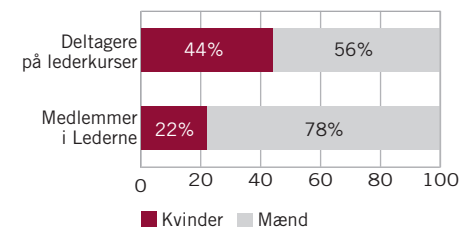
Og andre forskelle falder i øjnene, fortæller salgs- og marketingschef Lena Meyer-Karlsen fra DIEU.

- Vi kan se, at de kvindelige ledere har et større behov for at dokumentere og synliggøre deres kvalifikationer. De vil have en certificering eller eksamensbevis, som kan gavne deres cv og bruges i deres fremtidige jobsøgning. De kvindelige deltagere i vores undersøgelse oplever altså selv, at de i højere grad skal kunne bevise deres værd, siger hun.

## Undskyld, har vi råd til et kursus

Lena Meyer-Karlsen vurderer, at det handler om en større ydmyghed fra de kvindelige leders side. Hvis de skal avancere og have mere ansvar, vil de gerne føle sig ekstra sikre på, at de kan håndtere det og leve

## Kvinder tager oftere på kursus



Kilde: Lederne

“Kvindelige ledere føler, at de skal være ekstraordinært dygtige for at klare sig.”



Foto: LH

Trine Thorning,  
chef for Ledernes KompetenceCenter

op til forventningerne. At kvinderne er i så klart et relativt overtal, er så meget mere bemærkelsesværdigt i lyset af, at de sammenlignet med mændene oplever det som en langt større barriere at gå ind til chefen og bede om penge til uddannelse, kursus, konference eller lignende. Det viser analysen fra DIEU også, oplyser Lena Meyer-Karlsen.

Begge er enige om, at viljen til at dygtiggøre sig vil være en fordel for de kvindelige ledere i de kommende år. I forvejen er mange af de nyindmeldte unge kvinder i Lederne særdeles veluddannede, og ved at vedligeholde deres kompetencer kommer de til at stå godt rustet på fremtidens lederjobmarked, vurderer Trine Thorning.

sra@lederne.dk

## Uddeling af Arbejdsmiljøprisen 2007

**Vindere** Igen i år er Lederne sammen med de øvrige organisationer i Arbejdsmiljørådet med til at uddele Arbejdsmiljøprisen til

en lille håndfuld virksomheder, der har ydet en bemærkelsesværdig indsats på arbejdsmiljøområdet. Prisen blev uddelt på Ar-

bejdsmiljødagen, der blev holdt i Torvehallerne i Vejle. I år kunne tre virksomheder løfte hver deres statuette som tegn på en flot

præstation: Danish Crown, Gentofte Hospital og Gartneriet Alfred Pedersen & Søn.

amb



## LEDER | ET NYTÅRSØNSKE

Interessen for ledelse satte nye rekorder i 2007. Medierne satte fokus på ledelse i mange sammenhænge. Naturligt nok også i sammenhænge, hvor eksemplerne drejede sig om dårlig ledelse, navnlig i den offentlige sektor.

Politikerne var som hovedregel hurtige til at følge op på de dårlige enkeltstager. I de fleste tilfælde med den konsekvens, at lederen blev fyret eller i hvert fald fjernet i vanære.

Det er uhyre bekvemt i sådanne sager med stor mediebevågenhed at "lukke sagen" ved at statuere et eksempel og fjerne lederen under henvisning til, at der er tale om et ledelsessvigt. Spørgsmålet er imidlertid, om det er de enkelte ledere, der er de reelle skurke i de her sager.

Har de pågældende ledere i det hele taget haft det rum til ledelse, der skal være til stede i dagligdagen for at udøve ordentlig ledelse? Eller har det været kollegakulturen, der har fyldt det hele?

Jeg tror ikke, at det kun er de enkelte ledere, der har fejlet. Kulturen har også fejlet. Naturligvis kan man bebrejde den enkelte leder, at han eller hun ikke har gjort noget ved det, men det er meget lettere sagt end gjort. Det kræver i den grad en dygtig og ledelsesmæssig veluddannet leder, der har rum og opbakning til de nødvendige, men også med garanti upopulære, beslutninger og initiativer.

Må regeringens højtbesungne kvalitetsreform resultere i, at politikerne giver lederne en reel mulighed for at kunne udøve den ledelse, der skal være til stede på enhver arbejdsplads. De nødvendige forudsætninger for god ledelse er blandt andet lederuddannelse og arbejdsgiveropbakning i rigt mål.

*Godt nytår!*



Af Svend Askær  
Formand

### DIN STØRSTE UDFORDRING

## HAN SØGER KUNDER TIL SIT NYE KONSULENTFIRMA

Ledere står dagligt med forskellige ledelsesudfordringer. I denne måned fortæller konsulent og nylig ejerleder Lasse Ahm om sin største udfordring lige nu.



Lasse Ahm startede eget konsulentfirma uden kundeaftaler.

Af Tanja Aas

I juni 2007 stiftede Lasse Ahm sit eget konsulentfirma, Lasse Ahm Consult, i Vordingborg, og i modsætning til de fleste andre ejerledere gik Lasse Ahm solo på tom ordebog.

- Min største udfordring er at få skabt et kundegrundlag, og nye idéer kværner hele tiden rundt i hovedet, siger han.

Han skriver avisartikler, annoncerer og bruger hele arbejdsdage på at ringe til potentielle kunder. Det kræver meget tid, men han oplever, at han bliver taget godt imod.

Lasse Ahm har ikke haft be-

hov for at sælge eller prisfaste sin viden i tidligere job, og så kan opsøgende salgsarbejde godt føles anmassende, synes han. Det kan være en udfordring at forklare kunden gevinsten ved en abstrakt størrelse som en investering i kvalitetsstyring eller procesoptimering.

- At hyre en konsulent er en mulighed for værdiskabelse, men også en stor tillidssag og bestemt ikke det samme som at investere i en kaffemaskine eller i rengøring, fortæller Lasse Ahm.

Han kender kundernes udfordringer fra sine egne erfaringer

med ledelse som tidligere kvalitets- og miljøchef samt personalechef.

Desuden arbejder kun få andre konsulentvirksomheder med egentlig kvalitetsstyring, og det er alt sammen en fordel for forretningen, mener han. Han ved dog, at det tager tid at stable en virksomhed på benene.

- Jeg væbner mig med tålmodighed. Inden for et år til halvandet forventer jeg at være vel-etableret og have mange succes historier at øse af, siger han.

tas@lederne.dk

# Statskvinde



# i nye klæ'r



Som personlig sekretær for statsministrene Nyrup og Fogh, og senest som chef for dronningens sekretariat, fandt Pui Ling Lau ud af, at det er i orden at lære af sine fejl. Den lederpraksis vil hun føre videre som nyt ansigt ud ad til for Københavns Lufthavne.





# ... Statskvinde i nye klæ'r

**“Jeg tillader og begår også selv fejl. Det ærgrer mig selvfølgelig, når det sker, men jeg vil hellere træffe ni rigtige beslutninger og én forkert end ikke at træffe nogen.”**

Pui Ling Lau, Public Affairs-direktør, Københavns Lufthavne

Af Tanja Aas

Foto: Casper Balslev/bettyreps

Øverste etage af den fire sals høje bygning på Lufthavnsvoulvarden 6 i Kastrup er udover en kantine hjemsted for direktionen i en af Danmarks største private virksomheder, Københavns Lufthavne. Her har magasinet sat Pui Ling Lau stævne på hendes endnu ikke færdigindrettede kontor til et interview om et usædvanligt skifte fra en beundringsværdig karriere i statens tjeneste til en topledertitel i en privat virksomhed.

Hun tager plads ved skrivebordet, hvor hun foretrækker at foretage interviewet frem for i sofaen i hjørnet.

- Jeg har været heldig at få de muligheder og de stillinger, som jeg har kunnet fylde ud, og som har åbnet døre til noget andet. Jeg har været heldig at være nogle steder, som har gjort, at jeg har lært de rigtige ting, siger den nye direktør, mens hun klikker rundt på computerskærmen i forsoget på at aflyse et møde.

Som 39-årig har Pui Ling Lau allerede en misundelsesværdig karriere bag sig i Statens centraladministration. Kontorchef i Udenrigsministeriet, chef for Statsministeriets ministersekretariat og sekretariatschef i Hofmarskallatet er blot udpluk af hendes meriter.

1. september skulle hun have været tilbage til Udenrigsministeriet, der havde lånt den drevne embedskvinde ud til Hofmarskallatet, men i stedet tiltrådte hun en nyoprettet lederstilling som Public Affairs-direktør hos en af Danmarks største privatejede virksomheder, Københavns Lufthavne.

Stillingen er oprettet på baggrund af en analyse blandt virksomhedens samarbejdspartnere. Den viser, at især politiske beslut-

ningstagere, myndigheder og embedsmænd savner løbende dialog med virksomheden, og den dialog skal den nyudnævnte direktør stå for.

## Vigtige erfaringer fra politik

Pui Ling Lau ser jobbet som en anden boldgade og glæder sig til de nye udfordringer på topniveau. Det er specielt samspillet mellem det statslige og det private samt fokus på virksomhedens samarbejdspartnere fra den politiske verden, der fænger den tidligere chef for Hofmarskallatet.

Hendes tidligere hjemmebane, staten, ejer knap 40 procent af aktierne i det børsnoterede Københavns Lufthavne, så her kommer hendes erfaringer fra den politiske verden til nytte.

- Jeg kender Christiansborg og den politiske beslutningsproces fra Slotsholmen. Jeg ved, hvor jeg skal henvende mig for at få etableret gode forbindelser, der vil være nyttige for Københavns Lufthavne. Og jeg ved, hvordan jeg skal holde mig orienteret om forhold, der er relevante for os i dagligdagen og for lufthavnens fremrettede strategi.

Den første tid i sit nye job bruger hun på at besøge alle afdelingerne og møde interne samarbejdspartnere, så hun lærer de forskellige kroge af organisationen at kende. Der er endnu ikke klarhed over, hvad hendes daglige ledelsesopgaver helt præcist bliver. Det er et helt nyt område, som skal struktureres og iværksættes, og først når projekterne og strategierne er på plads, kan vi tale om at lede folk, forklarer hun.

## Shit happens

Mens ledelsesopgaverne endnu er uklare, er Pui Ling Laus principper for god ledelse

klippefast. Tiden i centraladministrationen har givet hende vigtige redskaber i den henseende. Hun har lært, at det gælder om at skabe sig spillerum til at træffe beslutninger og at være resultatorienteret.

*Shit happens* er et af hendes yndlingsudtryk, og hun priser sig lykkelig for selv at være skånet for den type leder, som efterspørger problemstillinger og kræver svar uden slinger i valsen.

- Det er vigtigt, at man får lov til at træffe beslutninger, og at man ikke bliver stemplet som inkompetent medarbejder, fordi man rammer uden for skiven. Så kommer du aldrig "out there", hvor du får snavs under neglene og får flyttet nogle hegnspele, siger hun og fortsætter:

- Jeg tillader og begår også selv fejl. Det ærgrer mig selvfølgelig, når det sker, men jeg vil hellere træffe ni rigtige beslutninger og én forkert end ikke at træffe nogen.

## Det gælder om at gøre en forskel

Energien skal lægges i at forandre ting og tro på, at det kan lade sig gøre, mener Pui Ling Lau. At ting er sat i rammer, og "det plejer at være sådan", skal ikke være nogen hindring for at tage kampen op og finde de rigtige løsninger, har hun erfaret.

Især Poul Nyrup Rasmussen og Anders Fogh Rasmussen er vigtige forbilleder for hende. De har begge lært hende, at det gælder om at gøre en forskel – uanset om det drejer sig om politik, arbejdsliv eller privatliv – og at gå efter resultaterne.

## Hader at nøjes

Ifølge hende selv er hendes største forcer evnen til at lytte og hendes stræben efter at være et ordentligt menneske og en ordentlig leder. Men man skal ikke tage fejl: Pui Ling Lau har meget høje forventninger





Før i tiden gav Pui Ling Lau ikke meget for medarbejdere, der nødtes med at lægge 37 timer i en arbejdsuge. Hun kunne stampe i gulvet, hvis de gik hjem ved femtiden.

## Pui Ling Lau

- Sep. 2007: Public affairs-direktør, København Lufthavne
- 2004 – 2007: Udlånt til Hofmarskallatet som sekretariatschef
- Sep. 2003: Kontorchef i Udenrigsministeriets juridiske tjeneste
- 1998-2003: Udlånt til Statsministeriet, først som ministersekretær derefter chef for ministersekretariatet
- 1995: Ambassadesekretær i Stockholm
- 1992: Uddannet cand.jur., fuldmægtig i Justitsministeriet og Udenrigsministeriet
- Benådet med ridderkorset af 1. grad af Dannebrogordenen
- Taler syv sprog, heraf flere kinesiske dialekter
- Gift, to børn
- Født 1968

Kilde: Pui Ling Lau

## Københavns Lufthavne

- Et børsnoteret selskab, som ejer og driver lufthavnene i København og Roskilde
- Omkring 1.700 er ansat i firmaet
- Københavns Lufthavne stiller infrastruktur, bygninger og servicefaciliteter til rådighed for de virksomheder, der driver forretning i lufthavnen
- Den danske stat ejer 39,2 procent af aktiekapitalen i Københavns Lufthavne
- Lufthavnen har direkte flyforbindelse til i alt 132 destinationer verden over
- Antal operationer (start eller landing) i 2006: 258.356
- Antal passagerer i 2006: 20,9 millioner

Kilde: cph.dk

# ... Statskvinde i nye klæ'r

både til dem, hun arbejder sammen med, og til sig selv.

- Jeg hader at skulle nøjes. Det hænger sammen med ønsket om at gøre tingene rigtigt. Når det for eksempel ikke lykkedes at skaffe alle relevante oplysninger, eller jeg må nøjes med gamle statistikker eller lignende i et beslutningsgrundlag, så er jeg ikke tilfreds, selvom resultatet bliver godt, siger hun.

## Det perfekte er umuligt

Tidligere var kun det perfekte godt nok for statsministerens tidligere højre hånd, og hun er blandt tidligere medarbejdere og kolleger kendt for at være en skrap dame.

I dag hører det mere fortiden til, mener hun men nævner selv, at hun før i tiden ikke havde stor forståelse for en 37 timers arbejdsuge: Når klokken blev fem eller seks, og hun ikke kunne få fat i nogle medarbejdere i Statsministeriet, kunne hun stå og stampe i gulvet og sige: *Det er jo en arbejdsplads*, husker den tidligere sekretariatschef.

Med tiden har hun erkendt, at det koster alt for mange kræfter at skulle være perfekt hele tiden. For man kan ikke kontrollere alting altid, men du kan have en maksimal forberedelse.

Hun møder også løbende tidligere medarbejdere, der fortæller, at de har lært meget under hendes vinger, og som i dag praktiserer tilsvarende ledelse.

- Det gør mig da vildt glad – også at det ikke kun er mig, som har lavet fejl og lært af dem, siger hun.

## Fortryder ikke stil

Pui Ling Lau fortryder ikke sin tidligere meget bestemte ledelsesstil, men med tiden har hun dog lært kompromisets kunst, ligesom menneskelighed og ordentlighed er hendes hoved-guidelines for at være en god leder. Ordentlig ledelse er for hende at lytte til kolleger og medarbejdere og tage sig god tid til at vende alle muligheder. Det giver en følelse af ejerskab og skaber loyalitet hos medarbejderne, er hendes opfattelse.

- Kynisk sagt tror jeg også, man kommer længst med det. Jeg gør det jo ikke for mine blå øjnes skyld.

Det gælder nemlig i både centraladministrationen og i Københavns Lufthavne om at finde løsninger på svære problemstillinger og levere resultater.

Derfor ser hun ikke springet fra offentlig til privat ledelse som specielt stort, og hun afviser på det bestemteste fordommene om, at det offentlige sækker bag ud.

- Jeg har gået i gode skoler og betalt mine lærepenge i de ministerier, jeg har arbejdet i. Både hos Kongehuset og de politiske beslutningstagere skal du levere varen. Jeg mener, at offentlige ledere er lige så kompetente og resultatorienterede mennesker som ledere i en privat virksomhed. Bare fordi du er inden for det offentlige, er

det ikke noget skånejob, siger Pui Ling Lau.

Tværtimod mener hun, at det i fremtiden vil blive mere udbredt at gå fra det offentlige til en topledelsestilling i det private og omvendt.

## Frem på scenen

En af forskellene i Public Affairs-direktørens tidligere og nuværende job er, at hun går fra at færdes i baglandet til at være en fremtrædende profil for sin arbejdsplads. Hun skal være ansigtet ud ad til mod kunder, aktionærer og andre interessenter, og mediernes søgelys vil nok også ramme hende oftere, vurderer hun.

Hun har tidligere sagt nej til stort set alle forespørgsler om interviews, for hun mener ikke, det har været hendes gebet at stå frem i medierne, hverken når det drejede sig om substansen og slet ikke som person:

- Som loyal embedsmand lader man ministeren stå frem. Det er ikke mig, der har været interessant, men politikken og politikerne. Nu har jeg en anden rolle, og jeg glæder mig til at stå frem og tage det medansvar for de visioner og de resultater, som Københavns Lufthavne kan levere. Det har jeg ingen problemer med.

## Sætter grænser for medierne

Pui Ling Lau er påpasselig med selv at sætte grænserne for sin optræden i medi-

**“Som loyal embedsmand lader man ministeren stå frem. Nu har jeg en anden rolle, og jeg glæder mig til at stå frem og tage det medansvar for de visioner og de resultater, som Københavns Lufthavne kan levere.”**

Pui Ling Lau, Public Affairs-direktør, Københavns Lufthavne





Stærke lederidealer er blandt det, Pui Ling Lau tager med fra sin tid i centraladministrationen. Menneskelighed, ordentlighed og krav om resultater præger underdirektørens ledelsesstil.

erne, og den grænse går ved det, hun synes er relevant for stillingen og virksomheden, samt det hun selv har sagt ja til, når det gælder hendes privatsfære. For eksempel valgte hun at sige ja tak til et interview til magasinet *Alt for damerne* i 2004 i forbindelse med Kronprinsparrets bryllup.

