

Lederne

MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

NR. 1 FEBRUAR-MARTS 2011
95. ÅRGANG

**Sådan tager
du kontrol over
din tid**

[SIDE 24]

TEMA

Alt om MUS

- Strategi
- Praksis
- Guide

[SIDE 32]

NY VIDEN

**Kan Teori U
frelse verden?**

[SIDE 48]

INVESTERINGSTIP
**Sæt pensionen
i whisky**

[SIDE 14]

William Kvist
anfører for FCK

Ilære
som leder
for øjnene af
millioner

[SIDE 16]

LEDERNE

sygefraværet ned med

~~20%~~ 19,08%

De virksomheder, vi har samarbejdet med i mere end ét år, har i snit oplevet reduktioner på 19,08%.

Dette er blevet til i et positivt samarbejde mellem ledelse, medarbejdere og MedHelps sygeplejersker – et samarbejde, hvor alle tager deres del af ansvaret.



På www.medhelp.dk kan du opleve vores kunder og brugere fortælle om udbyttet af vores indsats.

www.medhelp.dk

Vi håndterer dine sygemeldinger, sørger for opfølgning og stiller en personlig sygeplejerske til rådighed for dine medarbejdere døgnet rundt, året rundt. Det giver tilfredse medarbejdere og lavere sygefravær. Du kan dagligt følge udviklingen og analysere fraværet i vores nyudviklede portal.



 **MedHelp**
årsag • indsats • effekt

66

Erik Morsings Aston Martin kan køre på 85 procent planter



← 50

Chefekonoma Bente Sloth har vendt op og ned på køkkenet på Århus Universitetshospital

40 →

Adam Price: Uden sats og fejlskud opnår ledere ingenting



16

William Kvist ser anførerjobbet i FCK som perfekt forberedelse til at træne sine lederegenskaber under maksimalt pres



32

Tema: MUS
Medarbejderudviklingssamtale og strategi skal følges ad



Lederne

04 Afskaffelse af efterlønnen?

Formandens leder.

Indblik

06 Har du talt med din sygemeldte medarbejder i dag?

08 Skal chefen blande sig i medarbejdernes livsstil?

10 Hvor vigtigt er det at møde til tiden?

12 Hvad gør du ved de gode idéer?

Baggrund

14 Whisky som investering

Hotelmedejer Hans-Henrik Hansen sikrer sin pension med verdens største Glenfiddich-whiskysamling.

16 I lære som leder

FCK-anfører William Kvist får dagligt testet sine lederevner som professionel fodboldspiller.

24 Sådan håndterer du travlhed

Guide til at skabe bedre balance i dit arbejde.

28 Røveri i 7-Eleven

Butiksleder Claus Schjøning har tre gange på tre måneder oplevet, at hans to forretninger blev udsat for røveri.

32 Tema: MUS

Ekspert opfordrer til større fokus på sammenhængen mellem virksomhedens og medarbejdernes udvikling.

40 Adam Price om fejltagelser

Vi har behov for at placere ledere på en piedestal, som om de er ufejlbarlige, men uden sats og fejlskud opnår ledere ingenting.

44 Johannes Møllehave

God ledelse er andet og mere end at skabe plus på bundlinjen. Den gode leder sprudler af livsenergi og priser samspillet med mennesker, mener Johannes Møllehave.

48 Fra Ledelse i Dag

Hvis ledelse skal redde verden. Teori U handler om at forandre sig selv som forudsætning for at forandre en verden i ubalance.

50 Nye boller på suppen

Chefekonoma Bente Sloth har vendt op og ned på arbejdsgangene i køkkenet på Århus Universi-

tetshospital. Nu laves maden helt fra bunden.

Inspiration

56 Klassiske lederroller

Klommen ved professor Majken Schultz, Copenhagen Business School

59 Bøger

Giv Agt! Sådan leder du dine tropper
Det grænseløse arbejdsliv

62 Nyt fra Lederne

Ryk dig med den rette coach

66 Chefens bil

Den grønne Aston Martin

Efterlønnen bør ikke afskaffes i et snuoptag

Lige siden statsminister Lars Løkke Rasmussen i sin nytårstale tog hul på diskussionen om afskaffelse af efterlønnen, har den ellers så tabubelagte tilbagetrækningsordning været på dagsordenen i Danmark. Det glæder jeg mig over, også selvom det er en debat, som regeringen har været meget lang tid om at tage hul på. Men bedre sent end aldrig – og uanset hvor mange valgtaktiske spekulationer, der i øvrigt også måtte ligge bag lanceringen af efterlønsdiskussionen netop nu, fortjener det ros. For vi har set med de samfundsøkonomiske briller ganske enkelt ikke råd til at lade ordningen forblive uændret.

I alt for mange år har efterløn været et overbeskyttet problembarn, men nu er der endelig taget hul på en helt fornuftig diskussion om, hvor hurtigt og hvordan ordningen udfases eller ændres.

I Lederne har vi gennem flere år peget på, at ordningen skal ændres – og vores holdning blev absolut ikke anderledes, da velfærdsforliget kom til verden. Forliget fra 2006 ændrer for lidt og for langsomt. Men efter vores opfattelse bør efterlønnen ikke afskaffes helt. Vi mener, der er behov for, at der sikres mulighed for at gå på efterløn i en kortere periode forud for folkepensionen.

Vi foreslår en gradvis afkorting af efterlønsperioden fra fem til tre år. Det vil være i social balance og give dem, der har behov for

en tidligere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, mulighed herfor uden at skulle igennem en førtidspension. En tilsvarende gradvis forhøjelse af efterlønsalderen fra de nuværende 60 år til 64 år over de næste ni år giver alle tid til og mulighed for at indrette sig på en senere tilbagetrækningsalder.

En samtidig forhøjelse af folkepensionsalderen startende i 2017, så den er 67 år i 2020, giver mulighed for en tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet som 64-årig i 2020. Herefter skal det, som det blev besluttet i velfærdsforliget, være op til den fremtidige levetidsforlængelse at afgøre, i hvilken takt efterløns- og folkepensionsalderen skal ændres.

En forlængelse af den periode, som man skal være tilmeldt efterlønsordningen, fra de nuværende 30 år til eksempelvis 37 år, vil samtidig være med til at øge selvfinansieringen, så belastningen af samfundsøkonomien bliver mindre. Forlængelsen af den periode, hvor man selv betaler til efterlønnen, vil også bidrage til at afbalancere diskussionen om, at efterlønnen navnlig bør være for dem, der har været mange år på arbejdsmarkedet.

Det kan altid diskuteres, om det ville være en bedre løsning helt at afskaffe efterlønnen og så samtidig forbedre muligheden for en førtidig pension på grund af nedslidning. Ser man udelukkende på samfundsøkonomien, ville det sikkert være bedre, om end det er meget



svært at spå om, hvor mange, der ville bruge en førtidspension, hvis efterlønnen var en saga blot.

Ledernes forslag vil indebære en forhøjelse af tilbagetrækningsalderen med cirka to år og dermed give et godt bidrag til en forbedring af samfundsøkonomien – uden at give køb på det, som for mange er et væsentligt velfærdsgode. Et velfærdsgode på linje med andre velfærdsgoder, hvor bare bevidstheden om, at muligheden eksisterer, i sig selv er et væsentligt velfærdsgode.

Svend Askær,
formand

KOLOFON

Udgives af

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



Medlem af Danske Specialmedier
ISSN 0909-6418

Forsidefoto

Ulrik Jantzen

Redaktion

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

Annoncer

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

Abonnement

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

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



DET NORSKE VERITAS

Oplag

93.650 ifølge de seneste tal fra
Fagpressens Medie Kontrol

Art direction og design

Aller Client Publishing
www.allercp.dk

LEDERNE



MASTERCLASS I PSYKOLOGI

Uddannelsen gennemføres i tæt samarbejde med kræfter fra Handelshøjskolen, MBA og Københavns Universitet, og kursusdagene foregår både på Marriott i København og Hotel Marselis i Århus.

"Kommunikation", "personlig udvikling", "samspil", etc. er begreber fra psykologiens verden, men det er også begreber, der er stor fokus på i erhvervslivet lige nu.

En grundig indsigt i menneskets adfærd, personlighed og følelser er et godt udgangspunkt for at kunne imødekomme morgendagens udfordringer. Psykologi handler bl.a. om, hvordan mennesker tænker, indlærer og handler, og hvordan de omgås hinanden.

MasterClass i Psykologi er baseret på e-learning, men kombineres med forelæsninger efter hvert gennemført modul samt en afsluttende eksamen. Uddannelsen tager udgangspunkt i den avancerede læring om psykologi og kommunikation.

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

Modul 1: Personlighedsteori, forsvarsmekanismer og udvikling

Modul 2: Identitetsudvikling – Positiv psykologi

Modul 3: Kognition og indlæring

Modul 4: Angst, sorg og kriser

Modul 5: Arbejdspsykologi, stress, coping

Modul 6: Kommunikation, motivation og samarbejde

OPSTART

København: Januar / marts / maj / august / oktober

Århus: Januar / marts / maj / august / oktober

Nærmere information om datoer finder De på www.probana.com/psy.asp



TILMELDING TIL KURSER

Via web: www.probana.com

Telefon: 45 76 58 58

Fax: 45 76 71 71

Email: probana@probana.com

Amaliegade 6, 1256 København K

www.probana.com

Har du talt med din sygemeldte medarbejder i dag?

Hvis du vil holde på din medarbejder efter en sygemelding, så skal du holde god kontakt til både medarbejder og kommunen. Af Tanja Aas



Det handler om samtale, fordi det giver tryghed. Når man er sygemeldt fra sit arbejde, melder tanker sig om, hvad der foregår, mens man er væk. Derfor giver det tryghed for medarbejderen, hvis lederen holder god kontakt til sin medarbejder.

Det er en holdning, der er udbredt blandt ledere på danske virksomheder, der ser samtalen som helt central, når det kommer til at sikre en langtidssyg medarbejders fortsatte tilknytning og tilbagevenden til arbejdspladsen, viser en ny undersøgelse fra Lederne, hvor hele 91 procent af lederne var enige.

-Det er et udtryk for et holdningskifte i den positive retning fra, at fravær tidligere blev anset for en privatsag, til at fravær nu er noget, man ser som et fælles ansvar, siger arbejdsmiljøkonsulent hos Lederne Malene Salskov Amby, som står bag undersøgelsen.

Hun understreger vigtigheden af, at lederen bevarer en god kontakt til den sygemeldte. Det viser, at medarbejderen er værdsat på arbejdspladsen, og det giver vedkommende tryghed og øger chancen for, at han eller hun vender hurtigere tilbage i jobbet i et tempo, der er tilpasset de resourcer, som medarbejderen har.

Få alle parter med

En god dialog mellem den sygemeldte og lederen er ikke altid nok. Skal lederens og arbejdspladsens indsats for alvor nytte, kræver det en koordineret indsats mellem alle relevante aktører, påpeger Malene Salskov Amby.

I undersøgelsen giver næsten to tredjedele (63 procent) af lederne udtryk for, at et øget samarbejde med lægen ville kunne hjælpe en langtidssyg medarbejder tilbage på arbejdet. Næsten halvdelen (49 procent) peger på, at et øget samarbejde med kommunen ville hjælpe i forhold til

at få den sygemeldte tilbage i arbejde, og 53 procent mener, at det ville være en fordel med en fast kontaktperson hos kommunen, som ville kunne hjælpe i samtlige fraværssager.

- For lederen og den sygemeldte kan det være en stor fordel, hvis der koordineres med kommunen, den sygemeldtes praktiserende læge og øvrige behandlere. Så er alle relevante parter inde i sagen og kan arbejde i samme retning, så lederen slipper for at føle, at han eller hun står med hele ansvaret selv. For eksempel kan koordineringen med lægen være med til at sikre, at en langtidssygemeldt medarbejder, der kommer delvist tilbage, får de arbejdsopgaver og -timer, som sygdommen tillader, siger Malene Salskov Amby.

Jobcentrene bør bakke op

Malene Salskov Amby peger på, at jobcentrene spiller en vigtig rolle som koordinator. Det er jobcen-

tret, der løbende vurderer, om der er grundlag for at udbetale sygedagpenge og holder opfølgning med medarbejderen.

Jobcentret skal desuden sikre samarbejde med lederen og virksomheden og samarbejder med medarbejderens læge og eventuelle speciallæger. Desværre er det langt fra i alle sager, at en tidlig koordineret indsats finder sted, vurderer Malene Salskov Amby.

- Hvis ledere og virksomheder havde en fast kontakt på jobcentret, ville der meget hurtigt kunne iværksættes en indsats, som ville gavne både medarbejder, leder og jobcentre. Det vil øge chancerne for, at problemerne løses, inden de for alvor vokser sig alt for store. Det ville være en gevinst for både den enkelte, lederen virksomheden og samfundet som helhed, siger hun.

tnj@lederne.dk

Ved du, hvad det koster at have en alkohol- eller medicinafhængig ansat?

Vi ved, at en effektiv behandling altid er billigere.

Behandlingscenter Tjele er Danmarks største og mest erfarne behandlingscenter.

Vi har egne: • læger • psykiatere
• psykologer • sygeplejersker
• uddannede rådgivere.



www.tjele.com

Behandlingscenter Tjele har gennem 20 år hjulpet tusinder til et bedre liv – uden medicin og alkohol. Ring og hør, hvordan vi kan hjælpe dig og din virksomhed.

Døgntelefon 70 20 40 80



“Jeg tror, vi gør mere end de fleste for at levere en høj kvalitet hver eneste dag”

Anders Andersen, ejer og grundlægger af Anders Andersen's Rengøring.



I Anders Andersen's Rengøring har vi mere end 40 års erfaring med at levere kvalitetsbaseret rengøring og service til store og mellemstore danske virksomheder.

Med over 800 dygtige medarbejdere er vi selv en af de store i rengøringsbranchen, hvor vi sætter en ære i at være leverandør af kvalitet og stabilitet inden for vores tre kerneområder:

- **DAGLIG RENGØRING**
- **VINDUESPOLERING**
- **EJENDOMSSERVICE**

Vores mange markedsledende kunder har valgt os fordi vi har stærke kompetencer og konstant fokus på

KVALITET
MILJØ
UDDANNELSE
INNOVATION

RING 43 99 99 99 og hør, hvordan DIN virksomhed kan få miljørigtig kvalitetsrengøring, der udføres af stabile, veluddannede og tilfredse medarbejdere.



VI ØNSKER HELD OG LYKKE I 2011 TIL F.C. KØBENHAVN, SOM VI HAR STØTTET OG VÆRET SPONSOR FOR SIDEN KLUBBENS GRUNDLÆGGELSE I 1992.

Anders Andersen's Rengøring



Sjælland:
Rugvænget 40, 2630 Taastrup
tlf. 43 99 99 99
Jylland: Ladegårdsvej 18, 7100 Vejle, tlf. 75 85 49 99
www.aaren.dk • info@aaren.dk

Livsstil er ikke en privatsag

Når stress, alkohol eller skilsmisse rammer en kollega, påvirker det også arbejdet. Derfor er det din opgave som leder at gribe ind. Faktisk forventer dine medarbejdere din indgriben. Af Søren Ravnsborg



Mange sygedage omkring fridage, deadlines, der ikke overholdes, og lidt for mange tømmermænd på dage, hvor hjernen burde bruges på kontoret. Tegnene på alkoholisme er tydelige, og ofte er ledere og kolleger de første, der ser dem. Tegnene er et råb om hjælp. Ifølge en ny undersøgelse fra Dansk Erhverv mener danskerne, at lederen bør involvere sig, hvis medarbejdere rammes af stress, alkohol, rygning, overvægt, kost og personlige problemer.

Tallene varslers godt nyt for de arbejdsgivere, som tror på, at sunde rammer er med til at skabe en god arbejdsplads, mener arbejdsmiljøchef Lars Andersen fra Lederne.

- Vi kan se, at der hos medarbejderne er vide rammer for, hvad medarbejdere og ledere kan snakke om på arbejdspladsen.



Det kan være svære emner at behandle, men når dialogen baseres på tillid og respekt, kan det lade sig gøre.

Rygklap til ledere

Tallene er desuden et rygklap til de ledere, som de senere år har arbejdet med sundhed og trivsel på arbejdspladsen, mener han.

- Det tyder på, at mange ledere allerede i dag håndterer involveringen i de her forhold kvali-

ficeret og respektfuldt. Ellers ville flere være skeptiske. Og vi ved, at den sunde arbejdsplads har været en prioriteret indsats hos mange virksomheder i efterhånden en del år, siger han.

Danske ledere vil generelt gerne involvere sig i medarbejderens adfærd, vaner og trivsel. Men der er stor forskel på måden, man bør gribe ind på. Stress og alkohol har en direkte effekt på arbejdsindsatsen, og derfor skal lederen involvere sig direkte. Rygning og kostvaner påvirker hverken arbejdsmiljø eller medarbejderens indsats, og derfor må det være en privat sag. Og langt de fleste ledere vil gerne bidrage til medarbejdernes velvære, fastslår Lars Andersen:

- Mange ledere vil gerne vide, hvornår man skal involvere sig direkte, og hvornår man skal sætte rammer op med frivillige tilbud som motion, sund kost i kantinen,

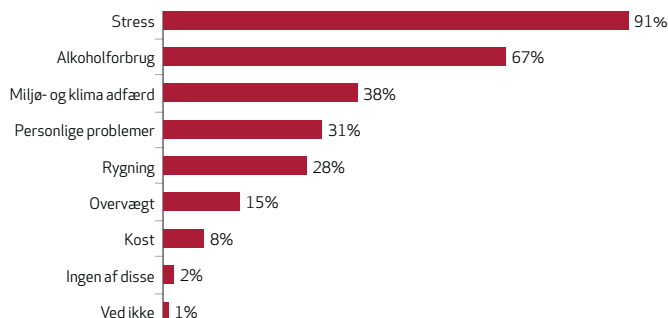
rygestop eller idrætsklub på arbejdspladsen.

Følsomme emner

Selv i livets sværeste stunder, forventer medarbejdere, at chefen involverer sig. Sygdom, skilsmisse eller død i den nærmeste familie er sårbart og skal håndteres derefter, vurderer Lars Andersen.

- Det er klart, at også personlige problemer har betydning for arbejdsindsatsen. Selvom virksomheden på ingen måde har et ansvar for problemet, kan den godt vise ansvarlighed. Det er jo med til at karakterisere den gode arbejdsplads. Så vil man opleve medarbejderne blive stolte af at arbejde et sted, som støtter op med tilbud om hjælp til medarbejdere, der har problemer.

sra@lederne.dk



 Windows Azure™

JEG OMSÆTTER DRØMME TIL FORRETNINGSPLANER. JEG HAR CLOUD POWER.



Få en gratis
tag reader app
til din mobil på
<http://gettag.mobi>

Windows Azure er en platform i skyen, hvor du kan udvikle, udrulle og drifte dine applikationer. Skyen vokser i takt med din virksomhed og giver dig næsten ubegrænset kapacitet. En fleksibilitet, som kan ændre hele den måde, du driver din virksomhed på. Med Windows Azure kan du lade dig inspirere af dine drømme – i stedet for at lade dig begrænse af besværlig planlægning. Dét er Cloud Power.

Hent din Cloud Power på microsoft.dk/cloud



Cloud Power

Microsoft®

DILEMMA

Er det egentlig vigtigt at møde til tiden?

Hver uge bringer Business.dk i samarbejde med Lederne et ledelsesdilemma, hvor du kan debattere en række løsningsforslag og stemme mellem dem. Vi bringer et udsnit af udfordringerne i din hverdag. Af Marianne Dalsgaard



Du er leder for ni medarbejdere i en servicevirksomhed i København. En af dine medarbejdere, Sune, er i sommer flyttet med familien til det nordvestlige Sjælland. Han har nu tre timers daglig transport til og fra arbejde. Han skiftes desuden med sin kone til at hente og bringe børn til og fra skole og institution. Sune har forsikret dig om, at den lange transporttid og hans familiære forhold ikke bliver noget problem, da togforbindelserne er gode. Da vinteren sætter ind, får Sune alligevel problemer med at møde til tiden på grund af forsinkelserne i den kollektive trafik. Enten møder han sent, ringer om morgenen og siger, at han afspadserer, eller han går tidligt for at være sikker på at nå hjem og hente børn. Du har allerede én gang indskærpet over for Sune, at



Trine Dilæng

han er nødt til at være til stede og passe sit arbejde, men det hjalp ikke. Nu er du i tvivl om, hvad du skal gøre.