- Det måtte jo være det ultimative for en karrierekvind, spøger hun.

I sit lederskab i forholdet til medarbejderne og kollegerne er hun en anderledes åben person:

- At jeg for eksempel har været i Tivoli i weekenden og set Børne MGP med mine piger, det fortæller jeg da ret meget om. Jeg deler rigtig mange oplevelser med min omgangskreds og kolleger, men derfor mener jeg ikke, at de samme ting er relevante for en hel offentlighed at vide noget om.

Luften i kontoret emmer af fortælleiver. Pui Ling Lau har for alvor talt sig varm, og audiensen hos den forhenværende hofdame har været meget længere end lovet. Telefonen ringer, og hun bekræfter en aftale senere på dagen. Men nu er det også tid til afsked, og den travle direktør følger pænt hen til elevatoren, inden hun haster videre til steder, hun skal være, og folk, hun skal møde, i sit nye lederjob.

tas@lederne.dk

## Pui bag facaden

Tv-dokumentarfilmen *Fogh bag facaden* maler et billede af en nådesløs statsminister, der blandt andet lader vreden gå ud over sin sekretariatschef Pui Ling Lau. Men det er helt forkert, fortæller hun.

**P**ui Ling Lau er et ukendt navn i manges ører, men hvis du så Christoffer Guldbrandsens tv-dokumentar, *Fogh Bag Facaden*, husker du måske en asiatsk-udseende kvinde, der spørger statsministeren om en bordplan og får et hvast svar tilbage.

Kvinden var Pui Ling Lau, og blandt andre den scene fra dokumentarudsendelsen affødte forargelse og kritik af Anders Fogh Rasmussen som en kold og ubarmhjertig chef.

Nu tager hun for første gang bladet fra munden og fortæller om hændelsen. Hun kalder kritikken af Foghs rolle i filmen helt forfejlet:

- Han så godt ud ved at få forhandlet en EU-udvidelse på plads, men han ville have fået lige så mange smæk i dagbladene eller ugebladene, hvis bordplanen havde været forkert. Og når der ikke er andre, der tør

stille ham det spørgsmål, som folk havde danset om fra morgen til aften, så bliver du nødt til at spørge om det som én af de nærmeste medarbejdere. Men det er sådan nogle ting, du ikke ser i den film.

Om sin egen optræden i *Fogh bag facaden*, siger Pui Ling Lau:

- Når Statsministeren har sagt ja til at lade sig følge gennem et unikt EU-formandskab i Danmark, så følger man med. Der tænker jeg ikke strategisk, om jeg skal se godt ud, eller om jeg skal sige noget klogt.

Der udover takker hun pænt nej til at blive interviewet om dokumentaren.

- Jeg er holdt op med at forklare de scener, og jeg har ingen problemer med *Fogh bag facaden* – det skulle da lige være, at filmen netop ikke kommer bag Anders Fogh Rasmussens facade, siger Pui Ling Lau.

tas

# Ansæt med omhu

Det kræver tid at ansætte de rigtige, men en forhastet ansættelse kan være endnu dyrere på tidskontoen.

Af Tanja Aas

**T**ålmodighed og grundighed er kardinalpunkterne, når det gælder ansættelse. At hyre en medarbejder på et forhastet og på et for løst grundlag kan nemlig blive en endnu større tidsrøver, hvis det viser sig at være en fejlansættelse, så hele turen skal gøres om igen. Derfor er det klogt at bruge den nødvendige tid, så man finder den rette person til jobbet i første forsøg.

Erhvervspsykolog Edith Kahlke og psykolog Victor Schmidt har begge mange års erfaring med ansættelser på alle niveauer og underviser på blandt andet leder- og ansættelseskurser. På en konference hos Lederne slog de begge på tromme for, at virksomheder ansætter med omhu og ikke lader sig stresses af den hårde konkurrence om medarbejderne.

De oplever, at ansættelse er noget, virksomhederne vil have overstået hurtigst muligt, inden konkurrenterne snupper de gode medarbejdere, og inden flere ordrer ryger fløjten, fordi firmaet mangler kvalificerede hænder.

- Det er ikke i ansættelsesprocessen, man skal sætte hastighedsrekord. Man skal

se den tid, man bruger på det, som en investering, lød det fra Victor Schmidt.

## Brug resurserne

Det første skridt er at finde ud af, hvilke resultater virksomheden vil opnå med jobbet. Til det formål kan det være en fordel at involvere relevante personer. Det kan være alle lige fra linjelederen i afdelingen til en ekstern HR-konsulent. Dermed trækker ansættelsesprocessen ekstra mandetimer og flere resurser fra andre opgaver, men det kan vise sig at være givet godt ud, mener han.

For en diskussion om mål og resultater kan ofte bringe uenigheder og uafstemte forventninger til den nye stilling frem i lyset; forhold som folk hver især anser for selvfølgeligheder, og som ellers ikke ville være kommet frem.

- Når man vender stenene, er det måske ikke altid lige sjovt, det der kravler ud under dem, men man bliver nødt til at udfordre indforståetheden, pointerede Victor Schmidt.

Man skal ikke bare tage sig tid, man skal også bruge den rigtigt. For eksempel er det vigtigt at strukturere ansættelsesinterviewene, så man når omkring de relevante emner og ikke lader det hele gå op i småsnak.

- En ansættelsessamtale er et regulært håndværk. Det er ikke det samme som en hverdagssamtale, fortalte Edith Kahlke.

## Husk det indlysende

I mødet med kandidaterne til stillingen er det let at lade sig styre af intuitioner og glemme det mest indlysende – har vedkommende kompetencerne til jobbet, opfylder han eller hun kravene, stemmer cv'et overens med virkeligheden, og hvad siger referencerne? Man bliver måske duperet af en ansøger, eller man afskriver vedkommende baseret på et enkelt måske relativt kort møde. Der er intet i vejen med at bruge sin intuition, og man skal ikke ansætte, hvis man tvivler på, at samarbejdet vil fungere, var et af budskaberne fra de to rekrutterings eksperter.

**“Det er ikke i ansættelsesprocessen, man skal sætte hastighedsrekord. Man skal se den tid, man bruger på det, som en investering.”**

Victor Schmidt, cand.psych. og administrerende direktør, Saville Consulting Danmark

## Nysgerrig efter mere viden om ledelse?

Bliv opdateret med den nyeste forskning og viden om ledelse på [Ledelseidag.dk](http://Ledelseidag.dk)

**Ledelseidag.dk**

Et elektronisk tidsskrift om ledelse



## Du bør

- Afsætte tid
- Involvere de rigtige
- Afklare krav til kandidaternes kompetencer og ønskede resultater
- Strukturere interviewene
- Anvende mere end en vurderingsmetode, for eksempel referencer, interview og test

Kilder: Edith Kahlke og Victor Schmidt

## Du bør ikke

- Ansætte hvis du er i tvivl
- Ansætte fordi du har ondt af en person
- Forsøge at sætte hastighedsrekord – mød hinanden mindst to gange
- Oversælge jobbet – forklar ulemper/realistisk rekruttering
- Holde dig fra konsulenter, der siger, de er ufejlbarlige

Kilder: Edith Kahlke og Victor Schmidt

**“En ansættelsessamtale er et regulært håndværk. Det er ikke det samme som en hverdagssamtale.”**

Edith Kahlke, cand.pæd.psych. og selvstændig erhvervspsykolog

Faren ligger i at træffe sine valg på et forkert grundlag og uden bund i reelle argumenter. Derfor er det altid en god idé at mødes med kandidaterne mindst to gange, inden parterne sætter deres autografer på ansættelseskontrakten.

Uanset hvem man inddrager eller udleder som sparringspartnere i ansættelsesprocessen, rækker det ikke ved, at tid og om-

hyggelighed er afgørende for, at det er den rigtige, der får jobbet.

- Jo mere effektiv og jo kortere man kan gøre ansættelsesprocessen, jo bedre – det må bare ikke ske på bekostning af grundigheden, fastslog Victor Schmidt.

redaktion@lederne.dk

## Edith Kahlke

- Cand.pæd.psych.
- Selvstændig erhvervspsykolog
- Erfaring med rekruttering og ledelse som blandt andet personalechef og chefkonsulent
- Tilknyttet Institut for Militærpsykologi under Forsvarsakademiet



Foto: Privat

## Victor Schmidt

- Cand.psych.
- Administrerende direktør i Saville Consulting Danmark
- Arbejder som managementkonsulent med rekruttering og lederudvikling på direktionsniveau
- Medforfatter til bogen *Bedre ansættelser* i samarbejde med Edith Kahlke



Foto: Privat

## Lederne hjælper

På Ledernes hjemmeside, [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk), kan du hente vejledning i, hvordan du håndterer ansættelsesprocessen. Du får konkrete råd til alle faser af rekrutteringen, lige fra formulering af jobprofil, vurdering af ansøgninger til de indledende ansættelsessamtaler og dybdeinterviewet.

## Vær forberedt når det uventede sker

– med psykologisk krisehjælp fra CRECEA



www.CRECEA.dk

T: 70 10 86 00



# Ledig uden panik

En forsikring skaber ro i økonomien, så jobløse Kim Nielsen kan tage sig god tid til at finde det rigtige arbejde.

Af Tanja Aas

**K**im Nielsen nyder tilværelsen i sit sommerhus i Rødbyhavn på det sydlige Lolland, hvor han får tiden til at gå med at læse, se tv og tjekke sine aktier og diverse jobportaler på internettet. Siden juli 2007 har den tidligere afdelingsleder nemlig stået uden arbejde. Men der er bestemt ingen panik på. Kim Nielsen giver sig god tid til at udvælge stillinger, der matcher tidligere job i både rang og løn.

En luksus, som han mener ville være svær at tillade sig, hvis han ikke havde tegnet Ledernes Tillæggsforsikring.

- Jeg får en pæn udbetaling, så jeg be-

høver ikke fare i blækket, og jeg behøver ikke at gå på kompromis, siger Kim Nielsen.

Eksempelvis har han senest sagt nej til et lederjob i en virksomhed i Vordingborg, hvor lønnen var langt lavere end det, han får udbetalt som ledig.

## Harve råd til at råbe op

Kim Nielsen tegnede tillæggsforsikringen for et par år siden. Udgangspunktet var, at han nærmede sig de 50 år, og samtidig mærkede han, at han var ved at komme i modvind i cateringfirmaet LSG Sky Chefs, hvor han blandt andet havde ansvaret for lageret. Der var forhold i økonomien og udviklingsmulighederne, som han ikke var tilfreds med, samtidig med at arbejdsbyrden blev tungere.

En blodprop fik Kim Nielsen til at slå i bordet hos den øverste ledelse. Det gjorde han, velvidende at han var i overhængende fare for en fyring. Men Kim Nielsen vidste også, at det ikke ville være en katastrofe for



Foto: Privat

**En tillæggsforsikring hos Lederne betyder, at Kim Nielsen har tid og råd til at vente på det rette job, uden at det går ud over økonomien.**

## Om Kim Nielsen

- Indtil juli 2007: Afdelingsleder hos LSG Sky Chefs
- Tidligere jobs: Lagerchef i Gate Gourmet, Arbejdsleder i SAS Catering
- Uddannet klejnsmed
- Gift, fire børn
- 53 år

**“Jeg får en pæn udbetaling, så jeg behøver ikke fare i blækket, og jeg behøver ikke at gå på kompromis.”**

Kim Nielsen, tidligere afdelingsleder, LSG Sky Chefs

hverken ham eller familien, som består af Lis og to hjemmeboende teenagere ud af en børneflokk på fire.

- Man behøver ikke at ligge under for hvad som helst. Det giver frihed til at udtale sig. Jeg ville nok ikke have gjort det uden forsikringen, fordi man har forpligtelser over for familien, siger den tidligere afdelingsleder.

## Ikke meget forskel på kontoen

Det er sin sag at gå fra 45.000 kroner i lønningssposen om måneden til understøttelse, påpeger Kim Nielsen. Tillæggsforsikringen supplerer dagpengene, så han i alt får udbetalt cirka 10.000 kroner mindre end sin tidligere månedsløn.

Faktisk går det mere eller mindre lige op i det endelige regnestykke, fordi han nu sparer kørselsudgifterne. Den lille forskel, der er, er i hvert fald ikke noget, som familien mærker, fastslår han, og de har ikke ændret noget ved deres livsstil.

På den anden side giver tillæggsforsikringen absolut ingen anledning til at undlade at lede efter job, understreger den tidligere afdelingsleder – men når nu der er ro på finansieringen efter arbejde med en sommerhusferie i Rødbyhavn.

tas@lederne.dk

## Om Ledernes Tillæggsforsikring

- Ledernes Tillæggsforsikring er et supplement til dagpengene, så den samlede udbetaling består af dagpenge og tillæggsforsikring
- Dagpenge og tillæggsforsikring kan udgøre op til 80 procent af seneste løn
- Forsikringen dækker ved sygdom og ufrivillig ledighed
- Man kan få udbetalt forsikringen, når man har betalt til den i seks måneder
- Man skal være medlem af både Lederne og A-kassen for at kunne tegne forsikringen

Kilde: lederne.dk.

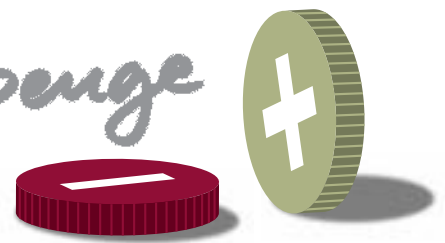


Foto: Colourbox

**Sådan behøver det ikke at være, hvis du har en tillæggsforsikring, der spæder godt til på kontoen.**

www

Læs mere om tillæggsforsikringen på [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk).



## Fordele og ulemper ved Lotto

- + Mulighed for stor gevinst ved lille indsats
- Mindre chance for gevinst end de hurtige spil som skrab og poker på nettet
- + Nemt at gå til for alle
- Mere bygget på held og tilfældigheder end spil, der mere er baseret på viden

### Så mange spiller Lotto

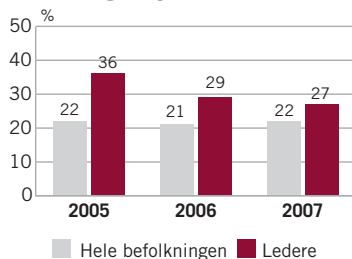


Foto: Tanja Aas

“ Hvis du vil have hurtig gevinst, er Oddset eller poker på nettet

bedre muligheder. Lotto har dårlige odds, og chancen for at vinde er umådelig lille.”

Rasmus Bækvad Jensen, chef for Betsson Danmark

## Dårlige odds på Lotto

En større andel af danske ledere end resten af befolkningen trods al økonomisk fornuft og smider penge efter den millionstore, men næsten uopnåelige, Lotto-gevinst.

“Tænk hvis du vandt i Lotto”, lyder den velkendte jingle for et af de mest populære spil herhjemme. Men for langt de fleste Lotto-spillere bliver det netop ved tanken om den store gevinst. En oversigt på Danske spils hjemmeside viser, at chancen for at løbe med førstepræmien er mindre end én ud af otte millioner (1/8.347.680). Det er lige så sandsynligt, at du vinder førstepræmien, som at du i rygende fart i et tog fra København til Århus en mørk nat kaster en bold mod en spand placeret tilfældigt på ruten – og rammer. Sådan er et ofte brugt billede på chancerne for at vinde den store gevinst i Lotto.

Set i det lys skulle man tro, at ledere, gennem deres arbejde med virksomhedens budgetter, om nogen udviser økonomisk påpasselighed og snusfornuft. Men en Index Danmark-undersøgelse, som TNS Gallup har udarbejdet for Lederne, viser, at flere end hver fjerde leder i Danmark spiller Lotto mindst en gang om ugen, mens det for de resterende danskeres vedkommende er godt hver femte, der prøver lykken i det populære spil.

Selv om tal fra tidligere år viser, at forskellen er for nedadgående, er der stadig forholdsmæssigt flere danske ledere, der spiller Lotto, sammenlignet med den øvrige befolkning.

### Dårlige odds

Man kan kun gisne om, hvorfor ledere er mere forfaldne til Lotto end andre. Det er dog forståeligt nok, at ledere lige som alle andre mennesker drømmer om at skyde

Lotto-papegøjen og vinke farvel til job og sure tjanser i bedste Lotto-Henrik-stil.

Men Lotto er noget af det dårligste at sætte sine penge i, hvis man vil have en realistisk chance for rent faktisk at få et afkast af sin indsats, fortæller chef for bookmaker-virksomheden Betsson i Danmark, Rasmus Bækvad Jensen.

- Hvis du vil have hurtig gevinst, er Oddset eller poker på nettet bedre muligheder. Lotto har dårlige odds, og chancen for at vinde er umådelig lille, siger han.

Selv hvis man spiller ti rækker Lotto hver uge hele året, vil der gå mere end 16.000 år, før man har været igennem alle kombinationsmuligheder – og så er det ikke engang sikkert, at man har vundet til den tid, er resultatet af en udregning på Business.dk. Eller også skal man spille for mere end 33 millioner kroner. Det er prisen for at spille på alle kombinationerne, så man er 100 procent sikker på at vinde.

### Tilfældighedernes spil

Ikke nok med at chancen for at ramme den rigtige talkombination er minimal. Vinderstatistikken fra Danske spil viser, at for hver krone, der bliver spillet Lotto, får de håbefulde gamblere 45 øre tilbage i gevinst, mens en oversigt over online bookmakere på BetXpert.com viser, at omkring 90 øre per satset krone ryger tilbage som gevinst til spillerne.

Ud over den ringere tilbagebetaling er Lotto mere baseret på held end andre spil som poker og Oddset, der kræver en vis viden, hvis man vil øge sandsynligheden for at vinde, påpeger Rasmus Bækvad Jensen.

Til gengæld er der vidt forskellige sammenhænge mellem indsats og udbetaling.

- Der er mere risikobetonet at spille eksempelvis online poker eller Oddset. Hvis du skal vinde stort i Oddset, skal du også satse stort. Lotto kan du spille for 30 kroner og vinde milliongevinster, fortæller Betsson-chefen.

redaktion@lederne.dk

# Rigtige ledere er stadig mænd

Fra Japan til Sydafrika er billeddet det samme. Den traditionelle opfattelse af, at de bedste ledere er af hankøn, lever i bedste velgående. Det gælder også her til lands, viser en ny undersøgelse.

Af Tanja Aas og Joe Kristian Kipp

**V**i er slet ikke fremme i skoene i forhold til resten af verden, hvad angår vores syn på kvinders egnethed som ledere, hvis vi altså gik rundt og troede det. Skal man være en dygtig chef, er det de mandlige karaktertræk, der fremhæves som de mest væsentlige.

Det er konklusionen i undersøgelsen *Think Manager – Think Male* om sammenhængen mellem køn og ledelse – og om hvilke karakteristika, der kendetegner en god leder. 229 medlemmer af Lederne har svaret i undersøgelsen, der er blevet til i et samarbejde mellem CORE, Institut for Ledelse ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet og Lederne.

Resultatet stemmer overens med flere internationale studier, hvilket indikerer, at den stereotype opfattelse af hvilke egenskaber, den gode leder bør have, ikke har ændret sig ret meget siden den første engelske undersøgelse fra starten af 1970'erne.

Trine Thorning, der er chef for Ledernes KompetenceCenter, mener, at *Think Manager – Think Male* er rystende læsning:

- Det er ufatteligt, at vi her i 2008 ikke er nået længere. Vores forestillinger om hvordan en "rigtig" leder er, ligger åbenbart dybt forankrede i os og er svære at få bugt med.

## De bløde værdier

De adspurgte ledere, hvoraf næsten hver femte er kvinde, tillægger altså ikke de bløde værdier nogen betydning for en leders succes. En dygtig leder skal være beslutsom, energisk og have gennemslagskraft – det er alle karaktertræk, der traditionelt forbindes med mænd. De mere bløde og kvindelige værdier indbefatter blandt andet trykthed, hjælpsomhed og snakkesalighed. Men hvad skal der til for at få folk til at anerkende, at også ledere bør være i kontakt med deres bløde sider?

- Vi må erkende, at det tager lang tid at ændre menneskers forestillinger om, hvilke egenskaber en god leder skal have. Den generation af medarbejdere, som er på vej ud på arbejdsmarkedet, forventer at deres chefer kan drage omsorg og lytte til dem. Ellers går de bare et andet sted hen. Den gammeldags ledertype, som vi kender fra Krønikens Kaj Holger, er helt yt og har været det længe. En moderne leder er et miks af hårde og bløde værdier, siger Trine Thorning.

Samme opfattelse af den gode leder har



Foto: Colourbox

En god blanding af kønnene giver den sødeste musik, hvor god ledelse kan opstå.

den nyudnævnte direktør for TV 2, Merete Eldrup.

- Som direktør skal jeg eksempelvis både kunne lytte og skære igennem. De bedste



Foto: Polfoto

“De bedste chefer besidder både empati og beslutningskraft – også når de ubehagelige beslutninger skal træffes. Det tror jeg på, at også kvinder har i sig.”

Merete Eldrup, direktør for TV 2

“Det er ufatteligt, at vi her i 2008 ikke er nået længere. Vores forestillinger, om hvordan en "rigtig" leder er, ligger åbenbart dybt forankrede i os og er svære at få bugt med.”

Trine Thorning, chef for Ledernes KompetenceCenter





## Leders top ti over bedste og værste karaktertræk ved ledere

### En succesfuld leder

1. Beslutsom
2. Gennemslagskraftig
3. Energisk
4. Vedholdende
5. Kompetent
6. Arbejdsom
7. Ambitiøs
8. Konsekvent
9. Selvsikker
10. Lederegenskaber

### En ikke-succesfuld leder

1. Stort behov for magt
2. Konfliktsky
3. Egoistisk
4. Vægelsindet
5. Usikker
6. Overfladisk
7. Passiv
8. Smøler
9. Selvoptaget
10. Kværlantisk

Kilde: Think Manager – Think Male 2007

## Leders top ti over mænd og kvinders generelle karaktertræk

### Kvinder

1. Snakkesalig
2. Værdsætter behagelige omgivelser
3. Medmenneskelige værdier
4. Arbejdsom
5. Venlig
6. Tryghedssøgende
7. Nysgerrig
8. Hjælpsom
9. Stort behov for social anerkendelse
10. Energisk

### Mænd

1. Stort behov for at præstere noget
2. Stort behov for selvstændighed
3. Konkurrenceminded
4. Ambitiøs
5. Stort behov for økonomisk belønning
6. Skjuler sine følelser
7. Ønsker ansvar
8. Stort behov for social anerkendelse
9. Stort behov for magt
10. Arbejdsom

Kilde: Think Manager – Think Male 2007

chefer besidder både empati og beslutningskraft – også når de ubehagelige beslutninger skal træffes. Det tror jeg på, at også kvinder har i sig, siger hun.

### Hvad gør vi nu?

Et sted, der ifølge Trine Thorning, kunne slås et slag for ligestillingen, er i jobannoncer.

- Når vi kigger på stillingsannoncer for ledere, henvender de sig i vid udstrækning til mænd, fordi de næsten altid fokuserer på de hårde værdier. Hvis virksomhederne betonede vigtigheden af de bløde værdier, vil flere kvinder givetvis søge lederstillingerne, siger Trine Thorning.

Men kvinderne må ifølge Merete Eldrup også vende blikket imod sig selv:

- At der ikke er flere kvindelige topledere, er overvejende, men ikke hundrede procent, kvinders egen skyld. Men det er i høj grad deres eget valg. Min opfattelse er, at langt de fleste får de samme tilbud, men kvinder er nok mere tilbøjelige til at sige nej. De får ikke ryddet de sidste sten af vejen, så karriere og privatliv kan gå op. Kvinder skal turde tro på, at de kan og få klare aftaler med både arbejdspladsen og familien derhjemme, så det hele kan gå op i en højere enhed, siger hun.

### Kvinder og bundlinje

En undersøgelse fra 2005 påviste, at virksomheder med kvinder i ledelsen klarer sig bedre resultatmæssigt, end de virksomheder der kun har mænd i ledergruppen. Bag

undersøgelsen stod professor Nina Smith fra Nationaløkonomisk Institut på Handelshøjskolen, Aarhus Universitet.

- Med tanke på undersøgelsen fra 2005 er der således flere gode grunde til, at kvinderne får chancen for at bevise, hvad de duer til. Manglen på kvalificeret arbejdskraft vil også gøre sit til, at vi vil se flere kvindelige ledere, siger Trine Thorning.

Hun er overbevist om, at det vil se anderledes ud om ti år:

- Flere og flere kvinder tager en videregående uddannelse, så jeg er fortrøstningsfuld med hensyn til fremtiden. De skal nok komme over muren – det vil bare tage længere tid, end vi havde håbet.

tas@lederne.dk  
jkk@lederne.dk

# Salgspersonalet skal bakke op om brandet

Hvis mærkevarevirksomheder skal overleve på sigt, bør salgspersonalet og de øvrige medarbejdere bakke entusiastisk op om virksomhedens brand. Den overbevisning arbejder de efter hos smykkegiganten Pilgrim i Skanderborg.

Af Trine Wiese

**F**orstår du at få medarbejderne til at føle kernen i virksomhedens mission helt ind i knoglemarven? Og formår du at få personalet til at brænde lidenskabeligt for virksomhedens brand og produkter? Så hører du til blandt fremtidens ledelsesmæssige fyrtårne.”

Sådan siger Knud Birk, udviklingschef i konsulenthuset Connectia og specialist i strategiimplementering.

Connectia har udviklet uddannelseskonceptet Brandselling™, rettet mod mærkevarevirksomheder. Det tager udgangspunkt i begreber som storytelling, værdier og produktforståelse og inddrager dem typisk i uddannelsen af salgsorganisationen.

Konceptet er blandt andet afprøvet af Pilgrim i Skanderborg, der i løbet af få år er blevet et af de hurtigt voksende interna-

tionale brands inden for modesmykker og tilbehør.

## Penge ud af vinduet

- Mærkevarevirksomheder bruger i dag kæmpe summer på markedsføring i bestræbelserne på at overbevise kunderne om, at de skal investere deres sparepenge i en dyr mærkevare frem for i en billigere kopivare. Men pengene kan være så godt som smidt ud af vinduet, hvis salgspersonalet ikke forstår og medlever virksomhedens brand, siger Knud Birk og uddyber:

- Du kan ikke længere nøjes med at kommunikere dig til et stærkt langtidsholdbart brand via for eksempel markedsføringskampagner, men må arbejde fokuseret på, at medarbejderne får virksomhedens mission og værdier helt inde under huden og forstår at smitte kunderne med deres entusiasme, siger udviklingschefen.

## Ser sig selv i øjnene

Pilgrim er først og fremmest kendt som et stort internationalt brand, der blandt andet er flittig til at bruge unikke internationale modeller som Liv Tyler, når modesmykkerne skal præsenteres og lanceres.

Men der skal som aldrig før andet og mere end internationale fotomodeller til for at være et solidt brand, siger Jesper Lybeck Kristiansen, Sales Director i Pilgrim.

- Da Pilgrim startede midt i 1990'erne

var der stort set ingen konkurrence. Vi er fortsat markedsleder, men de seneste fire-fem år er der kommet utrolig stor fokus på modesmykkebranchen. En af vores største udfordringer er de kopivarer, der vælter ind. Det er derfor vigtigere end nogensinde før at styrke bevidstheden om, at Pilgrim står for noget helt særligt, siger Jesper Lybeck Kristiansen.

## Skal formidle firmaets sjæl

Brandselling™-processen har fået virksomheden til at gå et par skridt tilbage og kigge på sig selv, ude fra og ind: Hvad der ligger af succeshistorier i virksomheden? Hvad er det for en ånd fra det gamle Pilgrim, der kan bruges fremover?

- Både personale, forhandlere og slutbrugerne skal forstå, at når du køber Pilgrim, køber du dig ind i et univers af nogle gode sunde værdier. Vi ser et kæmpe potentiale i at lade vores kerneværdier gennemsyre alt – fra de interne processer i virksomheden til den måde for eksempel salgspersonalet agerer på overfor kunderne.

En forhandler i for eksempel Korea skal ikke bare kunne præsentere en række superflotte produkter og et unikt salgsmateriale. Han skal også formidle sjælen i firmaet, lyder det fra Pilgrims Sales Director. [redaktion@lederne.dk](mailto:redaktion@lederne.dk)

## Lederne Mandag

4.000 bliver hver mandag opdateret med holdninger og nyheder om ledelse, samt med nye kurser og konferencer

- Du kan også vælge at modtage nyhedsbrevet Lederne Mandag

Tilmelding: [www.lederne.dk/ledernemandag](http://www.lederne.dk/ledernemandag)

- Klik dig ind under Nyheder og derefter Nyhedsbreve





## En dag med Pilgrim-brandet

En dag i november blev 300 af Pilgrims agenter og forhandlere fløjet ind fra alle egne af kloden. En hel dag skulle de tilbringe på Pilgrims hjemmebane i Skanderborg for at lære at forstå og føle Pilgrims egenart.

Sammen med de ansatte i hovedkontoret blev agenter og forhandlere inddelt i grupper og bedt om at løse en opgave. Under titlen "Mission Possible" blev grupperne bedt om at fortolke 2008 Kollektionen. Det skulle blandt andet ske ved at stable et modeshow à la Pilgrim på benene, at kreere et måltid à la Pilgrim eller et smykkecatalog à la Pilgrim. Ved aftenens fest blev produkterne præsenteret, og der blev uddelt Oscar-statuetter. Formålet med hele seancen var at skabe ahaoplevelser blandt medarbejderne: "Aha, det er sådanne værdier, Pilgrim står for ..."

Et brand skal leves og mærkes, ikke kommunikeres. Pilgrim arbejder dermed ligeså fokuseret intern branding som med ekstern. Devisen er brandkommunikation gennem oplevelser. Først skal medarbejderne opleve værdierne på egen krop, så skal de involveres, begejstres og indleve sig i dem. Resultatet skulle gerne være, at de derefter er passionerede brand ambassadører.

*twi*

**At få smykkefirmaet Pilgrims værdier til at slå igennem hos kunder og medarbejdere kræver mere end en berømt skuespiller som Liv Tyler.**

## Mission statement

### Pilgrimme brænder for at:

- styrke personligheden gennem vores mangfoldige og originale design, samt
- skabe en bedre og mere farverig verden

### Originalitet er en af Pilgrims bærende værdier

#### Originalitet betyder, at vi:

- altid vil forsøge at skille os ud fra mængden – både som organisation og i de produkter, vi tilbyder
- altid bestræber os på at tænke *utraditionelt* og *uforudsigeligt*
- værdsætter *kreativitet* og *iderigdom* hos vores medarbejdere og samarbejdspartner

Kilde: Pilgrim

#### Originalitet betyder **ikke**, at vi:

- vil lave noget, der er uforståeligt. Vi skal være tro mod, at vi er en modevirksomhed og at vi altid vil tilbyde produkter, der som minimum afspejler det øjeblikkelige modebillede inden for de produktkategorier, vi arbejder med. Ligeledes skal design altid være en vigtig del af vores produkter og skal altid afspejles i disse

## Brandselling™-processen

Består af fire faser

- Discover** – at finde den samfundsgavnige mening med virksomheden
- Define** – at klæde medarbejderen på med viden om produktet og virksomhedens kerneværdier, sådan at de efterfølgende kan involvere kunden. Se det grundlæggende bærende i den fysiske fremtoning, i services med videre
- Design** – at designe de interne processer i virksomheden med det formål at adressere markedet på den mest hensigtsmæssige måde
- Deliver** – at sikre at medarbejderne bidrager til brandets samlede oplevelse

Kilde: Connectia



# KL afviser at tvinge sygefravær ind i kontrakter

Af Tanja Aas og Søren Ravnsborg

Der er både penge og hænder at hente, hvis kommunerne kan nedbringe medarbejdernes sygefravær. Imidlertid har kun fem procent af de kommunale topchefer nedbringelse af medarbejdernes sygedage som et resultatmål, viser en rundspørge fra Politiken. Mads Lebech, formand for løn- og personaleudvalget i Kommunernes Landsforening (KL) og borgmester i Frederiksberg Kommune, afviser at gøre mindre sygefravær til et mål i kommunaldirektørernes resultatkontrakt.

**1** *Hvorfor har så få chefer nedbringelse af sygefravær i deres resultatkontrakt?*

Når lavt sygefravær ikke så ofte er et mål i topchefers resultatkontrakter, er det fordi, der lokalt er andre måder at sikre fokus på sygefravær. Det er KL's indtryk, at mange kommuner især gør meget for at hjælpe syge medarbejdere til at fastholde tilknytningen til arbejdsmarkedet. Eksempler er samtaler med sygemeldte medarbejdere for at finde tiltag, der forhindrer fortsat sygdom, deltidssygemelding og omplacering af sygdomsramte medarbejdere.

**2** *Er det lave antal resultatkontrakter med sygefravær årsag til*



Foto: KL

**Lavt sygefravær er et sjældent set punkt i offentlige topchefers resultatkontrakter, fordi der lokalt arbejdes med problemet på anden vis, påpeger formand for KL's Løn- og personaleudvalg og borgmester i Frederiksberg Kommune, Mads Lebech.**

*det høje sygefravær i kommunerne?*

Sygefravær er et vigtigt fokusområde i ledelsesopgaven, men vi tror ikke på, at et mål om lavt sygefravær i resultatkontrakter auto-

matisk vil betyde lavere sygefravær. Sygefraværstatistikken viser, at langtidssygefravær hos relativt få ansatte vejer tungt. Det hænger blandt andet sammen med, at der gøres en aktiv indsats for at fastholde syge medarbejdere frem for at afskedige dem.

**3** *Har KL svigtet som arbejdsgiver?*

Nej, det er blandt andet KL's fortjeneste, at vi nu har sammenlignelige data, som giver os mulighed for at diskutere sygefravær på et fornuftigt grundlag. KL arbejder aktivt med sygefravær; for eksempel har KL senest i efteråret 2007 lanceret et personaleøkonomisk værktøj, som kommunerne blandt



5-stjernet konference  
★★★★★

Stor, mellem, lille konference?

Mødekapacitet fra 2 til 700 deltagere, eksklusive faciliteter, værelser og restauranter, en professionel stab og meget mere.

Se [www.munkebjerg.dk](http://www.munkebjerg.dk) og rekvirer specialbrochuren eller kontakt konferenceafld. på tlf. 7642 8500 eller [info@munkebjerg.dk](mailto:info@munkebjerg.dk)



MUNKEBJERG HOTEL

★★★★★

Munkebjergvej 125 · 7100 Vejle · Tlf. 7642 8500  
[www.munkebjerg.dk](http://www.munkebjerg.dk) · [info@munkebjerg.dk](mailto:info@munkebjerg.dk)

Rebecca Bruun



## Resultatmål kræver et reelt ledelsesrum

andet kan anvende til at beregne gevinsterne ved at nedbringe sygefraværet, og der er flere værktøjer under udarbejdelse.

### 4 Vil KL tage initiativ til at gøre sygefravær til et mål i flere topledere kontrakter?

KL kan ikke diktere, at kommunerne skal gøre sygefravær til et mål i topledere kontrakter. KL mener generelt, at arbejdet med sygefravær bør tilrettelægges ud fra lokale udfordringer og i overensstemmelse med lokale politikker.

### 5 Bør nedbringelse af sygefravær være et kontraktmål for ledere på alle niveauer i kommunerne?

Det er en overvejelse værd at gøre

Det kan godt undre, at nedbringelse af sygefravær ikke for længst er blevet et strategisk indsatsområde på linje med eksempelvis ventelister, konstaterer Lars Andersen, arbejdsmiljøchef hos Lederne.

Lars Andersen reagerer på baggrund af Politikens undersøgelse, der dokumenterer, at blot fem procent af de kommunale topchefer har et lavere sygefravær blandt medarbejderne som et resultatmål i deres kontrakter.

- Især i lyset af, at det offentlige område generelt har et højt sygefravær, kan det være et udmærket redskab, som vi godt kan anbefale. Men det er afgørende, at det er ledere, som har en mulighed for at sætte emnet på den lokale dagsorden og flytte det daglige fokus, siger han.

Lars Andersen hæfter sig videre ved, at de offentligt ansatte ledere skal have råderum og reel mulighed for at påvirke tingene, hvis det skal give mening at gøre det til en del af deres resultatkontrakt.