- På et eller andet tidspunkt oplever ledere, at en eller flere af deres medarbejdere kommer for sent på arbejde. Fælles for situationen er, at den ofte skaber stor irritation hos lederen eller de kolleger, som det går ud over. Det er naturligvis medarbejderens ansvar at møde til tiden, og det er lederens ansvar at tage fat i problemet, før det vokser sig stort, siger ledelsesrådgiver Trine Dilæng til www.business.dk.

Hvordan problemet skal løses, afhænger af situationen, konsekvenserne, medarbejderen, ens egen ledelsesstil og ikke mindst virksomhedens kultur, mener Trine Dilæng.

- Nogle ledere foretrækker at

sætte medarbejderen stolen for døren, mens andre vil vise åbenhed og fleksibilitet, siger hun.

Næsten halvdelen af læserne har stemt på mulighed fem. Den går ud på, at lederen skal efterspørge en officiel holdning fra virksomhedsledelsens side med hensyn til medarbejdere, der pendler, og muligheden for at tilbyde hjemmearbejdsdage. Trine Dilæng peger derimod på de to muligheder med næstflest stemmer. Lederen bør indkalde Sune til et møde, hvor det slås fast, at han skal være mere stabil. Samtidig vil det være en god løsning at tilbyde Sune at arbejde hjemme, når trafikken driller, mener hun.

- Ved at tage dialogen viser lederen handlekraft og får fortalt Sune, at han selv har ansvaret for at komme til tiden. Samtidig viser lederen fleksibilitet ved at

tilbyde en midlertidig særordning, som kan understøtte, at Sune og teamet når deres resultater, siger Trine Dilæng.

I debatten på www.business.dk er meningene delte, om Sune skal finde et arbejde tættere på sin bopæl, eller om lederen skal tilbyde ham at arbejde hjemmefra.

- Flexibilitet burde være ko-deordet i moderne virksomheder – så længe både virksomheden og medarbejderen får behovene opfyldt, skriver debattøren John D.

mad@lederne.dk

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

Professionel karriereudvikling med målrettet videreuddannelse

Tag en ministeriegodkendt videreuddannelse på bachelorniveau. Du kan vælge at tage en hel diplomuddannelse eller følge enkelte moduler. Alle vores engagerede undervisere har ledelseserfaring, og leverer høj kvalitet i undervisningen, hvor teori relateres til praktiske problemstillinger fra de studerendes hverdag.



Diplomuddannelsen i Projektledelse

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

Diplomuddannelsen i Ledelse

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

Diplomuddannelsen Ingeniørernes Lederuddannelse - EBA

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

IT-Diplomuddannelsen

- Den nyeste viden inden for informationsteknologiens grundlæggende discipliner
- Færdigheder til at deltage i it-udviklingsprocesser

Læs mere på www.cv.ihk.dk

Undervisning om aftenen i Ballerup – gode parkeringsforhold.





Hvad gør du ved de gode idéer?

Jeg talte i sidste måned med en leder, som ønskede LederSparring, fordi han syntes, det var svært at få medarbejderne til at komme med idéer og forslag til at udvikle de daglige driftsopgaver.

Det viste sig, at virksomheden havde forsøgt sig med mailboks til forbedringsforslag og brainstorming på møderne. Det havde tidligere resulteret i mange gode idéer, men nu var det som om, de tavse miner havde taget over. Lederen erkendte, at mange forslag landede mellem flere stole. Ingen følte ansvar for at omsætte idéerne til praksis, og mange ledere inklusiv ham selv fik ikke fulgt op på de gode idéer.

Det er ikke en usædvanlig situation, at engagementet smuldrer, hvis der ikke følges struktureret op på gode idéer og forslag fra medarbejdere.

Alle er enige om, at vi skal have mere innovation for at skabe vækst, og at gode idéer er gødningen til innovation. Så skal alle ledere vel mestre innovation? Nej! Jeg tror, at flere ledere skal have fokus på at skabe en kultur, som giver medarbejdere og lederkollegaer lyst til at komme med idéer.

Du kan ikke finde en hurtig genvej til at skabe en kultur, hvor idéer trives og realiseres. Men her er nogle gode råd at tage afsæt i:

- Skab en oplevelse af behov for forbedringer – frem for at tale om forandringer.
- Giv klar, hurtig og fremadrettet feedback på dine medarbejders idéer.

- Få de små og mærkbare dagligdags forslag omsat til virkelighed.

Der er en tæt sammenhæng mellem innovationsevne og engagement. Så du kan øge engagementet ved at motivere dem til at komme med idéer og giv dem æren, når de realiseres.

Af ledelsesrådgiver Niels Henriksen, Lederne



LEDERSPARRING

Ønsker du en personlig sparringspartner, så tilbyder vi LederSparring. Vores erfarne ledelsesrådgivere står parat til at hjælpe dig videre med dine ledelsesmæssige udfordringer og din personlige udvikling som leder. Ring 3283 3283 og spørg efter en ledelsesrådgiver eller læs mere på www.lederne.dk/ledersparring

Ansættelse og A-kasse

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

? Jeg er blevet ledig per 1. februar og vil gerne bruge tiden på at få papir på mine lederkompetencer. Jeg har fundet relevante kurser, som man hidtil har kunnet få betalt af Jobcentret. Nu har jeg hørt om et prisloft på seks ugers selvvalgt uddannelse. Betyder det loft, at jeg ikke kan få dækket udgifterne til uddannelse som ledig?



! Det er rigtigt, at der i forbindelse med den nye finanslov per 1. januar i år er indført et prisloft på seks ugers selvvalgt uddannelse. Det betyder, at du ikke kan få støtte til en uddannelse, der overskrider beløbsgrænsen, som er på 3.500 kroner om ugen.

Du kan dog stadig få papir på dine ledelseskompeter, uden at du selv skal betale. Den samlede pris på Ledernes tilbud om seks ugers valgfri uddannelse rettet mod ledere er 14.500 kroner, det vil sige godt 2.400 kroner om ugen, og er ikke berørt af prisloftet. Jobcentret dækker udgifterne til uddannelsen, og du er berettiget til uddannelsesydelse fra din A-kasse svarende til dine dagpenge under de seks uger. På Ledernes hjemmeside under fanen "A-kassen" kan du læse mere om reglerne for uddannelsesydelse, og på www.lederne.dk/kurser finder du yderligere information om kriterierne for at deltage i Ledernes uddannelser for ledige.

Med venlig hilsen
Kurt Kofoed, juridisk konsulent

? Jeg driver selvstændig virksomhed som konsulent. Derudover har jeg tre ejendomme med i alt ti lejemål. Jeg har ansat en administrator og en vicevært til at passe ejendommene. På grund af finanskrisen er jeg nødt til at stoppe med konsulentvirksomheden og har så tænkt mig selv at tage mig af administrations- og viceværtopgaverne. Jeg vil komme til at bruge fuld tid på dette arbejde. Har det nogen indflydelse på mit medlemskab af Lederne? Lige nu står jeg, så vidt jeg ved, registreret som selvstændig erhvervsdrivende hos jer.



! Forudsætningen for at være medlem af Ledernes A-kasse er, at du driver virksomhed som din hovedbeskæftigelse. Lige nu er du registreret som selvstændig erhvervsdrivende, men når du stopper med konsulentvirksomhed og udelukkende skal drive udlejningsvirksomhed, er din hovedbeskæftigelse ikke længere selvstændig erhvervsdrivende, men udelukkende selvstændig bibeskæftigelse.

Udlejning af ejendomme på under fem ejendomme og 30 lejemål er formueforvaltning, hvis man intet arbejde har med ejendommene. Selvom du har arbejde i forbindelse med udlejningen, vil det aldrig kunne anses for mere end selvstændig bibeskæftigelse, når der ikke er flere lejemål eller ejendomme.

Ejer du flere end fem ejendomme og 30 lejemål, vil det altid blive anset for at være selvstændig virksomhed, uanset om du har arbejde med ejendommene eller ej. Det vil dog i langt de fleste tilfælde blive kategoriseret som bibeskæftigelse. Du har ingen gavn af at være medlem af Ledernes A-kasse, hvis du udelukkende driver udlejningsvirksomhed.

Med venlig hilsen
Gryd Teglers, juridisk konsulent

AALBORG CHIGAGO COPENHAGEN FRANKFURT PARIS

Grilleriet®

- det ultimative mødested



Glem alt om kedelige konferencelokaler og smagløse buffeter. Webers grillskole, Grilleriet, er et nyt og originalt bud på - det ultimative mødested

I de topmoderne rammer hos Grilleriet finder I mødelokaler med plads til alt fra det intime bestyrelsesmøde til den store salgskonference – og med alt inden for lys, lyd og audiovisuelle faciliteter.

Et godt møde afsluttes bedst ved at stimle sammen i grillkøkkenet og i fællesskab kreere aftenens festmiddag ... på grillen naturligvis. Eller I kan vælge at læne jer tilbage og lade grillekasperne gøre arbejdet. Mulighederne er mange, og jeres arrangement kan skræddersyes efter netop jeres behov.

Oplev en unik mødedag hos Grilleriet – det er her, forretning bliver en fornøjelse.

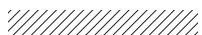

Grilleriet®

Hans-Henrik Hansen kender omkring et halvt hundrede danskere, som investerer i whisky i større eller mindre omfang. Men interessen for den skotskfødte drik vokser – ikke mindst på det internationale marked – så derfor kunne flere sagtens få lidt ekstra på kontoen ved at investere i whisky, mener han.

Whisky sikrer pensionen

Hotelmedejer Hans-Henrik Hansen har verdens største Glenfiddich-whiskysamling og sparer pensionskroner op ved at investere i de gyldne dråber.