- Det er klart, at en given ledelse formentlig ikke er ansvarlig for en omfattende influenza-epidemi. Men det er også klart, at man på langt de fleste arbejdspladser vil kunne nedbringe sygefraværet med en intelligent og adfærdsregulerende indsats med fokus på medarbejdernes trivsel og velbefindende. I den sammenhæng er topledelsens mål et instrument blandt mange, siger Lars Andersen. sra



Foto: LH  
Lars Andersen

lavt sygefravær til et succeskriterium for ledere på alle niveauer, men det afgørende er, at der er

fokus på sygefravær i ledelsesopgaven. Og der er fokus på nedbringelse af sygefravær i kommu-

nerne, eksempelvis med skriftlige sygdomspolitikker.

redaktion@lederne.dk

## SKAB VARIGE RESULTATER MED UDDANNELSEN LEAN NAVIGATØR I ADMINISTRATIVE PROCESSER



TEKNOLOGISK  
INSTITUT

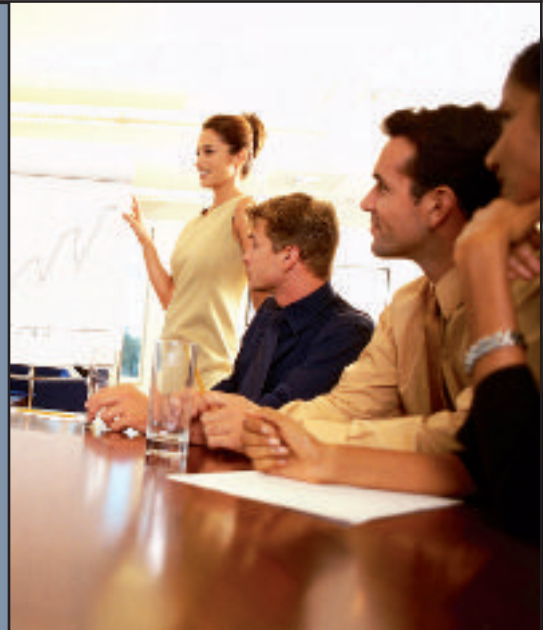
Uddannelsen LEAN NAVIGATØR I ADMINISTRATIVE PROCESSER skaber nøglemedarbejdere, der kan styre Lean projekter direkte mod målet og sikre varige resultater. Deltagerne træner over 4 moduler af hver 2 dages varighed, følgende stærke værktøjer og metoder:

- Problemløsningsteknikker
- Værdikædeanalyser
- Lean projektstyring
- Kaizen - Løbende forbedringer
- 5S - Systematik og orden
- Målstyring
- Visuel ledelse
- Personlig planlægning
- Kapacitetsudjævning

### Opstartsdato og sted

12. mar. 2008, Kolding

20. aug. 2008, Kolding



### Tilmeld dig i dag og læs mere på [www.teknologisk.dk/kurser/k19562](http://www.teknologisk.dk/kurser/k19562)

Teknologisk Institut udbyder et bredt udvalg af fagligt stærke Lean kurser.

Læs mere på: [www.teknologisk.dk/kurser/8504](http://www.teknologisk.dk/kurser/8504)

For yderligere information kontakt Lis Hede på tlf.: 72 20 37 56

# Træd i karakter overfor mobningens uvæsen



Af ledelsesrådgiver  
Trine Diløng,  
Lederne

**M**an tror det ikke, før man ser det. Men det findes – og det endda i stor grad på de danske arbejdspladser. Mobning er ikke kun forbeholdt skoletiden, men følger med i arbejdslivet, og de nyeste oplysninger viser, at hver 12. dansker mobbes på jobbet.

I adskillige tilfælde har jeg oplevet, at ledere ringer for at få sparring til det dilemma, de står i, når chefen mobber. Forleden talte jeg med en leder, som

havde gået alene med problemstillingen i mere end et år. Han blev mobbet af sin nye chef, som var tiltrådt for et år siden.

Det var en vedvarende chikane, som udmøntede sig i, at chefen gik bag om ryggen på lederen og lavede aftaler direkte med enkelte medarbejdere. Han blev bevidst ikke indkaldt til relevante møder, ignoreret og nødvendigvis information blev tilbageholdt.

Sårende bemærkninger, mistillid til hans person og udelukkelse fra fællesskabet blev pludselig dagligdag. Og det sværeste var at anerkende det og finde nogen at betro sig til.

Mange ledere mener, at når de selv er blevet ledere, skal de også kunne tage den slags, men med den holdning risikerer de at miste både job, selvrespekt og helbred ved at vente for længe med at reagere på mobningen.

Alle kan blive udsat for mobning. Som leder er man ikke freddet, så det er vigtigt at handle, før det er for sent – hvis det er dig, der er i skudlinjen.

Håndtering af mobning er en ledelsesopgave og et fælles anliggende for hele arbejdspladsen. Derfor er det nødvendigt at virksomheden træder i karakter, lægger en strategi for at fore-

bygge mobningen, udarbejder procedurer i virksomheden, uddanner lederne og giver medarbejderne viden om, hvad de skal gøre, hvis de bliver mobbet – kort sagt tager mobning alvorligt.

## LederSparring

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

## ANSÆTTELSE OG A-KASSE

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



Juridisk konsulent  
Karen Halskov Olsen



Juridisk konsulent  
Gregers Larsen

### Efterløn

**?** Jeg skal på efterløn inden længe. Ved siden af mit almindelige arbejde som lønmodtager, har jeg de sidste fem-seks år malet og solgt billeder. Jeg har ikke solgt for mere end 20.000 til 30.000 kroner om året. Kan jeg fortsætte med det, mens jeg er på efterløn.

I visse tilfælde har du mulighed for at få tilladelse til at videreføre en selvstændig virksomhed i op til 400 timer per kalenderår og med en indtægtsgrænse på 61.873 kroner per regnskabsår. Ved indtægt forstås virksomhedens dækningsbidrag 1, det vil sige nettoomsætning fratrukket vareforbrug.

I det kalenderår, hvor du går på efterløn, nedsættes det antal timer, der må arbejdes i virksomheden forholdsvis for resten

af året. Går du på efterløn i 2. kvartal, må arbejdet i virksomheden højst udgøre 300 timer. Går du på efterløn i 3. kvartal, må arbejdet i virksomheden højst udgøre 200 timer. Går du på efterløn i 4. kvartal, må arbejdet i virksomheden højst udgøre 100 timer.

Problemet med at få tilladelse til kunstnerisk virksomhed samtidig med efterløn er, at der som oftest ikke er nogen naturlige grænser for det tidsmæssige forbrug, som anvendes. Med andre ord kan det være vanskeligt at dokumentere, at man bruger højst 400 timer om året på virksomheden. Men den eneste måde at få det afprøvet på er at søge om en tilladelse.

**Med venlig hilsen**  
Gregers Larsen

### Seniorjob

**?** Jeg fylder 55 år til februar, og jeg har brugt alle mine dag-

pengeuger den 18. maj 2008. Jeg har en ven på 58 år. Da han havde brugt alle sine uger, fik han noget, der hedder "forlænget dagpengeret", til han kan gå på efterløn som 60-årig. Er den mulighed afskaffet? Hvis "ja", hvilke muligheder har jeg så efter den 18. maj næste år.

Den ret, nogle 55-60-årige havde til at få dagpenge frem til efterlønsalderen blev ophævet ved Velfærdsreformen. Baggrunden var, at man ønskede at ligestille alle ledige uanset alder. Dagpengeperioden for 60-årige blev samtidig forlænget fra 130 uger til 208 uger.

I stedet for den forlængede dagpengeret er der indført en ret til Seniorjob, til hvilket man skal opfylde følgende betingelser:

- Ledigt medlem af en a-kasse
- Dagpengeretten skal være opbrugt tidligst fem år inden efter-

lønsalderen nås – det vil sige 55 år indtil efterlønsalderen hæves

- Medlemmet skal ved fortsat medlemskab og indbetaling af efterlønsbidrag kunne opfylde anciennitetskravet for efterløn, når medlemmet når efterlønsalderen

Du skal selv søge seniorjobbet i din bopælskommune. Kommunen har pligt til at etablere det på almindelige overenskomstmæssige ansættelsesvilkår. Du kan tidligst søge tre måneder, inden din dagpengeret udløber, og du skal senest have søgt to måneder efter.

Det er vigtigt, at du er registreret som arbejdssøgende uden ydelse hos staten i jobcenteret, og du skal fortsat have indlagt dit CV på Jobnet, mens du har et seniorjob.

**Med venlig hilsen**  
Karen Halskov Olsen



# MOBNING

## INDHOLD

- Ledere oplever mindre mobning
- Definition af mobning
- Medicinalfirma fandt middel mod mobning



## Mobning er kommet frem i lyset

Af Søren Ravnsborg  
Foto: Scanpix

**A**t komme mobning på arbejdspladsen fuldstændig til livs er nok en noget vidtløftig ambition. Men mindre kan også gøre det, og i det lys kan enhver påskønne de små fremskridt i retning af mindre mobning, som en ny undersøgelse fra Lederne åbenbarer.

Når eksperter skal vurdere baggrunden for, at færre ledere i dag oplever mobning på arbejdspladsen i forhold til en lignende undersøgelse fra 2005, hæfter de sig især ved, at emnet ikke længere er tabu. Arbejdspladsernes fokus på trivsel, sundhed og et godt arbejdsmiljø og diverse undersøgelser fra interesseorganisationer har he-

vet problemerne med mobning ud af skabet. For blot få år siden var begrebet mobning reserveret skolegårdens magtkampe. I dag ved vi, at også voksne mestrer den nådesløse nedbrydning af hinanden, endda mens vi får vores hyre for at beskæftige os med noget helt andet.

Den nye undersøgelse bekræfter, at mobning flourer på kryds og tværs. Ledere mobber hinanden, de mobber medarbejdere, og medarbejdere mobber hinanden. Der findes ikke et typisk offer, er der enighed om hos sagskandskaben. Alle kan blive offer, og alle kan blive mobber. sra@lederne.dk

Tema >>



Tema fortsat

- I novemberudgaven af magasinet **Lederne** kunne du læse om tidligere tegnestuechef Niels Jensen, der undlod at gribe ind i en sag om mobning blandt medarbejderne
- I dette tema undersøger vi, hvordan det står til generelt med problemet i de danske virksomheder
- Læs artiklen fra november med Niels Jensen på [www.lederne.dk/-magasinet](http://www.lederne.dk/-magasinet)

## Ledere oplever mindre mobning

Ledere observerer mindre mobning i det daglige, viser nye tal. Men de griber stadig ind i mange tilfælde af mobning på arbejdspladsen. Øget åbenhed om mobning som problem viser nu sin virkning, vurderer ekspert.

Af Søren Ravnsborg

**M**obning er på svag retræte på de hjemlige arbejdspladser, fremgår det af svar fra 548 ledere i en ny spørgeundersøgelse, som Lederne har fået gennemført.

Udgangspunktet er, at Lederne nu har fulgt op på lignende undersøgelser fra 2003 og 2005 for at registrere mobningens omfang og spore, om der sker en udvikling i takt med øget fokus og øget viden på området.

De vigtigste resultater kan studeres i grafikkerne her i temaet, men her er de væsentligste forbedringer i korte træk:

- Færre ledere har oplevet, at medarbejdere har været udsat for længerevarende mobning af andre medarbejdere
- Færre ledere har selv bidraget til mobning af medarbejdere
- Færre ledere har været udsat for mobning af andre ledere

Og selvom det er en tendens i relativt beskedne procentpoint i positiv retning, er der grund til at glæde sig over udviklingen, noterer Ledernes ar-

bejdsmiljøchef Lars Andersen.

Han hæfter sig navnlig ved to ting. Den større opmærksomhed, som de fleste arbejdspladser i dag vier til sundhed, trivsel og psykisk arbejdsmiljø, kunne se ud til at slå igennem.

- Jeg tror, at det er blevet mindre tabubelagt at tale om mobning og derfor nemmere at konfrontere hinanden med, at en bestemt opførsel ikke er acceptabel. Rigtig mange virksomheder driver værdibaseret ledelse, de gennemfører trivselsundersøgelser og medarbejderudviklingssamtaler, og dermed kommer der fokus på virksomhedskulturen, ledelsens og de ansattes adfærd, forklarer han.

### Et stærkt signal

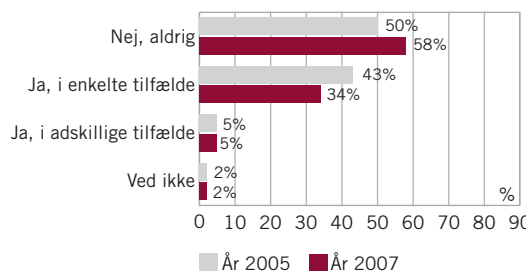
Så den ene faktor er en regulering af måden, medarbejdere og ledelse omgås hinanden på i det daglige samarbejde. Den anden faktor er presset på arbejdskraften. Lidt kynisk kan man sige, at ledelse og medarbejdere ved, at man i en tid med mangel på arbejdskraft ikke har råd til, at folk bliver mindre produktive eller sygemeldt eller i sidste ende siger op som følge af mobning.

- Og i lyset af et arbejdsmarked, der de seneste år har været kendetegnet ved højt tempo, høje krav til forandringer og mange nye medarbejdere fra de traditionelt svagere grupper, kunne man forestille sig, at flere ville blive udsat for mobning. Når det modsatte viser sig, er det et stærkt signal om, at virksomhedskulturen forandres, siger Lars Andersen.

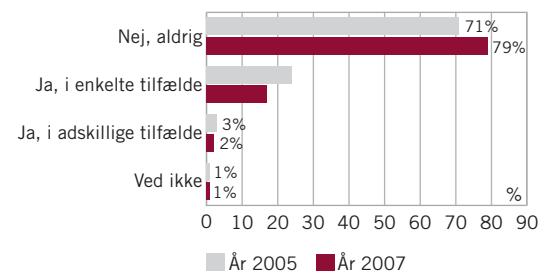
### Anerkendelse virker

Dorthe Perl er chefkonsulent i Socialt Udviklingscenter og redaktør på en nyudkommet debatbog om

**Har du oplevet en eller flere medarbejdere i din afdeling mobbe en anden medarbejder over en længere periode inden for de seneste tre år?**



**Har du selv som leder været udsat for mobning fra andre i ledergruppen inden for de seneste tre år?**



Kilde: Lederne og Synnovate



“Fra interview med ofrene for mobning ved vi, at ofrene ville ønske, at ledelsen havde handlet tidligt og resolut og fyret den eller de, der mobbede.”

Dorthe Perlt,  
chefkonsulent i Socialt  
Udviklingscenter

mobning. Hun vurderer ligeledes, at det psykiske arbejdsmiljø er en kernefaktor, når det handler om at sikre tilstrækkeligt med dygtige medarbejdere.

Hun peger også på, at ledere i dag generelt er blevet bedre til at håndtere konflikter, og på flere arbejdspladser vinder en anerkendende omgangsform indpas i ledelsesstilen. Det kunne være med til at forklare faldet i mobning.

- Et åbent og konflikthåndterende miljø er en af de bedste måder at imødegå mobning på. Og det er i høj grad lederens ansvar at skabe en kultur, hvor man kan tale om konflikter og mobning, når det kommer dertil, siger hun.

### Mobning stadig udbredt

Før vi bliver revet helt med af den knækkede mobbekurve, må vi også slå fast, at mobning stadig er et både udbredt og grelt problem. Lige over halvdel af lederne i undersøgelsen fortæller, at de på et tidspunkt har grebet ind overfor mobning i deres egen afdeling. Dertil kommer ledere, som har undladt at gribe ind undervejs eller for sent erkendte, at der foregik mobning. Samtidig viser undersøgelsen, at mobning fortsat flourerer medarbejderne indbyrdes, mellem medarbejdere og ledere og indbyrdes i ledelsen.

Det mest nøjagtige tal for mobningens omfang herhjemme kommer fra Det nationale Center for Arbejdsmiljø, som på basis af en kortlægning i 2005 kunne afsløre, at i løbet af et år bliver hver 12. lønmodtager udsat for mobning.

Og det tal tyder på, at selv om ledere generelt er blevet bedre til konflikthåndtering, er der stadig plads til forbedring, mener Dorthe Perlt.

- For mange ledere sidder for langt væk og har ikke føling med, hvad der rører sig blandt medarbejderne. Der er stadig for mange usikre, usynlige

og konfliktsky ledere. Fra interview med ofrene for mobning ved vi, at ofrene ville ønske, at ledelsen havde handlet tidligt og resolut og fyret den eller de, der mobbede, siger hun.

### En enkelt nederdrægtighed

Lars Andersen hæfter sig ved, at mobning ledelsesmæssigt er nemmest at håndtere tidligt i forløbet. Så skal man yderligere begrænse mobningen, skal lederne blive bedre til at spotte signaler og tage dem alvorligt, ihukommende at det, der for nogle opfattes som godmodige drillerier, for andre kan opleves som destruktiv mobning. Mange virksomheder bryster sig med en "rå, men hjertelig" omgangstone, men også den indeholder risiko for mislyde, hvis ikke ledelse og medarbejdere er bevidste om, at grænsen er hårfin.

- I dag skal det være en del af lederens kvalifikationer, at han eller hun har forstand på, hvad der foregår blandt medarbejderne og kan skabe rammerne for et konstruktivt samarbejde. Hvis lederen løbende arbejder med de underliggende ting, vil det altid være den bedste måde at forebygge og forhindre konflikter i at eskalere, siger han og slutter med et privat hjertesuk.

- Vi skal være varsomme med proportionerne. Det skal ikke være forbudt at skændes og være uenige på en arbejdsplads, hvor der stilles store krav. Konflikter, uenighed og kritik er med til at bringe os videre, og mange ledelsesbeslutninger vil jo gøre nogen sure og have negative konsekvenser for nogen. Man kan godt udslynge en nederdrægtighed eller have en dårlig dag, uden at det er mobning. sra@lederne.dk

www

Find gode råd mod mobning på [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)





Tema fortsat

# Definition af mobning

Mobbebegrebet er ikke længere reserveret tyranni i skolegården, men optræder nu hyppigt i debatten om det psykiske arbejdsmiljø. Derfor er det værd at erindre sig definitionen på mobning, så man snakker om det samme og ikke forveksler drillerier mellem kolleger eller almindelig surhed på chefen med decideret mobning.

Ifølge Arbejdstilsynets vejledning om mobning og seksuel chikane defineres mobning som følger:

*"Der er tale om mobning, når en eller flere personer*

*regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes imod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem. Drillerier, der af begge parter opfattes som godsindede eller enkeltstående konflikter, er ikke mobning."*



## Hvordan forebygger du bedst mobning

- Gør virksomhedens holdning til mobning klar. Formuler en klar personalepolitik med fokus på trivsel
- god omgangstone samt respekt for den enkelte
- Gør dig klart, hvad du gør, hvis mobning alligevel opstår. Er du i stand til at håndtere disse udfordringer
- Lyt efter signaler og personalehenvendelser og tag disse alvorligt
- Få overblik gennem samtaler med personalet, arbejdspladsvurderinger og trivselsundersøgelser
- Etabler mulighed for at medarbejdere med problemer kan få kontakt og hjælp
- Fremstå selv som et godt eksempel. Undlad at deltage i aktiviteter, som vil kunne blive opfattet som mobning eller tilløb til mobning

Kilde: Kontorchef Lars Andersen, Lederne

## Mobningens udtryk

Mobning kan have mange udtryk. Det kan eksempelvis være at:

- bagtale eller sladre om en kollega
- overse eller udelukke en kollega fra det sociale fællesskab
- nedgøre eller kritisere en medarbejders arbejdsindsats – måske foran andre
- give en medarbejder forkert eller ingen information
- overdrive kontrol eller stille for svære arbejdsopgaver
- komme med hentydninger om udseende eller lignende

Kilde: Debatbogen "Den stille epidemi. Om mobning på arbejdspladsen"

## Hvad gør I, hvis mobning er opstået

- Sig klart fra overfor mobning – vis at det ikke accepteres
- Tag hånd om ofrene – lyt både til ofret, og den eller de som mobber
- Find løsninger – skab dialog - eventuelt med hjælp udefra. Find årsager – fjern om muligt disse

Kilde: Kontorchef Lars Andersen, Lederne



Foto: LH

**Fokus på ledelsens og de ansattes adfærd er øget, mener arbejdsmiljøchef i Lederne, Lars Andersen.**

## Mobningens mønster:

Som leder kan det være gavnligt at være bevidst om de mønstre, som de fleste konflikter og overensstemmelser udvikler sig efter, vurderer Lars Andersen, kontorchef i afdelingen for arbejdsmiljø i Ledernes Hovedorganisation. Han beskriver her de typiske tre faser:

- 1) Parterne er bevidste om spændingen imellem dem. Der er stadig forsøg på at genoprette den gode relation. Polariseringen øges, og der er taktiske overvejelser. I slutningen af denne fase ophører den positive kontakt og den hensigtsmæssige kommunikation
- 2) Nu er modparten problemet – ikke sagen. Parterne er lukkede for den andens synspunkt. Relationen er præget af mistro og manglende respekt. Situationen er låst fast, og det handler om at vinde eller tabe. Der er mange følelser og lidt fornuft. Der er uværdig opførsel og negative fortolkninger af modparten. Hjælp udefra er nødvendig for at løse konflikten, idet den hensigts-

- mæssige kommunikation er brudt sammen
- 3) Parterne forsøger at ramme hinanden på de mest sårbare områder. Man går efter at ødelægge den anden, selv hvis det betyder, at man også selv bliver ødelagt. Meget stærke følelser styrer parterne, og fornuften er sat ud af spillet

Hvis en konflikt er nået helt til tredje fase, kan ethvert håb om mægling synes omsonst, da konflikten kan virke fastlåst. Men det handler om at bringe konflikten tilbage til dens oprindelige udgangspunkt og give parterne mulighed for at finde en ligeværdig løsning. Dette er ingenlunde enkelt, da parterne i en mobningssituation ofte er meget ulige med en stærk og en svag part, forklarer Lars Andersen. Her må man som leder afklare med sig selv, om man kan håndtere konflikten alene. Og mindst lige så vigtigt: Er man selv en del af konflikten, bør man hente hjælp udefra.

*sra*

“Der er tale om mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende.”

## Test din egen arbejdsplads:

Hvis man selv bliver udsat for mobning, eller man selv er involveret i en konflikt på arbejdspladsen, der har karakter af mobning i sig, kan det være svært selv at gennemskue situationen, når blodet er i kog, den kølige fornuft fordampet og man har en sag.

To eksperter med indsigt i psykisk arbejdsmiljø, professor Mogens Agervold fra Psykologisk Institut ved Aarhus Universitet og faglig koordinator Jørgen Møller Christensen fra Casa, har sammen udviklet et værktøj til kortlægning af mobning på arbejdspladsen.

Læs nedenstående ti spørgsmål, der alle repræsenterer negative handlinger. Svar også på det ellefte. Deres erfaring viser, at flere personer er udsat for mobbelignende handlinger, end der er personer, der selv angiver, at de bliver mobbet. Men tjek listen og vurder, om du selv, kolleger eller medarbejdere har været udsat for nogle af følgende handlinger:

- Nogen har med vilje tilbageholdt information, så du har svært ved at udføre dit arbejde ordentligt
- Nogen har uberettiget kritiseret din arbejdsindsats
- Nogen har uberettiget givet dig skældud eller overfuset dig
- Nogen har gjort nar af dig foran andre
- Nogen har negligeret dig eller gjort nar af dine holdninger og meninger
- Nogen har udsat dig for ondsksfulde vittigheder
- Nogen har gjort nar af din person eller dit privatliv
- Nogen overhører dine spørgsmål eller dine forsøg på at komme i snak med dem
- Nogen holder sig uden for det sociale fællesskab
- Nogen snakker bag din ryg eller spreder rygter om dig, fornemmer du
- Og endeligt: Synes du selv, at du inden for de seneste seks måneder har været udsat for mobning?

Kilde: Debatbogen "Den stille epidemi. Om mobning på arbejdspladsen" Antologi om mobning med bidrag fra en række eksperter i arbejdsmiljø, herunder arbejdsmiljøchef Lars Andersen fra Lederne, som skriver om lederen som rollemodel for en positiv samarbejdskultur.



Tema fortsat

## Medicinalfirma fandt middel mod mobning

Hos Leo Pharma skal medarbejderne selv tage medansvar for deres konflikter og bidrage til løsning.

Af Søren Ravnsborg

**E**n rigtig modbydelig mobbesag fik for tre år siden ledelsen hos medicinalvirksomheden Leo Pharma i Ballerup til at gennemføre et omfattende program i konfliktløsning. En ny medarbejder kom ind i en afdeling, hvor en forandringsproces ikke blev styret ordentligt, og den nye pige blev offer for kollegernes grovkornede mobning. Siden er både ledelse og de cirka 550 medarbejdere i produktionen blevet undervist i konfliktmægling som værktøj for at klare ulmende konflikter, før de havner i mobning.

Sagen endte med, at den svageste part, altså den mobbede, måtte forlade virksomheden, fortæller HR-manager Marianne Viskum-Olesen.

- Det landede rigtig dårligt, og det må ikke ske igen. Derfor måtte vi reagere. Vi valgte så konfliktmægling – eller mediation – som vores model, fordi vi vil give medarbejderne ejerskab på løsning af konflikter. Det er ikke sikkert, at de synes, det er sjovt at skulle snakke om, mens det står på, men

det er nødvendigt. Ofte er en konflikt jo ikke sort/hvid. Skyld og årsag fortoner sig måske også i fortiden. Derfor er det vanskeligt for en leder at komme ind og træffe den rigtige afgørelse i sådan en sag. Medarbejderne skal medvirke til en løsning, siger hun.

### Klassisk ledelse i reserve

De foreløbige erfaringer er overvejende positive, vurderer Marianne Viskum-Olesen. Der har ikke været en decideret mobnings sag siden, men der har været opræk. En gang er en sag endt med, at to mennesker ikke kunne arbejde sammen, og løsningen blev, at den ene måtte søge noget andet.

- Det afgørende var, at det var deres egen erkendelse, og ikke noget de blev påtvunget. Men hvis medarbejderne ikke kan blive enige i en given konflikt, som går ud over samarbejdet, ja så går vi tilbage til klassisk ledelse med advarsler og eventuelt afsked. Det ligger helt fast, siger hun.

Lige nu er den store udfordring at greje, hvordan konfliktmæglingen skal fortsætte. Det ligger til, at det fortsætter indenfor rammen af sundheds- og trivselspolitikken hos Leo Pharma. [sra@lederne.dk](mailto:sra@lederne.dk)

Læs også klumme om mobning side 28

Tema 

“Ofte er en konflikt jo ikke sort/hvid. Skyld og årsag fortoner sig måske også i fortiden. Derfor er det vanskeligt for en leder at komme ind og træffe den rigtige afgørelse i sådan en sag. Medarbejderne skal medvirke til en løsning.”

HR-manager Marianne Viskum-Olesen,  
Leo Pharma



Foto: Privat





# *to be ... in relations*

Vi udbyder 4-årig familieterapeutisk uddannelse • 3-årig konsulentuddannelse • 2-årig supervisor uddannelse • 1-årig uddannelse i procesorienteret ledelse og kortere kurser.

Vi tilbyder konsulentbistand • supervision • ledelses- og organisationsudvikling • undervisning • personaletræning og familieterapi.

Se mere på [kempler.dk](http://kempler.dk)



# Dine handlinger har konsekvenser

Af Ulla Bechsgaard

**K**arma er handlinger, som danner mønstre i vores sind og kan komme frem eller forblive skjult. Company karma er den kollektive karma i en virksomhed – de kollektive handlinger som fører til resultater.

Sådan definerer Lakma Lama begrebet karma. I en alder af fem år blev han tronsat som den reinkarnerede Lama af Batang og dermed udvalgt som åndelig leder for 100.000 mennesker i Østtibet. Som voksen flygtede han til Danmark. Hans definition af Company karma og hans anvisninger om, at lederen skal passe på sindet og fokusere på sine tanker, fylder under tre sider i bogen; men er meget centrale for at forstå

karma-begrebet. Bogens hovedforfattere er Hummels topchef Christian Stadil og ledelsesprofessor Steen Hildebrandt. Sammen med journalisten Trine Beckett rejste de seks dage til Japan for at samtale om karma. De er inspireret af buddismen, men de er først og fremmest optaget af, hvordan den enkelte leder kan styrke sit personlige lederskab.

Christian Stadil siger blandt andet, at lederen skal være troværdig. For at tro på sit budskab og ikke virke manipulerende i forhold til at formidle budskabet, er det nødvendigt, at lederen har sig selv med. Han eller hun skal være autentisk.

Som mange samtalebøger er *Company karma* løs i kanten. Som debatindlæg og

temperaturmåler på ledelse lige nu er den imidlertid vigtig. Steen Hildebrandt bruger habitten som et billede på de nye krav til ledere. En chef får ikke som tidligere autoritet, fordi han trækker i habitten. Det er en kæmpe udfordring at være en moderne leder i for eksempel et arkitektfirma, et hospital eller en forskningsafdeling, fordi du ikke længere kan lede i kraft af formelle visitkort eller uniformer. Habitten og det formelle ved lederrollen bliver gennemskuet. Du skal lede i kraft af dig selv, og du skal være opmærksom på, at dine handlinger altid sætter spor!

ube@lederne.dk

“Hvis du sætter en tone, som er positiv, konstruktiv og autentisk, så får du noget positivt tilbage. Det er company karma.

Christian Stadil

**Steen Hildebrandt og Christian Stadil: Company karma. Børsens Forlag. Pris: 275 kroner.**

## Kuren mod stress hedder god ledelse

Af Anders Mørkbak Bruun

**T**o ud af tre ledere arbejder mere end 37 timer om ugen. Og da mange af dem derudover har nok at se til med familie, hus og venner udenfor arbejdstiden, lyder læsning af 227 siders faglitteratur næppe som den indlysende løsning på lederes stressproblem.

Lis Lyngbjerg Steffensens bog, *Ledelse*

og stress, kan imidlertid være vejen til at forhindre hovedpiner, hukommelsestab, lammelser og andre konsekvenser af et dårligt tilrettelagt arbejdsliv. Konsekvenser der rammer både lederen selv og hans eller hendes medarbejdere.

Forfatteren åbner

læserens øjne for de alvorlige sygdomme, stress kan være årsag til. Hun bringer flere velfortalte cases med stressede personer i lederstillinger. For eksempel fortæller en kvindelig leder om, hvordan hun blev så syg af stress, at hun ikke evnede at løfte sine arme.

Bogen indeholder desuden mange håndgribelige råd til, hvordan ledere kan undgå at blive stressede. Men bogen bliver for alvor relevant, når den præsenterer læseren for metoder til at genkende og gribe ind mod stress i en organisation.

Det er nemlig her, at *ledelse* kommer ind i billedet. For eksempel, når Lis Lyngbjerg Steffensen introducerer os til Stressbarometeret, som er et redskab til at få overblik over stressens omfang i organisationen.

*Stress og ledelse* giver ledere et grundlag for at stille diagnosen og helbrede. Til gavn for både dem selv og andre.

amb@lederne.dk

## 10 gode råd mod stress

- Lær dine stress-symptomer at kende
- Find ud af, hvad det er, der stresser dig – familie, arbejde, økonomi, krav til dig selv
- Prøv at ændre på det
- Prøv at lade være med at stresser over småting, ting du alligevel glemmer snart
- Lad være med at tage sorgerne på forskud – det sker måske alligevel aldrig
- Accepter det uundgåelige
- Kompensér på andre områder – hvis du har det dårligt på jobbet, sørg for at have det

godt med vennerne og familien. Eller omvendt

- Tag imod omsorg – det er godt at kunne læse af
  - Vær realistisk når du sætter dine mål
  - Få kontrol over livet – prøv at ændre det der kan ændres, og accepter det, der ikke kan
- Tænk positivt og værdsæt de gode ting i livet

Læs mere om stress på [www.lederne.dk/ledersparring](http://www.lederne.dk/ledersparring)

**Lis Lyngbjerg Steffensen: Stress og ledelse. Jyllands-Postens Forlag. Pris: 249 kroner.**

## Hemmeligheden bag **Kvinder med succes**

Af Ulla Bechsgaard

**F**orfatteren til flere bøger om personlig branding og op-havskvinden til det norske projekt Female Future, der kæmper for at få flere kvinder i ledelser og bestyrelser, har sammen skrevet en spændende og provokerende bog om kvinders succespunkt.

De gør op med flinkeskolen og opfordrer kvinder til måletret at arbejde med vision og strategi for sig selv. Beslut en vision for din egen succes, hold fast i visionen og tag også stilling til, hvilken belønning du skal have, når visionen er fuldført, foreslår forfatterne.

De mener, den enkelte per-

sons succespunkt er forskelligt. Og de bekymrer sig om, at et voksende antal kvinder på mellemste og øvre lønniveauer går ned med flaget. Årsagen er, mener Horn og Fagerland, at kvinderne ikke kan læse spillet i virksomheden godt nok. Kvinderne tror, det er godt nok at løse sine opgaver perfekt, og deres skriveborde bliver ofte dynget til af arbejde, der ikke burde ligge hos dem. Få opgaver lagt over til supportfunktioner og til medarbejderne og hold fast i din egen vision, lyder opfordringen.

Bogen er fyldt med relevant viden om kvinder på arbejdsmarkedet og gode råd om, hvordan den enkelte finder suc-

cespunktet. En række kvindelige ledere bidrager med egne beretninger, og Rigmor Zobel Ravn har skrevet forordet.

ube@lederne.dk



**Peter Horn og Benja Stig Fagerland: Succespunktet. Schultz Forlag. Pris: 199 kroner.**

## Procesmager med skøre historier

Af Thomas Christensen

**F**antastisk spændende bog, der rusker i dig og giver dig en række konkrete idéer og metoder til kreativ forandring og nytænkning. Det er en bog med en bred målgruppe, men oplagt til lederen. Den kan bruges som et opslagsværk og er fyldt med metoder til at skabe forandring og tænke nyt på din arbejdsplads og i dit privatliv.

Teoretisk er bogen velfunderet omkring foran-



dringsprocesser, og det gode ved de konkrete idéer er, at Tom Bjerregaard selv har prøvet dem i praksis gennem en lang karriere som procesmager og nytænker. Bogen starter med at se på forskellen mellem nytænkning og dens modsætning gammeltænkning. Hvis

jeg skal vælge, vil jeg helst have titlen som nytænker, men hvordan får vi plads og rammer til at tænke nyt og udfordre os selv og hinanden i en hverdag, der både er travl på arbejdet og i fritiden?

Det er en meget optimistisk bog, der er skrevet på en ny måde i en blanding af teori, konkrete metoder, time-out's med skøre historier og med tid til selvransagelse. Til tider er det også en samfundsrevsende Tom Bjerregaard, der får luft for gammeltænkning af den dårlige slags og uretfærdigheder i vores samfund. Udfordrende bog med masser af input fra en også citatelskende forfatter. Selv i litteraturlisten er der klemt et citat ind.

tch@lederne.dk

Læs mere [www.procesmageren.dk](http://www.procesmageren.dk)

**Tom Bjerregaard: Ny tænking – 1001 metoder til kreativ forandring. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 2007. Pris: 460 kroner.**

## BOGHITS

### Myter bag ejerledelse

Er det købmandsskab eller grådighed, der driver ejerledere. Det diskuterer Klaus Olsen og Peter Heering i bogen *Født til ledelse eller lidelse*, der har forord af professor Erik Johnsen. Bogen fortæller om faldgruber og udfordringer i den lille, over-skuelige ejerledede virksomhed, der gennem tiderne har været kernen i dansk erhvervsliv.

**Claus Arboe-Rasmussen: Født til ledelse eller lidelse? Handelshøjskolen Forlag. Pris: 189 kroner.**

### Jordnær metode til forbedringer

Forfatterne til bogen *Lean Light* er et projektteam fra Region Midtjylland. De har adskillige års erfaring med effektiv organisering og forandringsledelse i privat og offentlig virksomhed. De har udviklet et særligt *Lean light*-koncept. Bogen er en praktisk guide til forbedringer efter *Lean*-filosofien.