Af Tanja Aas | Foto: Privat



Nede i Hr. Hansens kælder kan man købe whisky! Eller i hvert fald kan man besigtige hans 500 flasker store samling. Verdens største, i hvert fald hvad samlingens indeholder Hans-Henrik Hansen selv og den øvrige whisky-kyndige verden ved af. På væggene ned til kælderens hænger der billeder fra fordums tid fra Glenfiddich-distilleriet i det skotske højland, som medejeren af Hotel Falster tabte sit hjerte til på en rejse til Skotland for omkring 11 år siden.

- Her er jeg nede næsten hver dag, fortæller han og åbner døren til et helt Glenfiddich-univers. Bag døren åbenbarer der sig en slyngelstue af luksusudgaven, der udover behørigt krostole og velvoksne askebægere er udstyret med bar med glasmonter og langstilkede, tulipanformede glas rundt omkring. I et andet rum er

den ene væg beklædt med trekanterede Glenfiddich-flasker, mens en anden er prydet med billeder af fine herrer fra Glenfiddich-distilleriet og danske kendisser som blandt andre skuespiller Flemming Jensen, der har besøgt Hans-Henrik Hansens whisky-mekka.

I det allerhelligste, et hvidkalket rum bagerst i den lavloftede kælder, står Glenfiddich-flasker i alle farver, former, størrelser og aldre sirligt side om side på hylder eller i sikker forvaring bag en glasmonter.

- Det er jo beregnet til at drikke. At der er nogle tosser som mig, der vælger at sætte det på hylden, er jo i og for sig forkert, griner han.

Indbringende galskab

Men der kan vise sig at være mening med galskaben, for Hans-Henrik Hansens whisky-samling kan gå hen og blive ret

indbringende, hvis han engang skulle få lyst til at skille sig af med den. Hans to dyreste flasker, der blev tappet tilbage i 1937 efter 64 år på fad, ville han ifølge egen vurdering kunne sælge for omkring 200.000 kroner stykket. Han kan ikke sætte eksakt pris på sin whiskysamling, der er forsikret som særligt indbo.

- Jeg bliver ikke rig, men hvis jeg er heldig, står der en god pensionsopsparing, siger Hans-Henrik Hansen.

Investering i whisky kan også være en dyr hobby. Blandt andet har det kostet ham flyrejse og ferie til Hong Kong for at få fat i en Glenfiddich-aftapning, som han kun kunne erhverve sig som passager på en vis flyrute med et vist flyselskab. Nogle år har jagten på den helt rigtige flaske været ren tilsætning, mens det andre år har været en udgiftsneutral fritidsinteresse, fordi han har byttet sig frem.

Whiskyinvestering er også

WHISKY-TIPS

- Invester i enkeltfadsaftapninger begrænset til omkring 100-400 flasker
- Invester hellere i flere billigere flasker end få meget dyre
- Hold dig til destilleriaftapninger. Indlad dig ikke på uafhængige aftapninger – det er ofte navnet og historien, der sælger
- Vær varsom med at betale alt for dyrt for førstegangs-aftapninger – de er ikke altid gode
- Gå efter røgede Islay-typer som Ardbeg, Bowmore, Laphroaig og Port Ellen eller de lettere og sødere Speyside-whiskyer som Macallan, Glenfiddich og Glenfarclas
- Du bør investere for mellem 2.000-8.000 kroner, hvis det skal kunne betale sig

Kilde: Hans-Henrik Hansen



"Det er jo beregnet til at drikke. At der er nogle tosser som mig, der vælger at sætte det på hylden, er jo i og for sig forkert."
—Hans-Henrik Hansen

whisky-samlere både i Danmark og udlandet er nemlig afgørende for succesfuld whisky-jagt, understreger han.

- På Facebook har jeg 400-450 venner, som er whisky-relaterede. Hvis bare én om året fortæller mig om en flaske, er det godt, fortæller Hans-Henrik Hansen.

For eksempel takker han sine internationale whisky-kontakter for, at han fik fingrene i en sjælden flaske, som oprindeligt blev uddelt til prominente gæster ved et bryllup hos den indiske adel.

Mange bække små

Passion for whisky er en vigtig forudsætning for at gøre en god investering, men det er ikke nødvendigt at gå så meget op i det og investere i så stor stil, som han selv gør, forsikrer Hans-Henrik Hansen.

- Det er bedst at investere i flere 1.000- til 2.000-kroners whiskyer i stedet for få dyre flasker, vurderer han.

- Hvis du venter med at sælge

til det rigtige tidspunkt, eller den rigtige køber dukker op, kan du fordoble den oprindelige pris, fortæller Hans-Henrik Hansen. Men det kræver, at du har is i maven og venter, indtil eksempelvis alle flaskerne af en bestemt aftapning er solgt, så efterspørgslen og dermed prisen stiger. Den gode nyhed er, at whisky – i modsætning til vin – ikke sådan lige bliver dårlig.

Ifølge Hans-Henrik Hansen kan whisky holde i 100 år, hvis proppen er tæt. Ellers fordamper der en smule, men for gammel bliver den ikke.

- Hvis du har flair for det, er det bare med at købe dem, du kan få. Men hvis du ikke ved lidt om det, for eksempel hvilke mærker samlerne vil have, kan du godt brænde fingrene og aldrig komme af med dem, advarer han og påpeger, at det ikke altid er pris og kvalitet, men i lige så høj grad antallet af flasker og historierne bag, der afgør en whisky's værdi.

Nogle flasker har så stor affektionsværdi, at Hans-Henrik Hansen ikke nænner at skille sig



PLUS OG MINUS VED INVESTERING I WHISKY

+ Whisky kan ikke blive for gammel på samme måde som eksempelvis vin

- Det er tidskrævende både at opbygge og vedligeholde netværk

+ Du kan komme i gang med relativt beskednen startkapital

- Det kræver tålmodighed og is i maven at vente på den rette køber eller det optimale tidspunkt at sælge på

en tidsrøver. Hans-Henrik Hansen kan snildt bruge et par timer om dagen foran computeren. Primært for at pleje sit whisky-netværk. Kontakten til destillerier og andre

af med dem eller at åbne dem. Når han selv nyder en whisky, er det også kun sjældent de helt gamle og dyre, der er i glasset. I festligt lag kan proppen dog godt ryge af en både 2.800- og 4.000-kroners whisky, erkender han.

- Hvis jeg vandt ti millioner, brugte jeg en million på whiskyer og drak dem, siger Hans-Henrik Hansen under hentydning til en af sine mest sjældne skatte: En 50-års Single Cask fra Glenfiddich til en værdi af 10.000 pund, det vil sige små 92.000 danske kroner. Derfor er hans sidste råd:

- Husk i hvert fald at købe tre flasker: En til at åbne, en til samlingen og en til salg, som kan dække udgifterne.

trj@lederne.dk



En af Hans-Henrik Hansens to langhårede gravhunde hedder Robbie, opkaldt efter kilden ved Glenfiddich-destilleriet.



"JEG ER GOD
TIL AT GÅ
FORREST
OG TRÆFFE
BESLUTNINGER"

William Kvist drømmer om at blive leder, når fodboldkarrieren er forbi. Han ser anførerjobbet i Danmarks største klub som den perfekte forberedelse, da han her kan træne sine lederegenskaber under maksimalt pres.

Af Søren Ravnsborg | Foto: Ulrik Jantzen







“Jeg får testet mine lederegenskaber dagligt som anfører her i klubben, og jeg ser det som en slags praktik i forhold til en lederkarriere, når jeg stopper som professionel fodboldspiller.” —William Kvist



Da William Kvist for godt ti år siden skulle vælge ungdomsuddannelse, lå det ligesom i kortene, at han skulle videre i gymnasiet. Det var kutyme for de fleste og ikke mindst for en Vanløsedreng rundet af forældre med kulturel humanistisk baggrund.

Men tvivlen nagede, og en fremsynet studievejleder prikkede til ham: ”Du snakker jo altid om virksomheder og økonomi, hvorfor ikke vælge handelsskolen i stedet?”. Handelsskolen blev det og siden også Copenhagen Business School, hvorfra han bliver bachelor her til marts.

Når anekdoten er værd at dvæle ved, er det, fordi den berører et par centrale egenskaber hos William Kvist: Modet til at følge sin indre stemme samt en tidlig interesse for handel, organisation, økonomi og ledelse.

- Som mindre spillede jeg jo computerspil som alle andre. Men jeg spillede primært strategispil og spil, hvor man skulle bygge virksomheder op, fortæller han smilende i erkendelse af, at det lyder lidt ”nørdet”.

Maksimal bevågenhed

Vi møder ham en grå tirsdag i midten af januar i FCK's klublokaler på Frederiksberg. Det er årets blot anden træningsdag, og den første test er netop gennemført. Han er i løbet af et halvt år blevet midtpunkt i Danmarks største klub og udstråler selvtil-

lid og balance, mens han sidder afslappet i sit træningstøj og reflekterer over fodbold og ledelse på sin ligefremme og imødekomende facon, som fodboldinteresserede vil genkende.

En måneds vinterferie har bekommet ham vel efter en lang sæson, hvor han tilbragte sommeren i Sydafrika til VM. Så han har til fulde nydt to ugers total afkobling med kæresten i Vietnam, en traditionel dansk jul med besøg hos bedsteforældre i Jylland og en nytårstur til London.

Men alt det er stilhed før orkan. Når disse linjer læses, er omverdenens og mediernes pres på William Kvist intensiveret betydeligt. Om en god uges tid løber FCK

på banen i Parken som det første danske hold nogensinde til en ottendedelsfinale i Champions League – fodboldens mest prestigefyldte og økonomisk betydningsfulde klubturnering.

Og det sker med 26-årige William Kvist som ubestridt anfører, leder og omdrejningspunkt på midtbanen.

Test

Kampen bliver en foreløbig kulmination på en usædvanlig karriere for en ung spiller, som har formået at kombinere sine fodboldevner med sine lederevner med optimalt udbytte. To ting, som han ser som snævert forbundne størrelser.

- Jeg får testet mine lederegenskaber dagligt som anfører her i klubben, og jeg ser det som en slags praktik i forhold til en lederkarriere, når jeg stopper som professionel fodboldspiller. Jeg tror ikke, jeg kommer ud for et job, hvor der er mere pres på, end der er her. Der er mange faktorer og aktører at forholde sig til, og vi skal præstere på højeste niveau foran et enormt publikum. At kunne håndtere den pressituation er noget, jeg håber at kunne bruge i et lederjob, siger han.