**Henrik W. Bendix m. fl.: Lean Light. Børsens Forlag. Pris: 190 kroner.**

### Udstråling kan læres

Hvad er egentlig karisma? En medfødt mystisk egenskab eller et talent, som kan læres? Bogen guider læseren gennem udstrålingens hemmeligheder og giver eksempler på karismatiske personer som Gandhi, Nelson Mandela og Marilyn Monroe. Læseren får råd om retorik, kropssprog og mental træning.

**Eva Kihlström: Karismakoden. Retorikforlaget. Pris: 199 kroner.**

Bøger til omtale sendes til Hanne Sejsbo. Biblioteket, Ledernes Hovedorganisation, Vermlandsgade 65, 2300 København S

“Sigt efter månen – selv om du så rammer forbi, er du dog blandt stjernerne.

Les Brown, Big band leder





Foto: Scarpix

**Den tidligere OL-vinder Poul-Erik Høyer opfordrer andre idrætsledere til at åbne sig mod inspiration udenfor sportens verden.**

## Sporten får egne ledergrupper

**Netværk** Ledere fra idrættens verden har ladet sig inspirere af erhvervslivet og danner fra årsskiftet en håndfuld SL-grupper som pendant til de kendte VL-grupper for erhvervsledere, fortæller Politiken.

Bag initiativet står Copenhagen Business School og konsulentbureauet TSE Consulting, som i forvejen har relationer til sportens verden. Konsulentbu-

reauets direktør Susanne Hede-gaard forklarer:

- Som den hurtigst voksende del af oplevelsesøkonomien skal idrætten professionaliseres og lære af erhvervslivet, siger hun til dagbladet.

Det nye ledernetværk forventes i første omgang at involvere omkring 100 ledere med tilknytning til idrætten. Nyttig erfaring og gode råd kan så hentes fra de

idrætsledere, som allerede er medlem af en af de eksisterende 72 VL-grupper. En af dem er den tidligere badmintonspiller og nu-værende direktør i Nordsjælland Håndbold Poul-Erik Høyer. Han mener, at sportens ledere må have kontakt til samarbejdspartnere udenfor sportens verden for at udvikle sig og forstå eksempelvis virksomhedernes tilgang til blandt andet sponsorer. *sra*

## Ros medarbejderne

**Anerkendelse** Ros og anerkendelse holder på medarbejderne og motiverer dem til at yde mere på jobbet, viser en undersøgelse foretaget af Analyse Danmark for ugebladet A4. 55 procent af de 3.101 adspurgte siger, at det har stor eller meget stor betydning for dem at blive rost på arbejdet, og at mere anerkendelse ville få dem til at yde en ekstra indsats. 40 procent mener, at anerkendelse

har en vis betydning. Ikke desto mindre oplever hver tredje lønmodtager, at de aldrig får ros af deres nærmeste chef, lyder resultaterne fra undersøgelsen. Værst står det til hos de ufaglærte i industrien og rengøringsbranchen.

Næstformand i fagforbundet 3F's industri-gruppe, Tina Møller Petersen, forstår ikke, at lederne ikke gør mere ud af at anerkende medarbejdernes indsats.

- Det skal ikke være sådan, at man skal roses hele tiden, men det er ledelsens opgave, at folk føler, at deres indsats skaber en værdi. Når man får anerkendelse i sit arbejde, er man også klar til at gøre en ekstra indsats. De chefer, der kan anerkende værdien af deres medarbejders indsats, får også mere udført, siger hun til ugebladet A4. *tas*

## Flere kvinder på toppen

**Analyse** Knap hver femte topchef i det danske private erhvervsliv er kvinde. Det er næsten en fordobling siden 1995, hvor kun godt hver tiende topledelse blev udfyldt af et medlem af det kvindelige køn, viser en analyse, som nyhedsbrevet Agenda har foretaget på baggrund af statistik fra Dansk Arbejdsgiverforening.

Det er især i servicebranchen, at de kvindelige topchefer slår deres folder. Her er en ud af fire topledere af hunkøn. Og ud-

viklingen med flere kvinder i den øverste ledelse vil fortsætte, mener professor i ledelse fra Handelshøjskolen i Århus, Anders Drejer.

- Kvinder bliver bedre og bedre repræsenteret på de videregående uddannelser og i det mellemlider-lag, hvor topcheferne bliver rekrutteret. Dertil kommer, at servicebranchen, hvor kvinderne



Foto: Colourbox

**Antallet af kvindelige topledere i dansk erhvervsliv er fordoblet siden 1995.**

er hurtigst på vej frem, udgør en større og større del af Danmarks økonomi. Den brancheglidning er en fordel for kvinderne. I det hele taget er udviklingen et udtryk for, at markedet virker, og jo flere veludannede kvinder vi får, jo flere bliver topchefer, siger han

til Agenda.

*tas*



Foto: Colourbox

**Anerkendelse fra chefen er lig med glade medarbejdere, og glade medarbejdere yder mere.**



Foto: Colourbox

## Arbejde helbreder

**Sundhed** Lediggang er roden til alt ondt, lyder et ordsprog, og et af undererne er dårligt helbred, viser en engelsk undersøgelse, som er omtalt på den norske avis Aftenpostens forbrugersite, forbruger.no.

Ifølge forskerne bag undersøgelsen, professorerne Gordon Waddell og Kim Burton, skader et jobløst liv det fysiske og mentale velbefindende. Resultaterne viser en højere dødelighed blandt arbejdsløse, at de er i fysisk og psy-

**Sygdom kan arbejdes væk, viser en engelsk undersøgelse.**

kisk ringere forfatning, og at de oftere går til lægen. Folk, som bliver syge, mens de er ledige, bliver raske igen, når de kommer i arbejde, lige som handicappede hurtigere bliver rehabiliterede, hvis de får et job, konkluderer forskerne bag undersøgelsen.

Waddell og Burton har fokuseret på de mest almindelige lidelser blandt briterne, som psykiske sygdomme, muskelbesvær samt hjerte- og lungeproblemer. Trods arbejdets gavnlige effekter på disse områder advarer de to forskere om, at mellem fem og ti procent af den britiske befolkning er så syge, at et job vil skade deres ve og vel yderligere. *tas*

## Europæisk master

**Uddannelse** Stigende fokus på iværksætteri stiller nye, højere krav til undervisning og rådgivning af virkelystne sjæle. Derfor har *The Danish Entrepreneurship Academy* (IDEA) sammen med Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, udviklet en ny masteruddannelse i entreprenørundervisning, *International Master in Entrepreneurship, Education and Training* (IMEET). Masteruddannelsen er et samarbejde mellem syv universiteter og handelshøjskoler i Europa. Formålet er at uddanne en elite af undervisere og konsulenter i iværksætteri og skabe nytænkning inden for ud-

dannelses- og rådgivningsmiljøer. Undervisningen vil foregå på forskellige europæiske uddannelsesinstitutioner, ligesom deltagerne vil komme fra både Danmark og andre lande i Europa.

Deltagerne skal blandt andet lære at udvikle nye uddannelsesprogrammer, præsentationsformer samt vejlednings- og rådgivningsforløb. Første kuld af deltagere begynder til marts.

tas

**En tvær-europæisk masteruddannelse i entreprenørundervisning samler undervisere og rådgivere i iværksætteri fra forskellige lande i Europa.**



Foto: Colourbox



Foto: Colourbox

Ledere behøver ikke ligefrem være nuttede som denne panda, men sympatiske skal de være. Ellers smutter medarbejderne.

## Usympatiske ledere koster medarbejdere

**Neandertalere** Chefen er usympatisk, mener en ud af ti lønmodtagere. Det viser en undersøgelse blandt 3.101 lønmodtagere foretaget af Analyse Danmark for Ugebrevet A4.

Selv om tallene peger på en høj tilfredshed hos medarbejderne i de danske virksomheder, bør ledere gøre sig umage med at fremstå venlige og imødekomme over for deres ansatte. Usympatiske chefer kan nemlig føre til sladder, manglende respekt, men også frygt blandt ansatte med nedsat produktion og mindre innovation til følge. I værste tilfælde finder medarbejderne andre græsgange.

- Hvis man vil have arbejdskraft, er det fuldstændig af-

gørende, at lederne fremstår sympatiske. Ellers går arbejdskraften bare videre til nabovirksomheden. Folk gider ikke arbejde for neandertalere længere, siger ledende psykolog på Arbejdsmedicinsk Institut på Aalborg Sygehus, Pia Ryom, til Ugebrevet A4. Hun forklarer, at det usympatiske ofte går på for meget kæft, trit og retning i ledelsesstilen.

Undersøgelsen breder problematikken yderligere ud: 35 procent af de adspurgte mener, at deres nærmeste chef slet ikke, eller kun i ringe grad, er god til at løse konflikter. 26 procent føler, at lederen kontrollerer dem, og 14 procent mener, at deres chef løber fra aftalerne.

tas

## Test dig selv

**Fastholdelse** Det bliver fortsat vigtigere at holde på de gode medarbejdere, men det er svært, når den gængse opfattelse i dag er, at tre år er lang tid at være det samme sted, siger Steinar Hopland, ejeren af det norske rekrut-

terings- og konsulentfirma Hopland & Co, til Dagens Näringsliv, der citeres på Business.dk.

Hopland har formuleret 12 spørgsmål, og kan medarbejdere svare ja til dem, er den en indikator for, at chefen forstår at holde

på dem. Magasinet har tilpasset nogle af spørgsmålene, så de passer til ledere. Hvis man som leder kan svare ja til nedenstående otte spørgsmål, er der gode chancer for, at medarbejderne bliver et pænt stykke tid endnu. red

## Kan du fastholde dine medarbejdere?

- 1 Gør du det klart for dine medarbejdere, hvad du forventer af dem?
- 2 Har de det rigtige udstyr til at udføre deres arbejde?
- 3 Giver du dem lov til at gøre det, de er bedst til?
- 4 Opmuntret du dine medarbejdere i løbet af ugen?
- 5 Opfordrer du dine medarbejdere til at videreudvikle sig?
- 6 Lytter du til dine medarbejdere?
- 7 Leverer alle medarbejdere i teamet et godt stykke arbejde?
- 8 Diskuterer du medarbejdernes fremtid og fremgang med dem?

**Diskuterer du fremtid og fremgang med dine medarbejdere? Opmuntret du og lytter til dem? Hvis ikke, glider de fra dig som sand mellem fingrene.**

Foto: Colourbox

Foto: Colourbox



**Tilbud om motion er et eksempel på virksomhedernes sundhedsfremmende tiltag. Nu kan ledere og udvalgte medarbejdere uddanne sig til at sikre en sund arbejdsplads.**

## Uddannet til sundhed

**Sundhedsledelse** Regler for alkohol og rygning samt madordning og tilbud om motion. Flere og flere virksomheder sætter spot på de ansattes sundhed og nu kan ledere samt medarbejdere komme på kursus i at iværksætte og sikre størst mulig effekt af firmaets initiativer til at skabe en sundere arbejdsplads. Sådan lyder det fra kursusudbyderen SundUddannelse.

- Med den sunde virksomhed som fremtidigt konkurrenceparameter er det af afgørende betydning, at sundhedsfremme forankres i virksomhedernes strukturer, rutiner og værdigrundlag og understøttes på alle organisatoriske

niveauer, står der i en pressemeddelelse fra SundUddannelse.

Undersøgelsen *Medarbejdersundhed som en del af personalepolitikken*, som Lederne gennemførte i 2006, viser, at 69 procent af private og offentlige virksomheder har ordninger, tilbud eller regler, som skal forbedre medarbejdernes sundhed.

83 procent af de adspurgte ledere bekræfter, at sundhedsordningerne har øget medarbejdertilfredsheden, og ifølge 42 procent af lederne har sundhedsordningerne i nogen grad haft indflydelse på produktiviteten.

tas

## Rådden ledelseskultur på Ekstra Bladet

**Trivsel** Det bramfrie formiddagsblad har en årelang tradition for et vist frispog og kulørte optrin, når propperne kom af flaskerne. Men nu er arbejdskulturen blevet genstand for intern debat. En række ledere på Ekstra Bladet har således fået en reprimande fra chefredaktøren og besked på at ændre adfærd, hvis de ønsker en fremtid på bladet, oplyser fagbladet Journalisten.

En nylig trivselsundersøgelse afdækkede en kultur, hvor lederne sjældent adresserede deres kritik direkte til de berørte medarbejdere, men i stedet bagtalte og nedgjorde de ansatte i det skjulte. Dog valgte en enkelt chef

en vis grad af åbenhed, idet vedkommende under et værtshusbæstøgt lod en medarbejder vide, at vedkommende var for dum til nogensinde at blive til noget. Chefredaktør Poul Madsen uddyber:

- Hvis den slags sker, er det fyringsgrund. Det er et kulturspørgsmål, og der er kun én måde at stoppe det på, nemlig ved at melde klart ud, at det vil vi ikke finde os i. Kulturen er død. Hvis det ikke sker, er jeg klar til at handle. Ellers er det jo ligegyldigt at komme med sådan nogle meldinger, siger Poul Madsen til Journalisten. Han understreger, at man som chef har et særligt ansvar. sra

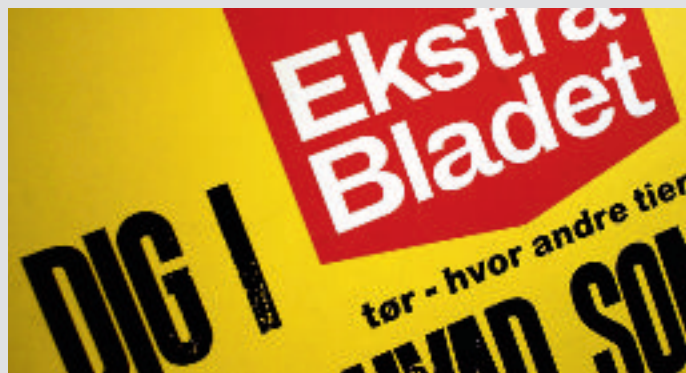


Foto: Politfoto

**Der er ballade om lederne hos dansk presses bidske bulldog Ekstra Bladet.**

## Præcisering: Kontingent i 2008

**Medlemskab** I billedteksten til en note på side 38 i decemberudgaven af magasinet Lederne havde sætternissen spillet redak-

tionen et puds. Nissen byttede rundt på et 5-tal og et 9-tal, så kvartalsprisen for hele pakken med medlemskab, A-kasse og ef-

terløn hos Lederne fejlagtigt stod anført til 2.953 kroner. Fejlen er en kærkommen lejlighed til at understrege, at man får de tre

nævnte ting for blot 2.593 kroner per kvartal, som det korrekt står i selve teksten til nævnte note. red

## Sådan stopper du sludrechatoller

**Shh!** Har du fået nok af kollegaens evindelige snak om sønnen Anton, der er ved at få tænder, eller hunden Pjevs der tigger ved bordet, har Center for Konfliktløsning og Dansk Coaching Institut tips til, hvordan du stopper det, inden det ender i en konflikt:

- Vær anerkendende: "Jeg forstår, du har brug for at tale,

men kan vi tage fem minutter i frokostpausen ..."

- Vær faktuel: "Jeg skal have lavet det og det, så jeg kan ikke bruge tid på at tale ..."

- Kom med en løsning: "På mig



Foto: Colourbox

virker det desværre forstyrrende, at du taler, mens jeg arbejder. Kan vi aftale ..."

- Det er et klas-

**Kolleger, der knevrer om privatlivet, er et forstyrrende element på arbejdspladsen.**

sisk problem, at kolleger forstyrrer hinanden. Og problemet er som regel, at den, der bliver forstyrret, ikke kan finde ud af at sige fra. Vi tror, at når bare vi fnyser, så fatter den anden også, hvad vi mener, siger leder af Dansk Coaching Institut, Christian Dinesen til metroXpress. tas





**Ærlighed, spontanitet og dialog med publikum er opskriften på Arla Foods administrerende direktør Peder Tuborghs succes som taler.**

## Tal som Tuborgh

**Erhvervstaler** Selv om man er topleder, er man ikke nødvendigvis en John F. Kennedy på talerstolen. Men vil man have succes som leder og skabe værdi for virksomheden, kræver det gennemslagskraft som taler.

Her kan man lære meget ved at lure nutidens succesrige udenlandske og danske topchefer af, mener rådgivende retoriker Søren Mikkil Berg fra konsulentvirksomheden Rhetor. Som eksempel fremhæver han administrerende direktør for Arla Foods, Peder Tuborgh, der blev kåret til Årets Erhvervstaler 2007 på konferencen Retorik.biz, som var arrangeret af Dansk Erhverv, Copenhagen Business School, Rhetor og Morgenavisen Jyllands-Posten.

- Peder Tuborgh tør bruge sig selv. Han bruger rummet og stiller direkte spørgsmål til sit publikum. Det kræver mod at sætte sig selv på spil på den måde. For de fleste er det angstprovokerende at stille sig frem og tale. Selv topchefer kan være bange, siger Søren Mikkil Berg til epn.dk.

Og så længe man taler med nerve og nærvær, betyder et par gentagelser og småfejl ikke noget, beroliger han.

tas

## Hvor blev coachingen af

**Mangel** Coaching er en af tidens store trends, når man taler om ledelse. I hvert fald hvis man skal dømme efter antallet af artikler og bøger om emnet samt fremvæksten af coaching-virksomheder.

Men det er, som om det er blevet ved snakken, når man kigger på de danske virksomheder. Her har coaching ikke vundet videre indpas – i hvert fald ikke i det omfang som medarbejderne ønsker. Det konkluderer en undersøgelse fra analysefirmaet Capacent Epinion.

60 procent af de 1.000 adspurgte danske medarbejdere foretrækker en ledelsesform som coaching fremfor kontrol og vejledning. Samtidig vurderer 39 procent af deltagerne i undersøgelsen, at deres nærmeste leder er enten "ringe kvalificeret" eller "ikke kvalificeret" til at bruge coaching. Kun hver femte arbejdsplads i det private erhvervsliv og hver syvende i det offentlige tilbyder coaching som led i den faglige udvikling, oplyser Morgenavisen Jyllandspostens erhvervsseite, epn.dk.

- Danske ledere kan ikke forventes at coache deres medarbejdere, hvis ikke de har den rette uddannelse til det. Virksomhederne skylder sig selv at klæde deres ledere og mellemledere på til at kunne coache deres medarbejdere. Lige nu findes der et vakuum, hvor medarbejderne står parat til at blive coachet, men ikke bliver det, fordi de danske ledere ikke er fulgt med udviklingen, siger coach Flemming Videriksen fra Capacent Academy til epn.dk.

tas

På [www.lederne.dk/kurser](http://www.lederne.dk/kurser) finder du lederkurser i coaching.