Kan du beskrive opgaverne for en anfører i en klub som FCK?

- Jeg skal tage ansvar i alle henseender. Under kampene skal jeg gå forrest, vise mig som et godt eksempel i nærkampe og selvfølgelig have kommunikation og aftaler på plads, så jeg kan bringe trænerens taktik videre. Og så skal jeg først og fremmest tænke på holdet og mindre på mig selv. Som anfører skal man kunne tage vare på

William Kvists Blå Bog

- 26 år. Professionel fodboldspiller i FCK, studerer samtidig økonomi på CBS. Har tidligere en handelsskoleeksamen fra Niels Brock.
- Har spillet 166 superligakampe og 28 Champions League kampe for FCK.
- Fik debut på landsholdet i august 2007 i en venskabskamp mod Irland. Har spillet 16 landskampe.
- Kåret som Årets Fodboldspiller 2010.
- Var med i truppen til VM-slutrunden 2010 i Sydafrika uden at komme på banen.
- Spillede før debuten på A-landsholdet 43 kampe for ungdomslandsholdet og fem kampe for ligalandsholdet.
- Født februar 1985 i Århus, opvokset i Vanløse. Begyndte at spille fodbold i KB, da han var otte år.

WILLIAM KVIST I ANDRES ØJNE:



Carsten V. Jensen, sportsdirektør i FCK:

- Nogle fodboldspillere kan blive ledere i fodboldverdenen, men få har potentialet til at begå sig på højeste niveau i det øvrige erhvervsliv. En af dem er William Kvist, fordi han målbevidst forbereder sig, og fordi han er i besiddelse af de rette egenskaber. William Kvist er en kulturbærer i FCK. Han signalerer den vinderkultur og den usårlighed, vi vil stå for.

- Han er reflekteret, rolig og velformuleret. Samtidig er han karakterstærk og ambitiøs. Han er dygtig til at kommunikere og behøver ingen mundkurv. Han viser overskud og åbenhed. William Kvist er ikke det største naturtalent som fodboldspiller, men han er meget bevidst om sine personlige styrker, og hvad der skal til for at præstere. Han har en enorm træningsflid, og så er han mentalt uhyre stærk.

- Formelt er det træneren, som udnævner anføreren. Men i realiteten er det spilleren, der udpeger sig selv over tid i forhold til at repræsentere kulturen i klubben og bringe den ud på banen. William Kvist er en intelligent spiller med stor taktisk bevidsthed, og han kan bringe trænerens idéer med på banen. Han er en nøglefigur i klubben, og han vil som anfører kunne bringe os endnu længere, er jeg overbevist om. Om vi kan beholde ham, ved jeg ikke. Skifter han til en udenlandsk klub, vil det være udtryk for en grundig gennemtænkt beslutning. Jeg kan blot sige, at jeg er parat til at sprænge alle rammer for at beholde ham i FCK.



Peter Bonde, assistenttræner for fodboldlandsholdet:

- William Kvist er en tænkende type og en dejlig udfordring for en træner. Han stiller sig ikke tilfreds med en hvilken som helst forklaring, og du er ikke i tvivl, når han undrer sig. Det er dog aldrig i form af brok, han er loyal.

- Som anfører er det vigtigt at have et højt og stabilt niveau. Og det har han haft i efteråret. Du kan ikke være frontfigur, hvis du svinger for meget i dine præstationer. Desuden har han stor taktisk forståelse, og han udstråler autoritet. Vi snakker meget om, at vi gerne vil have flere ledertyper i dansk fodbold. Vi er måske ikke gode nok til at give plads til dem, der skiller sig ud. Med William er det noget andet. Han har stille og roligt vokset sig ind i lederrollen.

- I forhold til landsholdet har William Kvist en unik historie. Han blev tilbudt en plads som højre back, og han har spillet nogle fremragende kampe på den plads. Men han ønskede at spille på midtbanen og sagde i realiteten nej tak til en fast plads på landsholdet. Det kræver altså sin mand. Man kan sagtens diskutere, om det var en rigtig beslutning, men det var hans. Og man skal huske på, at han endnu ikke er slået igennem som midtbanespiller på landsholdet. Det er jeg dog ikke i tvivl om, at han arbejder målrettet på.

- Hans karriere kræver mange ressourcer. Hidtil har han haft energi og ærgerrighed til at forfølge begge dele. Så længe de to spor supplerer hinanden, er det super, og jeg er ikke i tvivl om, at han kan skabe sig en stor lederkarriere. Men han skal gemme det til efter fodboldkarrieren.



Jesper Grønkjær, holdkammerat i FCK:

- William er en type, der hviler i sig selv og har brug for andre ting i tilværelsen. Han er egentlig en lidt stille fyr, der er meget målrettet og struktureret.

Fodboldmæssigt har han ikke fået noget foræret. Han har været en slider, som har planlagt sin karriere for sig selv og lykkedes med det. Han var ikke god nok til midtbanen i starten og skulle finde sig selv i seniortruppen. Men William har troet på egne evner, og det er et kæmpe cadeau til ham.

Nu er han blevet en central figur på banen. Man mærker hans engagement i hans måde at spille på. Han er ikke en flagrende spiller, han er stabil, styrer spillet og binder holdet sammen.

Det kan godt være, at det er nemmere at være anfører, når det går godt. Men husk på, at i Europa har vi mødt modstandere, som på papiret var et hak eller flere bedre end os.



“Det er sjovt at få ting til at fungere, at få folk til at præstere og opnå fælles mål. Det er de samme elementer, jeg finder spændende i lederrollen.” —William Kvist

►► en trup og håndtere eventuelle konflikter. Alle skal kunne stole på, at jeg viser vej, og de kan følge mig.

Hvorfor appellerer det til dig?

- Helt grundlæggende kan jeg lide at træffe beslutninger og se ting vokse. For mig er det centralt for en leder. Jeg synes, det er sjovt at få ting til at fungere, at få folk til at præstere og opnå fælles mål. Det er de samme elementer, jeg finder spændende i lederrollen. Jeg prøver at være bevidst om, hvad jeg kan trække med mig til senere. Det er en af grundene til, at jeg er nået her-til. Fordi jeg er bevidst om, hvad jeg gør.

Historisk succes

Da William Kvist som 12-årig sad på tribunen og fulgte datidens helte fra FCK, var det ikke de spektakulære mål og farverige angribere, der sugede hans opmærksom-

hed til sig. Blikket søgte mod midtbanen og dirigenten.

- Jeg var fascineret af ledertyper, der tog ansvar og kunne styre spillet. I dag søger jeg selv indflydelse og ansvar på banen og udenfor. Jeg mener selv, at jeg er god til at gå forrest og tage de rigtige beslutninger. Jeg er en person, som folk føler, at de kan stole på, siger han.

FCK har haft en helt exceptionel succesrig halvsæson i 2010 med William Kvist som anfører i langt de fleste kampe. De rigtige marginaler var med holdet i starten, og siden har mikset af dygtige spillere, voksende selvtillid og sjældent *teamspirit* ført dem til et niveau, få troede muligt for et halvt år siden.

Paradoksalt nok rummer succes også spiren til potentiel stilstand. Klubben fører den hjemlige liga med et rekordstort

Spiller og studerende

Til marts bliver William Kvist bachelor i civiløkonomi, når den sidste eksamen er i hus. Han har læst på halv tid, men ikke halvhjertet.

- Studiet giver mig nogle nødvendige udfordringer. Hvis jeg havde for meget fritid, ville jeg kede mig. På studiet får jeg både noget socialt, og så har jeg fået nogle fantastiske venner, som taler om andet end fodbold. Det gør også, at jeg bevarer kontakten til det liv, jeg glæder mig til efter fodbolden, siger han.

Senere skal der udbygges med en kandidatgrad. Om det bliver i København eller udlandet ligger ikke fast, det afgør fodboldkarrieren, til gengæld ligger det fast, at kandidatstudiet skal kredse om ledelse.

- Jeg vil samle noget erfaring som leder, og så er der ingen tvivl om, at jeg på et tidspunkt vil have mit eget firma. Hvor længe jeg kan fortsætte som fodboldspiller, ved jeg ikke. Det afhænger af skader og meget andet. Men ligesom jeg er glad for at spille i FCK, glæder jeg mig til tiden efter.

sra@lederne.dk





►► forspring, og forårssæsonen ligner en spadseretur i parken.

Med andre ord en ideel udfordring for en seriøs anfører.

- Jeg vil have fokus på, at vi ikke bliver individualister men forbliver et hold. Min opgave er at mærke efter ved træning, om folk er der, hvor de skal være. Har de det rigtige spændingsniveau og koncentrationsniveau, eller bliver tingene taget for let. Jeg skal give de unge råd og være katalysator til at skabe de ting, jeg synes, der mangler. Mandskabsbehandling med et andet ord, siger han og tilføjer:

- At holde os i toppen, selvom vi har et stort forspring, bliver en sjov udfordring. I 2010 har vi haft et halvt år med konstante præstationer. Man kunne mærke, at alle på holdet glædede sig til at spille kampene. Den glæde fører meget med ligesom på enhver anden arbejdsplads, hvor folk glæder sig til at komme på arbejde. 📍

sra@lederne.dk

Kampen om midtbanen

Historien om William Kvist rummer et helt specielt kapitel, som på flere måder indrammer ham. For et år til to siden så både klubtræner Ståle Solbakken og landstræner Morten Olsen et stort backpotentiale i William Kvist. Det gør de muligvis stadig. For når han spillede pladsen som højre back, løste han opgaven kompetent og upåklageligt. Lyder det lidt kedeligt? Det var det måske også i det omfang, topfodbold kan opleves kedeligt. For William Kvist gav det ingen glæde, og han insisterede på, at den centrale midtbane var hans rette scene. Et sats og en stædighed, der i værste fald kunne have kostet ham pladsen på såvel klub som

landshold.

- Da diskussionen stod på, handlede det "blot" om, at jeg gerne ville spille midtbane, fordi det er der, jeg befinder mig bedst. Når jeg nu kigger tilbage, kan jeg se, at det også var lederen, der talte i mig. Jeg kunne ikke lede på banen og være med i spillet som højre back. Min mentalitet og natur passer bedre til at være en central brik i kollektivet, siger han.

William Kvist beskriver det selv som et meget vigtigt og personligt afklarende valg for ham. Han sparrede hyppigt med sin mentaltræner undervejs og kom overens med, at glæden ved fodbolden var det væsentligste. Så måtte andre hensyn vige.

- Jeg kunne måske have fået flere landskampe som back, men det er underordnet for mig. Min værdier, at jeg skal være glad og have udfordringer. Men det er klart, at når der er et vist pres fra træner og landstræner, som siger "tag nu den plads og sig tak", ja, så skal man være stærk. Og det var jeg. Den proces har helt sikkert udviklet min selvstændighed, siger han.

Og hvis det ikke var lykkedes?

- Ja, så havde mange vel sagt, at jeg var godt dum, og at jeg spildte mine muligheder. Det er nok nemt at sige nu, men i mine øjne ville min prioritering stadig have været rigtig.

sra@lederne.dk

DGI-byen er fuld af fantastiske mødefaciliteter

Øksnehallen

Fra 400 - 1800 personer
Kåret til Danmarks smukkeste venue



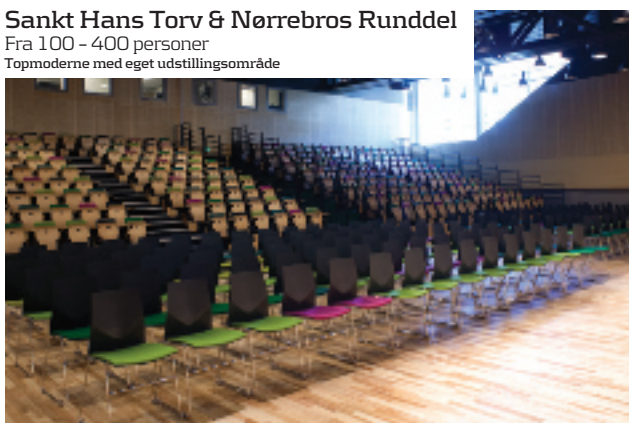
Hovedbanegården

Fra 42 - 101 personer
Fantastisk lysindfald og stemningsfuld vægudsmykning



Sankt Hans Torv & Nørrebro Runddel

Fra 100 - 400 personer
Topmoderne med eget udstillingsområde



Bygning 55

op til 220 personer
Konferencer og foredrag i karakterfulde omgivelser



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

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

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

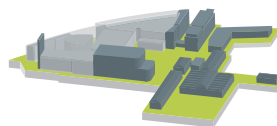
Mødepakker fra

625 kr. pr. person

Mærk pulsen i DGI-byen

One stop booking T/ 3329 8060

CPH CONFERENCE
DGI-BYENS HOTEL
HOTEL ASTORIA
HOTEL CENTRUM
KURBADET
BYGNING 55
SKYTTEHUSET
SPISEHUSET
ØKSNEHALLEN
VESTAURANTEN
IDRÆTSHALLER
TRÆNINGSHUSET
VANDKULTURHUSET
DANHOSTEL CPH CITY
CPH BOWLING & LOUNGE
192 P-PLADSER UNDER TAG



DGI BYEN
DCI BÅEN
- Mærk pulsen

Sådan håndterer du travlhed

Telefonerne kimer, mails tikker ind, og opgaverne hober sig op. Travlhed er et uundgåeligt vilkår for mange ledere, og man skal passe på ikke at miste kontrollen over sin egen tid, mener ledelsesrådgiver Trine Diløng. Her er hendes guide til, hvordan man skaber en bedre balance i sit job.

Af Marianne Dalsgaard



Kursus & konference

Et godt møde starter på et solidt grundlag

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

KONFERENCEDØGN indeholder følgende:

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

Pris pr. person kr. 1.395,-

- gode oplevelser og lidt til...

Hotel Maribo Søpark

Medlem af Foreningen
Danske Konferencetre

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



! Skab overblik
Hvad går din tid egentlig med? Notér ned, hvad du bruger din tid på, og find dine tidsrøvere. Skab dig et overblik over dine opgaver og del dem op i skal, bør og kan.

! Prioritér dine opgaver
Hvilke opgaver er de vigtigste? Hvilke opgaver haster? Skriv dem på en liste, hvor du også laver en kolonne til markering af, når en opgave er udført. Det er vigtigt at fokusere på alt det, man rent faktisk når, i stedet for altid kun at fokusere på det, man ikke når.

! Find din bedste tid
Hvornår på dagen føler du dig mest frisk? Læg dine vigtigste eller mest krævende opgaver der, hvor du er mest effektiv. Du udnytter din tid dårligt, hvis du gemmer dem til de tidspunkter, hvor du føler dig træt og uoplagt.

! Forventningsafstem
Hvad forventer andre af dig? Hvis for eksempel din chef beder dig om at aflevere en rapport om et emne, så undersøg først, hvilke forventninger han har til rapporten – er der en deadline, hvor lang skal den være, hvem skal læse den og så videre. Det giver dig bedre mulighed for at bedømme, hvor lang tid du skal sætte af til opgaven, og du bruger ikke ekstra tid på at gøre den mere omfattende, end det forventes. Nogle gange er det næstbedste nok.

! Vær i dialog med chefen
Det er vigtigt at være i løbende dialog med chefen, så I sammen kan prioritere opgaverne. Hvis du føler, du er nødt til at sige fra, så gør det på en konstruktiv måde og ikke i sidste øjeblik. Sig for eksempel: "Jeg kan godt tage denne opgave," men fortæl, hvis det har konsekvenser for løsningen af dine andre opgaver.

! Skab arbejdsro
Som leder er det vigtigt at være tilgængelig for medarbejderne, men det behøver ikke gælde i alle de timer, du er på arbejde. Meld ud, hvornår du er tilgængelig, og hvornår du helst ikke må forstyrres. Sluk telefonen og lad indbakken passe sig selv – en opgave tager længere tid, hvis man hele tiden bliver forstyrret og ikke kan fokusere.

! Book luft i din kalender
Book nogle tider i din kalender, som du kan bruge som lufthuller, for eksempel en halv time hver dag. Der sker næsten altid noget uforudset, og skulle det ikke være tilfældet, har du friheden til at bruge tiden til de planlagte opgaver.

! Organiser din indbakke
Sæt bestemte tidspunkter af til at læse dine e-mails, for eksempel to gange om dagen. Opret forskellige



Trine Diløng

mapper, så du kan sortere i dine mails, mens du skimmer dem. Sorter dem efter, hvilke du straks skal handle på, hvilke der kan vente, hvilke der bare er til orientering og så videre.

! (For)Del arbejdet
Vær bevidst om, hvornår det er bedst at bede andre om hjælp til en opgave, eller hvornår du påtager dig noget, som du ligeså godt kunne uddelegere til en medarbejder.



Nær skov og fjord

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

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



MUNKEBJERG HOTEL

★★★★

Konference

Få appetit på dit lederjob – og livet

Janne Wind succenergizer og mange års erfaring med lederudvikling

Adam Price kendt fra "Spise med Price" og som en af forfatterne til tv-serien Borgen



Arbejdsglæde gør, at vi står gladere op om morgenen og går gladere hjem. Glæden gavner både vores fysiske og psykiske helbred. Som leder påvirker du ikke kun dig selv – du påvirker nemlig dine medarbejdere meget mere, end du tror.

Kom og bliv fyldt med godt humør og masser af inspiration, når Janne Wind og Adam Price deler ud af deres erfaringer.

Læs mere og tilmeld dig på
www.lederne.dk/konferencer
Pris: **300 kr.**

Konferencen afholdes fra kl. 13-16



| Dato | By | Konference lokale |
|-------------|-------------|---------------------------------|
| 15. marts | Slagelse | Hotel Frederik d. II |
| 22. marts | Brøndby | Scandic Glostrup |
| 23. marts | Allerød | Nordsjællands KonferenceCenter |
| 24. marts | København V | DGI byen |
| 29. marts | Vejle | Munkebjerg Hotel |
| 30. marts | Esbjerg | Esbjerg Musikhus |
| 5. april | Herning | Messecenter Herning |
| 6. april | Odense C | H.C. Andersen Hotel |
| 5. maj | Nykøbing F | Hotel Falster |
| 10. maj | Aabenraa | Folkehjem |
| 11. maj | Aalborg | Aalborg Kongres & Kultur Center |
| 12. maj | Århus N | Skejby Sygehus |
| 17. maj | Aakirkeby | Aakirkeby-hallerne |

Tilmeld dig på www.lederne.dk/konferencer

LEDERNE 
bringer dig videre

Når røveriet rammer

Inden for de seneste år er flere butikker blevet udsat for røveri, viser tal fra Rigspolitiet. Butiksleder Claus Schjøning har tre gange på tre måneder oplevet, at hans to forretninger blev udsat for røveri.

Af Tanja Aas | Foto: Thomas Tolstrup

Torsdag aften den 9. december 2010 lidt før klokken 22.00 ringer Claus Schjøning's telefon. Han er butiksleder i Shell/7-Eleven i Fredensborg i Nordsjælland. Opkaldet er fra en af hans medarbejdere, Frederikka Hvid. Der er sket et røveri, græder hun. En mand er kommet ind med hvidt sengetøj over hovedet og har med en pistol truet sig til 1.500 kroner. "Spøgesrøveren" blev han efterfølgende døbt af dagspressen.

Hjemme i privaten skynder Claus sig ud i bilen for at køre op til butikken.

- Selv om det kun er fem kilometer væk, var der langt derop, husker han.

Imens overtager Claus' kone og medbestyrer af butikken telefonen og guider Frederikka igennem proceduren efter et røveri. Den 19-årige medarbejder blev ellers oplært i den, da hun blev ansat for omkring fire år siden. Men nu, hvor det er alvor, er det svært

at huske det hele, blandt andet hvor alarmklokken sidder.