**Medarbejdere vil ikke være under lup. De kræver coaching i stedet for kontrol, men danske ledere er ikke rustet til den coachende ledelsesstil.**

## God MUS kræver forberedelse

**Medarbejderudvikling** Er du overbevist om, at dine medarbejdere er lige så glade for medarbejderudviklingssamtalerne (MUS) som du selv er? Så læs lige det her: En undersøgelse, som er foretaget af Wiinblad & Partners Research for magasinet Arbejdsmiljø, viser, at kun godt halvdelen (54,4 procent) af medarbejderne mener, at de får nok ud af MUS-samtalerne i forhold til tiden, de bruger. Knap hver femte mener lige frem, at MUS-samtalen er spild af tid.

Omvendt mener flere end ni ud af ti ledere (91,7 procent), at de får fuld valuta for den tid, de bruger på MUS-samtalerne.

Hvis begge parter skal have det optimale ud af samtalen, stiller det højere krav til lederens forberedelse end at udlevere det obligatoriske MUS-skema til medarbejderne.

- For at få det optimale ud af MUS-samtalen skal man sørge for at forberede sig godt. Man skal være afklaret i forhold til, hvad det er, man gerne vil opnå med samtalen, og hvilke emner man vil bringe i spil. Et godt råd er

derfor, at man inden samtalen kontakter sin egen chef for at høre, hvad der er af fremtidsplaner. Hvis man ikke er ordentligt forberedt, risikerer man, at samtalen er spild af tid, siger ledelsesrådgiver hos Lederne Trine Diléng til magasinet Arbejdsmiljø.

tas

### 5 gode råd til lederen

- 1 Vis at du tager samtalen alvorligt ved at være velforberedt
- 2 Indkald i god tid (to-fire uger før)
- 3 Sørg for gode rammer – og tal kun 20 procent af tiden som leder
- 4 Skriv aftaler ned og følg op
- 5 Evaluer din egen præstation efter hver samtale, hvad gik godt/ dårligt

Kilde: Trine Diléng, Lederne og magasinet Arbejdsmiljø



**Tænk før du holder MUS-samtaler. Hvis både leder og medarbejdere skal have udbytte af medarbejderudviklingssamtalen, kræver det, at lederen sætter klare mål for samtalen.**

# Den fødte købmand

Han elsker sit job, Erling Jensen, Herman Sallings efterfølger som topchef for Dansk Supermarked. Hverken mere eller mindre. Et godt salg, en tilfreds kunde og kreative medarbejdere gør hans dag lykkelig.

Af Trine Wiese  
Foto: Kåre Viemose

**D**et er svært ikke at misunde en mand som Dansk Supermarkeds topchef Erling Jensen.

Gang på gang har han endevendt sit indre for at finde svar på, om han bruger sit liv optimalt. Og hver gang har han fundet et rungende ja.

Ingen tvivl om, at han er købmand helt ind til knoglemarven. En lykke for ham er det, at han de seneste 30 år har fået lov til at virke i Dansk Supermarked. Hustruen har taget sig af de tre sønner, og hver eneste ugedag – undtagen søndag – har Erling Jensen kunnet stå op klokken fem, møde på jobbet klokken seks og så ellers arbejde igennem til om aftenen.

Der findes nemlig ikke noget bedre end at gøre en kunde tilfreds, at se en salgskurve stige, stige og stige eller at få en medarbejder til at lytte, forstå og finde en ny kreativ løsning på en salgsudfordring.

## Mere konsulent end chef

Især samtalerne med de ansatte er noget af det mest livgivende.

- Jeg betragter mere mig selv som konsu-

lent og coach end som chef. Sjældent går jeg ind siger: "Sådan skal du gøre. Du har et problem, gør det." Folk kommer i stedet til mig og siger: "Problemet er sådan skruet sammen, vi har prøvet det og det, men uden held." Og så siger jeg: "Har I prøvet det her". Og hvis intet virker, har vi sammen et problem.

Erling Jensen fortæller om en leder, der præsenterede ham for en salgsknude, der var ganske usædvanligt svær at binde op. Ingen håndgreb syntes at virke. Men så foreslog Erling Jensen:

"I morgen besøger vi to alle dine butikker og alle dine konkurrenter. Vi laver en plusliste og en minusliste, og så tager vi den derfra."

Hele dagen blev brugt på virksomhedsbesøgene. Salgsknuden blev bundet op, og løsningen viste sig at være mange mindre ryk, og ikke bare en stor forkromet ting.

## Topchefer i praktik på gulvet

Magasinet Lederne besøger Erling Jensen i Dansk Supermarkeds hovedkvarter i Højbjerg ved Århus. Ejerforholdene fornægter sig ikke. Byggestilen er identisk med A.P. Møllers betonagtige hovedsæde på Esplanaden i København. Det er ikke kønt, men effektivt.

I receptionen er der ro, regel og retning med hvidt og skibsrederblåt som de bærende farver. Her er ingen frådser i lækre designermøbler eller vild, moderne kunst. Der er ingen grund til at gøre sig til. Ej heller for de mennesker, der er placeret i topledelsen i den 40.000 mand store virksomhed.

- Når du møder en leverandør, er det ikke dig, men dit firma der betyder noget.

## Erling Jensen

- 58 år
- Oprindelig uddannet elektriker og it-programmør
- Skiftede til indkøbschef hos Ecco-Let
- Derefter skoindkøber i Bilka
- I 1984 indkøbsdirektør med ansvar for Blikas Indkøbs nonfoodafdeling
- Stod også i spidsen for A-Z varehusene og Tøj & Sko-kæden, som han var med til at bygge op
- Blev udnævnt til topchef for Dansk Supermarked i år 2000

Kilde: Dansk Supermarked

**“Dansk Supermarked vægter mere end dig selv. Ellers bilder du dig noget ind.”**

Erling Jensen, topchef i Dansk Supermarked











Dansk Supermarked vægter mere end dig selv. Ellers bilder du dig noget ind, siger Erling Jensen.

I et diskret hjørne af receptionen står en buste af Herman Salling, købmandslegende og stifter af Dansk Supermarked. Herman Salling døde i maj sidste år.

- Det var et stort tab. Jeg savner ham! Vi var kommet meget tæt på hinanden, lyder det uopfordret fra Erling Jensen, da han begynder sin fortælling om, hvordan han blev forfremmet til topchef for otte år siden.

### Har De to minutter

I mange år havde han arbejdet koncentreret i Bilka på at styrke salget og indtjeningen i kæden, og så en dag i december 1999 spurgte Herman Salling: "Har De to minutter?"

Erling Jensen havde ingen ide om, hvad købmandslegenden ville ham.

"Nu skal De høre. Helbredsmæssigt har jeg det ikke så godt. Vil De ikke overtage min plads?" Det spørgsmål kunne Erling Jensen kun svare ja til.

I januar 2000 tiltrådte han posten som topchef, og det var begyndelsen til et – med Erling Jensens egne ord – "forbilledligt samarbejde."

- Der var aldrig problemer mellem os. Vi havde stor gensidig respekt. Jeg holdt Herman Salling godt og tæt orienteret og havde den glæde, at vi så utroligt ens på tingene, og efterhånden kom vi meget tæt på hinanden. Det helt basale for ham var flid, ærlighed, loyalitet og ydmyghed over for firmaet. Og det er værdier, som jeg forsøger at efterleve og var helt på linje med.

### Den lille købmandsbutik

Med sine 30 år i firmaet kender Erling Jensen alle afkroge og ved, at det er en stor udfordring at bevare følingen med, hvad

der rører sig på butiksgulvet.

- Jeg bruger den lille købmandsbutik som forbillede. Den daglige samtale må aldrig forsvinde, og når dagen er gået, skal vi kunne svare på, hvad der var godt, og hvad der var dårligt.

Ingen ledere i den vidt forgrenede detailhandelskæde skal have lov til at gemme sig på et støvet kontor. To dage hvert år er de allerøverste chefer i koncernen i praktik hos manden på gulvet i én af forretningerne.

- Du ser for eksempel utroligt meget, når du står i en informationskranke i en butik. Når kunderne skal have byttet varer, eller når der er fejl i en bon. Så får du en viden, du kan handle på.

Kunsten for topledelsen er både at have sans for den konkrete dagligdag, salgssituationen, men også at bevare helikopterblikket.

- Når vi arbejder på lang sigt i detailhandlen, er det halvandet til to år, vi ser frem. Vi skal mærke de ansatte og dagligdagen i butikkerne. Men vi skal samtidig forstå at hæve blikket og se, hvad vej udviklingen går. Hører jeg om nye butikskoncepter, besøger jeg dem. Og er jeg på en af mine rejser til udlandet og opdager en ny spændende vare, køber jeg den med hjem. Det er vigtigt hele tiden at holde øjne og øre åbne. Nu er en af vores satsninger for eksempel Bilka-nethandel, og i 2009 åbner vi Føtex Food, der satser på fødevarer af en endnu højere kvalitet.

### Meget Lean

Fint nok er det med ledelsens sans for at føle og forstå de ansatte. Men i en dagligvarekæde er det om noget en stram styring af processer og omkostninger, der får bundlinjen til at blive kulsort.

- Vi er på sin vis meget problemorientere-



Foto: Scanoix

## Herman Sallings ånd lever

"En gudbenådet købmand" var Mærsk Mc-Kinney Møllers skudsmål til Herman Salling, der døde den 8. maj 2006, 86 år gammel. Indtil sin død var han aktiv som bestyrelsesformand i hovedkvarteret i Højbjerg ved Århus.

Herman Salling overtog stormagasinet Salling i Århus efter sin far, Ferdinand Salling, tilbage i 1950'erne. I 1960 fulgte Føtex, og i 1964 etablerede han Dansk Supermarked sammen med A. P. Møller.

Herman Sallings ånd præger fortsat Dansk Supermarked, understreger Erling Jensen, der remser ord som flid, ærlighed, præcision og pligtopfyldenhed op som Sallings særlige kendetegn.

Et andet kendetegn var sans for sorte bundlinjer. Herman Salling var ved sin død Danmarks 7. rigeste mand, ifølge Berlingske Nyhedsmagasin, med en formue på 10,7 milliarder kroner.

twi

**“Ledelse er ligesom et ægteskab. Det gode forhold er en udveksling af synspunkter. Begge lytter, kommer med hver deres forslag, og en tredje vej findes.”**

Erling Jensen, topchef i Dansk Supermarked



rede. Vi vender og drejer hele tiden, hvordan vi kan optimere vores processer. Nogle siger, at vi er meget Lean i vores arbejdsgang, og sikkert er det, at vi hele tiden bestræber os på at finde synergier og at optimere.

Lean eller ej. Det med at teoretisere over ledelse og kalde det alverdens ting, er ikke lige Erling Jensens kop te.

- Mange gange gøres det enkle meget kompliceret. Megen teori om ledelse kan være en lille smule kunstigt, lidt sat op. Hvorfor skal ledelse være en videnskab? Du skal analysere og tage ved lære. Og når det gælder kontakten til kolleger og medarbejdere, skal du opføre dig ordentligt. Du skal forklare og lytte, og andre skal lytte til

dig. Og så skal du sige tingene så tidligt som muligt. Nye ledere har det ofte med at putte med tingene, og så kommer det ud som et voldsomt følelsesudbrud, og det får folk til at lukke af.

### Svært at overdrive præstationer

Erling Jensen er i det hele taget en mand, der holder af at skære ind til benene. Og det passer ham svært godt, at Dansk Supermarked har udviklet et informationssystem, der hver morgen fortæller, hvem der har solgt som bare pokker den foregående dag, og hvem der ikke har haft held til at få varerne ned af hylderne.

- Vi har et suverænt it-system. Det er en

stor benchmarking. Vi får hurtigt set, om et initiativ bærer i den rigtige retning. Har det effekt eller ej? Og det er i vores system uhyre vanskeligt at bilde andre ind, at du kan en frygtelig masse, hvis det ikke har hold i virkeligheden.

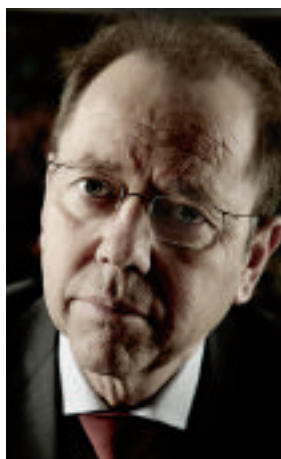
Hos Dansk Supermarked kan megen tale og praleri altså ikke skjule din mangel på købmandstalent. Og med den viden i baghovedet, lyder Erling Jensens råd til karrierelystne mænd og kvinder, ganske uproblematisk og lige ud ad landevejen:

- Lav noget, du kan lide, og gør det så godt som muligt. Så får du en god udvikling.

redaktion@lederne.dk

## “Vi er meget til “hands on” i Dansk Supermarked. Er ikke meget til lange teoretiske møder. Vi afprøver tingene og ser hurtigt, om initiativerne bærer frugt.”

Erling Jensen, topchef i Dansk Supermarked



### Mere åbenhed på vej

Som ikke-børsnoteret virksomhed har Dansk Supermarked aldrig været tvunget til at åbne sig overfor omverdenen for at tilfredsstille investorernes behov for indsigt. Men virksomheden besluttede for et par år at sætte mere turbo på den eksterne

kommunikation. “Vi har rykket os meget, når det gælder om at åbne op overfor omverdenen, men der er da helt sikkert et par skridt mere at gå,” siger topchefen Erling Jensen.

twi

### Ønsker flere kvindelige ledere

- Vi vil gerne have flere kvindelige ledere i Dansk Supermarked, siger Erling Jensen.

- Det er ikke så meget kønnet, der er afgørende, men indgangsvinklen. Vi føler, at vi mister lidt perspektiv på tingene, hvis vi for eksempel mødes tolv habitklædte mænd og taler om tøjindkøb og anden forbruger-

adfærd. Derfor skal kvindelige ledere heller ikke begynde at kopiere deres mandlige lederkolleger. De skal blive ved med at være kvinder og ej gå som mænd, klæde sig som mænd og tale som mænd.

twi

### Dansk Supermarked

- Dansk Supermarked Gruppen omfatter supermarkedskæden NETTO i Danmark, England, Tyskland, Sverige og Polen, varehuskæderne BILKA og Føtex, A-Z, Tøj og Sko samt to Salling-stormagasiner. Det hele ejes af Dansk Supermarked A/S
- Ejerskabet af Dansk Supermarked A/S: I korte træk ejer A.P. Møller-fonden og Herman Salling-familiens fonde halvdelen hver. Imidlertid har A.P. Møller en ejerandel på cirka 17 procent mere, da Herman Salling's søster for år tilbage solgte sin ejerandel
- Dansk Supermarked Gruppen omsatte i 2005 for 50,7 milliarder kroner og havde et resultat før afskrivninger på 2,7 milliarder kroner
- Cirka en tredjedel af dansk detailhandel foregår i gruppens omkring 500 supermarkeder og varehuse i Danmark
- Gruppen har 40.000 medarbejdere, hvoraf de cirka 30.000 arbejder i Danmark
- Dansk Supermarked A/S blev stiftet i 1960 af Århus-købmanden Herman Salling (1919-2006)

Kilde: Dansk Supermarked





Alfred Josefsen

Nordisk Kommunikation arrangerer morgenmøde om  
Employee Engagement

# Hvordan engagerer du dine medarbejdere?



Pelle Nilsson

- »Hvordan gør du dine medarbejdere mere tilfredse?«
- »Hvordan tiltrækker du nye medarbejdere?«
- »Hvordan fastholder du dine medarbejdere?«



Johannes Langkilde

## Deltag gratis

### torsdag d. 7. februar 2008 kl. 9-11

#### PROGRAM:

Kl. 08.30 – 09.00: Registrering og morgenkaffe

Kl. 09.00 – 11.00: Oplæg og diskussion ved Alfred Josefsen (Irma A/S)  
og Pelle Carlo Nilsson (Nordisk Kommunikation A/S).  
Ordstyrer Johannes Langkilde

**DELTAGELSE: GRATIS**, og du får Alfred Josefsens bog »Kære Irma«.

**STED:** Den Sorte Diamant – mødelokale Blixen, Søren Kierkegaards Plads 1,  
1016 København K.

**TILMELDING: SENEST 25. JANUAR** på mail:

[morgenmoede@nordisk-kommunikation.com](mailto:morgenmoede@nordisk-kommunikation.com) eller på tlf. 3332 2406.  
Deltagelse er gratis, begrænset antal pladser. Tilmelding er bindende.  
Der opkræves »no-show fee« på kr. 595 ved udeblivelse uden afbud.