Da Claus ankommer til butikken, der er lukket og slukket, som retningslinjerne for et røveri foreskriver, venter Frederikka og en kunde, der var til stede under røveriet, indenfor. Claus giver Frederikka et kram. Det er anden gang inden for få uger, at han trøster en medarbejder, som har været udsat for røveri. Senest var det 7-Eleven i Hillerød, hvor han også er butiksleder. Det er irriterende og frustrerende. Lad

"Det er vigtigere, at vi kommer hele hjem fra arbejde, end at vi forsvarer et par kartoner cigaretter." — Claus Schjøning, butiksleder, 7-Eleven, Fredensborg

os nu være i fred, tænker han. Men som leder må Claus lægge egne frustrationer til side.

- Det, jeg bruger flest kræfter på, er, hvordan medarbejderne har det. Det er mig, der skal lede slaget, så det nytter

ikke, at jeg udviser usikkerhed, fortæller han.

Husk mor og far

Claus sørger for, at Frederikka får ringet til sine forældre.

Det er bedst, hvis medar-

bejderen selv kontakter forældrene, så de med det samme ved, at deres barn er okay, forklarer Claus. Efterfølgende forklarer han så situationen yderligere, hvis det er nødvendigt.

Otte-ti politibetjente med hunde møder op i 7-Eleven i Fredensborg. Mens Frederikka og kunden bliver afhørt ude i butikken, er Claus inde på kontoret for at brænde optagelserne fra de 12 overvågningskameraer i butikken over på en cd, så betjentene kan få dem med. Som vejledningen på intranettet siger, ringer han efter en krisepsykolog til Frederikka og kontakter regionschefen, der støtter i at få styr på uheldsrapport, forsikring, skader og så videre. Claus får også en snak med Frederikkas forældre, da de kommer ned i butikken, hvor han viser dem videooptagelserne.

- Det er vigtigt at involvere forældrene og give dem en klar





19-årige Frederikka Hvid, medarbejder hos 7-Eleven i Fredensborg, var på arbejde den aften, en bevæbnet mand skjult i hvidt sengetøj begik røveri mod butikken. "Først troede jeg, det var en joke. At det var en, der havde klædt sig ud til en julefrokost. Det var uhyggeligt, at jeg ikke kunne fatte, at det var alvor, fortæller hun.

HJÆLP MEDARBEJDERNE

Instruer medarbejderne, så de under et røveri:

- så vidt muligt bevarer roen
- ikke råber op og gør modstand
- gør præcis, som røveren forlanger
- observerer gerningsmandens udseende, særlige kendetegn samt flugtrute og -måde
- aktiverer en eventuel overfaldsalarm, hvis det kan foregå ubemærket

se, at manden var nervøs og rystede på hænderne, fortæller Frederikka.

At se videooptagelserne i fællesskab giver desuden et godt grundlag for en snak med medarbejderne om, hvordan de sikrer sig yderligere mod røveri, og hvad de kan gøre bedre, hvis det skulle ske igen, fortæller Claus.

- Medarbejderne bliver lært op i procedurerne for røveri, men man kan ikke vide, hvordan de rent faktisk reagerer i situationen, siger Claus.

Først og fremmest er han glad for, at Frederikka handlede i overensstemmelse med en helt central læresætning i forbindelse med røveri: At lade være med at spille helt.

- Det er vigtigere, at vi kommer hele hjem fra arbejde, end at vi forsvarer et par kartner cigaretter, fastslår han.

fornemmelse af, hvad der er sket, understreger Claus.

Han giver dem også nummeret på psykologen, som de kan ringe til, hvis de får brug for det.

Efter afhøringen, cirka

en time efter røveriet, sender Claus Frederikka hjem sammen med hendes forældre.

Han lukker selv forretningen og er hjemme igen omkring midnat. Det tog lige lidt tid, inden jeg faldt til ro, fortæller Claus, og det er ikke meget, han får lukket øjnene den nat.

Sikkerhed vigtigere end cigaretter

Om eftermiddagen efter røveriet, fredag den 10. december, samler Claus hele aftenpersonalet i butikken, for at de kan tale røveriet igennem og se overvågningsvideoen sammen.

- Røveriet er lige så uhyggeligt for de andre som for mig, fortæller Frederikka.

Det er vigtigt at vise med-

arbejderne, hvad der rent faktisk skete og forhindre, at der opstår overdrevne voldsomme historier og forestillinger, forklarer Claus. Men det er en god idé at spørge medarbejderne på forhånd, om de har lyst til at se videoen, tilføjer butikslederen. Han har tidligere oplevet, at en ansat har fortrudt, at vedkommende så optagelserne af det røveri, han havde været udsat for.

Også Frederikka er til stede og får selv afdramatiseret hændelsen ved at gense den på video.

- Jeg syntes, at røveriet tog meget lang tid, men i virkeligheden varede det kun ganske få sekunder og foregik helt stille og roligt. Jeg kunne også

NÅR EN MEDARBEJDER HAR VÆRET UDSAT FOR RØVERI, SKAL DU:

- vise omsorg, nærhed og respekt og lade være med at bagatelisere hændelsen
- lytte og lade medarbejderen tale ud om episoden
- hjælpe med praktiske ting som at få medarbejderen hjem. Sørg for, at vedkommende ikke er alene

Kilde: *Pjecen "Røveri i butikker"* fra BAR Handel



EN GANG TIL ...

Da magasinet besøgte Claus og Frederikka på 7-Eleven i Fredensborg den 30. december sidste år, var butikken aftenen forinden blevet udsat for endnu et røveri. Lige som under røveriet den 9. december var Frederikka bag disken. Men det kuer hende ikke. Ifølge den 19-årige ekspedient tog hun det meget roligere anden gang, og hun fortsætter sit arbejde hos 7-Eleven. De to unge gerningsmænd blev pågrebet 1. januar.

På stikkerne

Efter røveriet aftaler Claus og Frederikka, at hun selv må sige til, når hun føler sig klar til at arbejde igen, og om hun vil være sammen med en kollega, eller om hun er tryggest ved, at Claus er til stede sammen med hende. Allerede om mandagen efter røveriet er Frederikka klar til at tage vagten alene som planlagt.

- At få talt med venner, familie og Claus om røveriet

gjorde, at jeg hurtigt kunne møde på arbejde igen, vurderer Frederikka og understreger, at hun på ingen måde følte sig presset tilbage på arbejdet af sin chef. Tværtimod oplevede hun åbenhed og lydhørhed.

Det er en vurderingssag i den enkelte situation, hvor længe medarbejdere skal have til at komme sig efter et røveri, men Claus må sætte en grænse.

- En anden af mine medarbejdere havde behov for at være væk i tre uger. Intet problem. Men på et tidspunkt skal medarbejderen finde ud af, om han eller hun har lyst til at fortsætte eller ej, fortæller han.

Til gengæld er der ikke nogen forældelsesfrist for at tale om det, påpeger Claus. For eksempel kan reaktionerne hos medarbejderen først vise sig

senere, og så vil han altid være klar til at lytte.

I hverdagen går Claus ikke og bekymrer sig om, at der skulle ske endnu et røveri, men han er lidt mere på stikkerne,

hvis for eksempel telefonen ringer sent på aftenen, og han er blevet mere bevidst om at tage sine forholdsregler.

- Jeg har aldrig haft i tankerne, at der skal være en i stedet for mig til

sådanne situationer, hvis jeg for eksempel er på ferie. Men det skal jeg helt klart være opmærksom på, siger han.

Frederikka derimod skænker ikke længere episoden og spøgelsesrøveren mange tanker, selv om han endnu ikke er pågrebet. **1**

trj@lederne.dk

RØVERI I TAL

Røverier mod
forretninger og
tankstationer
2007: 638
2008: 750
2009: 1.162
2010, 1. halvår: 480
Kilde: Rigspolitiet

PSYKIATRIFONDENS ERHVERVSRÅDGIVNING

Trivsel skaber vækst



LEDERUDDANNELSE FOR LEDERE DER VIL ARBEJDE AKTIVT MED LEDERROLLEN

God personaleledelse er afgørende for at skabe trivsel og vækst. Ledelse er en dominerende faktor for medarbejderes jobtilfredshed og effektivitet.

På Erhvervsrådgivningens Lederuddannelse undervises og trænes lederne i de psykologiske og ledelsesmæssige teorier, der styrker lederen i at forholde sig til medarbejdernes ressourcer og til organisatorisk kompleksitet.

Lederne kommer til at lære sig selv bedre at kende – en vigtig forudsætning for god ledelse.

Uddannelsens elementer tager afsæt i etableret psykologisk teori og den nyeste ledelsesforskning. Alle uddannelsens undervisere er erhvervspsykologer.

Læs mere om lederuddannelsen på www.pfer.dk.

Næste hold starter den 13. april 2011

Lederuddannelsen forløber over et år og består af et individuelt og et fælles spor. Forinterview og personlighedstest danner udgangspunkt for det individuelle spor.

Det fælles spor består af fire moduler a to sammenhængende dage. De to første moduler afholdes i foråret 2011, de to næste i efteråret 2011.

Mellem modulet er planlagt sparring i netværksgrupper. Forløbet afsluttes med en opfølgingsdag og en individuel skriftlig opgave.



Mini MBA – Ledelsesudvikling på højeste niveau

Uddannelsen gennemføres i tæt samarbejde med kræfter fra Handelshøjskolen, MBA og Københavns Universitet, og kursusdagene foregår både på Marriott i København og Hotel Marselis i Århus.

MINI MBA

Hér får du en dansk managementuddannelse, en "mini MBA", som giver dig et massivt forretningsmæssigt løft, så du når dine mål og resultater. Et anerkendt læringsforløb, som på samme tid udfordrer og støtter dig i din udvikling som leder.

Diplomleder uddannelsen (DIP) er baseret på e-learning, men kombineres med forelæsninger/ kursusdage efter hvert gennemført modul samt en afsluttende eksamen.

Uddannelsen er for dig, der ønsker større indsigt i de væsentligste management-områder – herunder strategi, organisering, ledelsesinformation og markedsforståelse – samtidig med at du lærer at beherske og integrere denne indsigt i din dagligdag.