	Kursusperiode
<b>2008</b>	
<b>Lederrollen/Ledelse af medarbejdere</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fra kollega til leder</li> <li>Nyudnævnt leder I</li> <li>Personlig ledereffektivitet</li> <li>Direct Leadership™</li> <li>Nyudnævnt leder II</li> <li>Lederskabets psykologi</li> </ul>	07. februar, 28. februar, 27. marts 25. – 27. februar 25. – 26. februar 25. – 26. februar 03. – 04. marts 05. – 07. marts
<b>Kommunikation/Personlig udvikling/Ledelsesredskaber</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Konflikthåndtering</li> <li>Personlig gennemslagskraft</li> <li>Dit personlige lederskab</li> <li>Kommunikere effektivt med NLP</li> <li>Assertion for ledere</li> </ul>	26. – 27. februar 05. – 07. marts 10. – 11. marts 10. – 12. marts 12. – 14. marts
<b>Coaching</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Videregående coaching</li> <li>Grundlæggende coaching I</li> <li>Lederen som coach</li> <li>Grundlæggende coaching II</li> </ul>	25. – 26. februar + 4. april 08. – 09. april 05. – 07. maj 20. – 21. maj
<b>Organisation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lederens juridiske værktøjskasse</li> <li>Ansæt den rette – først gang!</li> <li>Pressekontakt</li> <li>Økonomi for ikke-økonomer</li> </ul>	26. februar 28. februar 06. marts 05. – 07. maj
<b>Projektledersuddannelsen – Hold 20</b>	<b>Modulforløb</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modul 1 Etablering af projektet</li> <li>Modul 2 Forankring af projektet</li> <li>Modul 3 Projektlederens roller</li> <li>Modul 4 Læring og brug af erfaringer under projektforløbet</li> <li>Eksamen</li> </ul>	25. – 26. februar 10. – 11. marts 31. marts – 01. april 21. – 22. april 09. maj
<b>Den Kompetente Leder I – Hold 35</b>	<b>Modulforløb</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modul 1 Situationsbestemt ledelse</li> <li>Modul 2 Motivation og coaching</li> <li>Modul 3 Konflikter og vanskelige samtaler</li> <li>Modul 4 Formidling, mødeledelse og gennemslagskraft</li> </ul>	11. – 12. februar 10. – 11. marts 03. – 04. april 05. – 06. maj
<b>Den Professionelle Leder I – Hold 17</b>	<b>Modulforløb</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modul 1 Situationsbestemt ledelse</li> <li>Modul 2 Kommunikation og coaching</li> <li>Modul 3 Konflikter og vanskelige samtaler</li> <li>Modul 4 Formidling og personlig gennemslagskraft</li> </ul>	28. – 29. februar 01. – 02. april 05. – 06. maj 02. – 03. juni
<b>Den Kompetente og Professionelle Leder II – Hold 10</b>	<b>Modulforløb</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modul 1 Selvindsigt og personlig profil</li> <li>Modul 2 Lederrollen</li> <li>Modul 3 Værdibaseret ledelse</li> <li>Modul 4 Lederens rolle under forandringer</li> </ul>	05. – 07. marts 15. – 17. april 08. – 09. maj 09. – 10. juni
<b>NLP Business Practitioner – Hold 6</b>	<b>Modulforløb</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modul 1 Selvledelse</li> <li>Modul 2 Effektiv kommunikation</li> <li>Modul 3 Ledelse af individer og teams</li> <li>Modul 4 Dit personlige lederskab</li> </ul>	10. – 12. marts 14. – 16. april 19. – 21. maj 09. – 11. juni
<b>Procesledersuddannelse – med certificering</b>	<b>Modulforløb</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modul 1 Lederrollen i procesorganisationer</li> <li>Modul 2 Den delegerende procesleder</li> <li>Modul 3 Ledelsesbaseret coaching og problemløsning</li> <li>Modul 4 Certificering</li> </ul>	10. – 11. marts 10. – 11. april 15. – 16. maj 09. juni
<b>Blue Ocean-strategi</b>	13. februar + 19. marts

## Dit personlige lederskab

På dette 2-dages kursus får du bl.a.

- vurderet dine lederressourcer og dig selv som leder via en erhvervspsykologisk test
- feedback og coaching fra erfarne erhvervspsykologer
- udvikling af handleplan og coaching herpå

Der arbejdes ud fra deltagernes egne udviklingsområder.

- Oplæg
- Individuel feedback/coaching
- Sparring i teams

Undervisere

- Cand.psych. Rikke Rye Hahn
- Cand.psych. Peter Damby

Bemærk venligst:

Maksimum 10 deltagere

**10. – 11. marts**  
**02. – 03. juni**

Vil du vide mere? Ring til  
Birgit Tygesen på 3283 3420

## Professoren kommer til byen!

I løbet af foråret 2008 afholder vi en række konferencer med professorer fra udenlandske universiteter og business schools.

Læs mere på [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)

Bestil **kursuskatalog** hos:

- **Irene Hansen**  
tlf. 3283 3421  
iah@lederne.dk
- **Laila Møller Povlsen**  
Tlf. 3283 3422  
Imp@lederne.dk
- **Aase Sonne**  
tlf. 3283 3267  
aas@lederne.dk

Mere information og tilmelding på  
[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk) under **uddannelse**

Ret til ændringer forbeholdes

- Få hjælp til valg af det rigtige kursus eller få kurser tilpasset dit firma og jeres behov!
- Ring til Birgit Tygesen: tlf. 3283 3420, Leif Sonne: tlf. 3283 3423 eller Peter Jepsen: tlf. 3283 3430
- Læs om aktuelle konferencer på [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)

Foto: Scampix



**Mette Bock**  
Programdirektør i DR, tidligere prorektor på Aarhus Universitet og administrerende direktør i Syddanske Medier

Foto: Scampix



**Chris MacDonald**  
Sundhedsskribent, tidligere eliteroer, træningsguru og foredragsholder

Foto: Privat



**Suzanne Aaholm**  
Direktør for velfærd og service i Kommunernes Landsforening, tidligere kommunaldirektør i Køge Kommune

Foto: Fotofoto



**Steen Hildebrandt**  
Professor ved Aarhus School of Business, fagredaktør på Dagbladet Børsen og formand for Hildebrandt & Brandt

## Skru ned for larmen

Af Mette Bock, prorektor, Aarhus Universitet og kommende programdirektør i DR

Der er for megen larm i for mange virksomheder. Hvorfor? Fordi der kommunikeres for meget! God ledelseskommunikation er et afgørende ledelsesredskab. Men god kommunikation er ikke det samme som megen kommunikation – tværtimod. Mange medarbejdere i dagligdagen er ved at drukne i et informationshav, der er både tidskrævende og larmende i en grad, der gør det vanskeligt at skelne mellem væsentligt og uvæsentligt.

God kommunikation er karakteriseret ved tre forhold. Kommunikation skal:

- Skabe optimale betingelser for, at medarbejderen kan udføre sine opgaver
- Skabe identifikation med virksomheden
- Skabe nærhed mellem ledelse og medarbejdere

**Optimale arbejdsbetingelser** fordrer præcis viden om de forhold, der har betydning for den enkeltes arbejdsopgaver. Hertil kom-

mer, at et højt videnniveau også har indflydelse på glæden og tilfredsstillelsen ved at kunne udføre arbejdet ordentligt. Men kan det overhovedet lade sig gøre at informere så præcist i forhold til den enkelte medarbejder? Ja, det mener jeg. Det er klart, at nyhedsbreve og anden generel information fra ledelsen må være meget overordnet og kortfattet. Men lykkes det at udvikle en kommunikationskultur, hvor det står klart for enhver, at information ikke kun er noget man får, men også noget man henter selv, kan der spares mange ord, megen tid og mange papirer i informationsflowet mellem ledelse og medarbejdere. Alle har ikke brug for at vide alt – og kommunikation går som bekendt to veje.

**Identifikation med virksomheden** fordrer, at alle medarbejdere på det helt overordnede plan kender – og forstår! – virksomhedens strategi og målsætninger. Her skal man som ledelse være klar over, at budskaberne skal gentages, gentages og gentages i kort og præcis form. Man kan ikke forvente, at et enkelt nyhedsbrev, udsendt for to år si-

den, giver strategien liv og arbejdet retning i dagligdagen. Lykkes det til gengæld at skabe forståelse for strategi og målsætninger, bliver megen ledelse overflødig – medarbejderne bliver selvkørende, for de kender retningen.

**Nærhed mellem ledelse og medarbejdere** er kommunikationens tredje og mest oversete fordring. Ledere er sjældent ansat, fordi de er gode til at kommunikere. Men så må vi øve os! Vi skal bruge sproget og ikke være nervøse for at give kommunikationen sjæl ved at tone den med vores egen personlighed. Man kan være helt sikker på, at jo mere formel og stiv tonen er i ledelseskommunikationen, desto større distance er der mellem ledelse og medarbejdere.

Det enkle råd er derfor: Kommuniker præcist, enkelt og helst i et levende sprog. Når det engang imellem lykkes, er man ikke i tvivl: Så løfter kommunikationen sig fra at være et håndværk til at blive en kunst. Og larmen forsvinder.

### Mange firmaer er gode til at få gratis omtaler i pressen

Det kan I også lære på Danmarks mest populære pressekursus: **Brug pressen i markedsføringen**, der henvender sig til ALLE, der ønsker gode råd, inspiration, øvelser, checklister og værktøjer til større respons i medierne. Indholdet er meget konkret og praktisk - og tillige særdeles underholdende. Flere end 5.000 firmaer og institutioner har gennemgået kurset.

#### Dokumentation for effekten

Hver deltager får foruden solide værktøjer **gratis** redigeret og udsendt en pressemeddelelse (værdi kr. 5.500).

#### Kommende kurser

**Februar:** Vejle d. 25, Køge d. 28. **Marts:** Kbh. d. 05, Skanderborg d. 12, Hillerød d. 27.

#### Vælg mellem heldags- eller aftenkursus

som afholdes over hele landet. Se program, referencer, afholdelsessteder, datoer m.m. på [www.pressekurser.dk](http://www.pressekurser.dk)

**Pressekurser.dk · Tlf 70 26 06 94 · [info@pressekurser.dk](mailto:info@pressekurser.dk)**



Har du ikke tid til kursus, så få et klippekort til pressen med 50 % rabat. Se mere på [www.presscom.dk](http://www.presscom.dk)



Uddannelser	Starttidspunkt	Undervisningssted	Yderligere info
<b>AMU-LEDERUDDANNELSER – GRUNDLÆGGENDE NIVEAU</b>			
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	15. januar	Erhvervsakademi København Nord	Læs mere om disse og andre AMU-lederuddannelser på <a href="http://www.lederne.dk">www.lederne.dk</a> under Kurser og uddannelser
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	15. januar	KursusCenter Vest, Esbjerg	
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	21. januar	CPH West, Uddannelsescenter København Vest	
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	21. januar	IBC, Aabenraa	
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	28. januar	Center for Virksomhedsudvikling, Aalborg	
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	29. januar	Handelsskolen Sjælland Syd	
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	04. februar	IBC, Fredericia-Middelfart	
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	20. februar	Uddannelsescener Ringkøbing-Skjern *	
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	25. februar	Niels Brock	
Økonomi for ledere, 6 moduler	19. februar	Erhvervsakademi København Nord	
Økonomi for ledere, 6 moduler	25. februar	Uddannelsescener Ringkøbing-Skjern *	
Projektlederuddannelsen, 3 moduler	15. januar	TietgenSkolen i Odense	
Projektlederuddannelsen, 3 moduler	16. januar	Erhvervsakademi København Nord	
Projektlederuddannelsen, 3 moduler	17. januar	IBC, Kolding	
Projektlederuddannelsen, 3 moduler	31. januar	CPH West, Uddannelsescenter København Vest	
Projektlederuddannelsen, 3 moduler	28. februar	Uddannelsescener Ringkøbing-Skjern *	
Lederens ressourceoptimeringsværktøjer (LEAN)	29. januar	Center for Virksomhedsudvikling, Aalborg	
Coaching som ledelsesværktøj	14. januar	Erhvervsakademi København Nord	
Coaching som ledelsesværktøj	14. januar	Ledelsesakademiet Århus Købmandsskole	
Gennemførelse af personalesamtaler	06. februar	CPH West, Uddannelsescenter København Vest	
Ledelse og samarbejde	04. februar	Niels Brock	
Anvendelse af situationsbestemt ledelse	06. februar	CPH West, Uddannelsescenter København Vest	
Anvendelse af situationsbestemt ledelse	25. februar	Niels Brock	
Ledelse af forandringsprocesser	13. februar	CPH West, Uddannelsescenter København Vest	
Konflikthåndtering som ledelsesværktøj	25. februar	TietgenSkolen, Odense	
<b>AKADEMIUDDANNELSEN I LEDELSE – VIDERE GÅENDE NIVEAU</b>			
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Ledelse i praksis</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Organisation</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Lederskab</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Valgfrit modul</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Specialeforløb</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Afgangsprojekt</div>	Hold starter i september og i januar	BEC Business i Ballerup CPH West, Uddannelsescenter København Vest Københavns Tekniske Skole Erhvervsakademi København Nord Niels Brock Erhvervsakademi Minerva i Randers Ledelsesakademiet Århus Købmandsskole CEU Herning Viborg Handelsskole Nordjyllands Erhvervsakademi EUC Nord i Hjørring CEUS i Nykøbing F Handelsskolen Sjælland Syd i Næstved Roskilde Handelsskole Erhvervsakademiet Selandia i Slagelse Køge Handelsskole Erhvervsakademi Vest i Esbjerg IBC i Kolding, Fredericia og Aabenraa TietgenSkolen i Odense Business College Syd i Sønderborg	Læs mere om uddannelsen og om skolerne på <a href="http://www.lederne.dk">www.lederne.dk</a> under Kurser og uddannelser
<b>DIPLOMUDDANNELSEN I LEDELSE – BACHELORNIVEAU</b>			
1. del — <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; display: inline-block;">Det personlige lederskab</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; display: inline-block;">Ledelse og medarbejdere</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Ledelse og organisation</div>	Hold starter i september og i januar	CVU København & Nordsjælland CVU Storkøbenhavn Danmarks Forvaltningshøjskole Ingeniørhøjskolen i København Niels Brock Jysk CVU Ledelsesakademiet Århus Købmandsskole Vitus Bering i Horsens Handels- og Ingeniørhøjskolen, Herning CVU Nordjylland CEUS, Nykøbing F Handelsskolen Sjælland Syd Køge Handelsskole CVU Sønderjylland IBC i Kolding, Fredericia, Middelfart og Aabenraa Syddansk Universitet	Læs mere om uddannelsen og om skolerne på <a href="http://www.lederne.dk">www.lederne.dk</a> under Kurser og uddannelser
2. del — <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; display: inline-block;">Valgfrit modul</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; display: inline-block;">Valgfrit modul</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Afgangsprojekt</div>			

\* Regionalt skolesamarbejde ved erhvervsskoler i Midt- og Nordjylland  
Tilmelding til uddannelserne skal ske ved henvendelse til den pågældende skole.

## Tintin og Grasten

Figurer fra Tintins univers fylder efterhånden godt op hjemme hos filmproducenten Regner Grasten. Lige siden han lærte at læse, har den kække reporter været en tro følgesvend.

Af Joe Kristian Kipp  
Foto: Jens Panduro/Polfoto

Gid du havde solgt rettighederne til at filmatisere dine eventyr til mig, Tintin.



Desværre, Regner. Spielberg kom først.

Når producenten bag film som *Kampen om den røde ko*, *Krummerne* og *Det forsømte forår*, Regner Grasten, kalder på sin hund, råber han: Milou! Det er nemlig det franske navn på Tintins hund, Terry, der sammen med det øvrige persongalleri fra Hergés berømte tegneserie, fylder en hel del i Regner Grastens liv. Som ganske lille fik han alle albummene af sine forældre, der selv var vilde med serien.

- Det er en af de bedste tegneserier, der findes – mest fordi de er fyldt med alle de vidunderlige figurer som professor Tournesol, detektiverne Dupont og Dupond og ikke mindst kaptajn Haddock, siger en tydeligt begejstret Regner Grasten, der er blevet bidt af at samle på figurerne. Han har en tolv stykker, hvoraf flere er købt i Paris. Han vil gerne supplere marionetdukken af Tintin med flere af figurerne fra serien, men det kræver lige en Anja og Viktor-film mere. Et slag på tasken er, at han har

brugt 60.000 kroner på sin passion.

- Min største dumhed var, da jeg for mange år siden fandt en førsteudgave af Tintin-albummet *Den mystiske stjerne* til 3.000 franc i et af antikvariatene langs Seinen. Jeg købte den ikke, fordi jeg ikke havde fem flade øre.

### Bare det var mig

Siden 1987 har Regner Grasten produceret 28 spillefilm, og han ville inderligt ønske, at det var ham og ikke Steven Spielberg, der sad med rettighederne til at filmatisere Tintin.

- Serien tigger om at komme op på det store hvide lærred – gerne med rigtige skuespillere i stedet for de planer, som Spielberg har om tre animationsfilm.

Grasten mener, at Tintin-tegneserien er et mønstereksempel på kunsten at fortælle den gode, enkle historie, og han kan sagtens forestille sig at tage et par Tintin-album med i overvejelserne til nye film.

- Man kan sige, at Tintin er mit idol, fordi jeg aldrig bliver træt af ham. Han er ærligheden selv, ikke bange for en skid, redder verden i tide og utide og kæmper for retfærdigheden.

### Haddock og Tibet

Hvis Regner Grasten skal vælge en yndlingsfigur, er det kaptajn Haddock:

- Han er med på den værste, livsnyder, bander og svovler og kan lide et godt glas whisky – der er kort sagt fuld kraft på Haddock, som er den mest menneskelige af figurerne. Men ingen Haddock uden Tintin, der jo udgør samlingspunktet.

En værdig kandidat til favoritalbummet er *Tintin i Tibet*, der handler om, hvordan Tintin og Haddock kommer Tintins gamle ven Tchang til undsætning, da han er styrtet ned med et fly i Himalaya:

- Det er et af de bedste album, fordi det handler om venskab, har masser af dramatik og ikke mindst en enkel streg, der fortæller historien på en meget filmisk måde.

jkk@lederne.dk

## FÅ NYE VANER I DET NYE ÅR

At kvitte smøgerne for alvor er et stort ønske for mange medarbejdere. Faktisk ønsker mere end halvdelen af rygerne i Danmark at skrotte den dårlige vane. Derfor er det en helt oplagt mulighed for virksomheden at hjælpe sine rygende medarbejdere godt på vej.

Der er økonomiske fordele at hente, da udgifterne til et rygestopkursus og evt. hjælpemidler – ifølge statskattelovens §6 – betragtes som erhvervsmæssige driftsomkostninger og derfor giver fuld fradragsret i regnskabet. Der er altså en kæmpe gevinst for både medarbejderen og arbejdspladsen!



## NÅ TOPPEN AF BJERGET... ...med et professionelt rygestopkursus



Vi har stor erfaring og stærke faglige kompetencer i at afholde rygestopkursus professionelt på danske arbejdspladser. Faktisk har mere end 5000 rygere gennemført vores kursusmodel. Resultaterne viser da også, at det nytter at tackle rygestoppet professionelt, da 67% i gennemsnit er røgfri efter de tre måneder, kurset varer. Vore konsulenter er alle sundhedsfagligt uddannede og naturligvis eksrygere.

**Kontakt os på telefon 7028 1020 eller læs mere på [www.rygestopkonsulenterne.dk](http://www.rygestopkonsulenterne.dk)**

**RYGESTOP.**  
konsulenterne

Specialist-rådgivning til virksomheder

### Udvalgte kunder