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

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

OPSTART

København: Januar / marts / maj / august / oktober
 Århus: Januar / marts / maj / august / oktober
 Nærmere information om datoer finder
 De på www.probana.com/dip.asp



TILMELDING TIL KURSER

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

Amaliegade 6, 1256 København K
www.probana.com



tema

MUS



MUS OG STRATEGI SKAL FØLGES AD



Der er gået for meget rutine i medarbejderudviklingssamtalerne (MUS), mener to eksperter. De opfordrer til større fokus på sammenhængen mellem virksomhedens og medarbejdernes udvikling. Af Marianne Dalsgaard

MUS er generelt blevet alt for forudsigelig og skaber i mange tilfælde ikke nogen reel værdi for hverken medarbejdere eller ledere. Det mener Birte Asmuß, som er lektor ved Center for Virksomhedskommunikation på Handelshøjskolen i Århus. Hun står bag flere undersøgelser om MUS, og hendes kritik går primært på den manglende sammenhæng mellem virksomhedens overordnede strategiske målsætninger og medarbejdernes udvikling.

- MUS skal knytte sig til, hvad virksomheden står for, og hvad den vil opnå på længere sigt. Lederens opgave er at formidle dette til medarbejderen og også lade den enkelte definere, hvordan vedkommende ser sig selv i forhold til virksomhedens overordnede målsætninger. Det er vigtigt at skabe en fælles forståelse for, hvad virksomheden skal opnå for at sikre, at alle trækker i samme retning, siger Birte Asmuß.

Hun har spurgt HR-cheferne i 60 af Danmarks største

virksomheder om deres udfordringer med MUS. Undersøgelsen konkluderede blandt andet, at virksomhederne er bevidste om at kæde strategi og enkeltpersoner sammen til ansættelses- og afskedigelsessamtaler, men at det netop er manges største udfordring også at bruge koblingen i MUS.

- Det kan være svært for mellemlederen, som skal holde MUS med sin afdeling. Han eller hun kan være flere led væk fra den øverste ledelse og de overordnede strategier. Derfor tænker en mellemleder naturligt nok mest på målene i sin egen afdeling, forklarer Birte Asmuß.

Hun foreslår, at spørgsmålet inddrages som et punkt i MUS-skemaet, og at ledelsen oppefra og ned lægger ud med at definere, hvordan den ser sig selv og sine arbejdsopgaver i forhold til virksomhedens visioner og strategier. Det vil gøre det nemmere for medarbejderne at se sig selv i det store perspektiv.

For nogle virksomheder kunne det også være en løsning at droppe de årlige medarbejderudviklingssamtaler og

"Vi sidder fast i den forestilling, at det er vigtigere at afholde medarbejderudviklingssamtalerne end at overveje, hvad vi overhovedet skal bruge dem til."
— Thomas Duus Henriksen, erhvervspsykolog

i stedet have en kort, uformel samtale en gang om måneden, mener Birte Asmuß.

Målet med MUS

Thomas Duus Henriksen, erhvervspsykolog og adjunkt ved Århus Universitet, ser medarbejderudviklingssamtalen som en oplagt mulighed for at vise de ansatte, hvad virksomhedens strategi betyder for deres arbejde.

- Vi sidder fast i den forestilling, at det er vigtigere at afholde medarbejderudviklingssamtalerne end at overveje, hvad vi overhovedet skal bruge dem til. Det kommer ofte bare til at handle om, hvilke kurser medarbejderen gerne vil på, og det er ikke målet med MUS. Målet er at skabe en overensstemmelse mellem på den ene side medarbejderens kunnen og udvikling og på den anden side virksomhedens behov og fremadrettede strategi, siger Thomas Duus Henriksen.

mad@lederne.dk

MUS HAR STOR BETYDNING FOR ARBEJDSGLÆDEN

En dårlig MUS er spild af tid og værre end slet ingen, viser Ennova-undersøgelse. Af Marianne Dalsgaard

Medarbejdere oplever medarbejderudviklingssamtalen som dårlig, hvis det er en løs og uforpligtende snak, eller der ikke bliver fulgt op på samtalen. Det har negativ indflydelse både på deres arbejdsglæde og på deres forhold til den nærmeste leder, viser Ennovas undersøgelse: *European Employee Index* fra 2010, hvor 5.000 danske medarbejdere har deltaget.

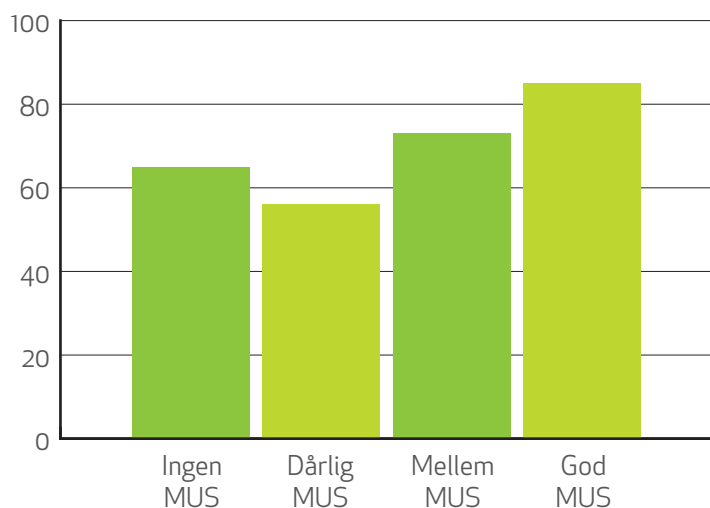
God MUS giver glad medarbejder

Medarbejdere, som oplever en god MUS, har markant højere



Dårlige MUS er værre end ingen MUS

Arbejdsglæde



Kilde: Ennova

arbejdsglæde og er mere engagerede i deres job end medarbejdere, der ikke har haft MUS, eller som har haft en dårlig eller middelhøj MUS. Faktisk har det en større negativ effekt på arbejdsglæden at have en dårlig MUS end slet ingen MUS, viser undersøgelsen.

- Når der er skabt en forventning om, at lederen vil lytte til medarbejderen og investere i vedkommendes udvikling, så vil tilliden lide et knæk, hvis disse forventninger ikke indfries, og det kan mærkes på arbejdsglæden. Hvis der derimod

ikke afholdes MUS, bliver der da i hvert fald heller ikke skabt nogen forventninger, som kan ende med at skuffe medarbejderne, siger lederesrådgiver hos Lederne Niels Henriksen.

mad@lederne.dk

MUS I PRAKSIS

Magasinet har spurgt tre forskellige virksomheder, hvordan de opfatter og afholder MUS. Af Tanja Aas

Hvordan definerer I MUS?

En samtale om de udviklingsmuligheder der er for medarbejderen både fagligt og personligt. Det er et privilegium at holde MUS. Det giver et indblik i medarbejderne samt drøftelser og input, som jeg ikke får i det daglige. MUS foregår også løbende ud over de årlige samtaler, men det er vigtigt at formalisere samtalen om, hvad forventningerne er til medarbejderen fremover, og om vedkommende er tilfreds med det. Jeg skal så vidt muligt bevare overblikket og holde fokus på det fremadrettede, og jeg skal høre, hvad medarbejderne siger. Det er uheldigt, hvis MUS'en ender med, at jeg sidder og forsvarer mig selv eller virksomheden i stedet for at lytte. Jeg sparer heller aldrig kritik af en medarbejder sammen, som jeg tager op til MUS'en. Det giver kun brok, ikke udvikling.

Hvilke emner lægger I vægt på i MUS?

Samtalerne holdes ud fra et skema, som udfyldes af både arbejdsgiver og medarbejder. Det kommer blandt andet ind på: Hvilke opgaver har medarbejderen løst i løbet af året? Hvordan blev opgaverne prioriteret? Hvad skal prioriteres fremover? Hvilke ønsker har medarbejderen for det kommende år? Medarbejderen

giver også feedback på virksomheden. Hvis der er planer fra året før, som ikke er realiseret, er det vigtigt at få talt om årsagerne og få ryddet dem af bordet først. Derfor aftaler jeg nogle gange opfølgende samtaler. Enkelte gange har jeg haft tre til fire MU-samtaler med den samme medarbejder i løbet af året.

Hvilke aftaler indgår I typisk med medarbejderne som følge af MUS?

Jeg indgår aftaler med alle medarbejderne, alt efter deres ønsker og behov. Alt lige fra at medarbejderen skal rydde op på skrivebordet, så han eller hun ikke får stress af rodet, til at styrke vedkommendes brug af it, til et kursus i arvelov

eller at være føl på sager inden for specifikke områder. Det kan også være mere personlige ting. For eksempel hvis en medarbejder af personlige årsager har behov for nye arbejdsmetoder, har svært ved at begå sig socialt i grupper eller har brug for støtte til at komme i bedre humør.

Hvordan sikrer I jer, at der bliver fulgt op på samtalerne og aftalerne?

Det er vigtigt at få aftalt, hvem der har ansvaret. Om det er den nærmeste chef, medarbejderen, afdelingschefen eller direktionen. På konkrete ting i dagligdagen aftales der ofte en bestemt tidsfrist. Selv skriver jeg referater af MUS'ene og ender op med to lister: En over aftalerne og en over, hvad jeg skal gøre. Det opretter jeg som sager i det elektroniske advokatsystem, og så hjælper direktionssekretæren med at holde styr på det.

"Enkelte gange har jeg haft tre til fire MU-samtaler med den samme medarbejder i løbet af året."



BODIL HEDEAGER RAVN

Advokat, partner og HR-ansvarlig, ADVODAN i Vejen, 80 medarbejdere, heraf 24 advokater og ni fuldmægtige



tema

MUS



CARL EDVARD
FALDBORG LAURITZEN

Vognmand, Nordjysk
Forretnings- og Industri
Renovation, 17 chauffører,
tre kontorarbejdere

Hvordan definerer I MUS?

Medarbejderudvikling er nødvendig for at følge med de nye regler, der hele tiden kommer. At sørge for at medarbejderne har den viden og kommer på de kurser, der skal til for at overholde lovgivningen. Men egentlig MUS bruger vi ikke. Vi har prøvet, men det virker ikke rigtig, når man sidder over for hinanden med et skema én gang om året. Vi taler sammen hver dag i stedet for.

Hvilke emner lægger I vægt på i medarbejderudvikling?

Det er ikke noget, der ligger fast. For eksempel får vi lige en snak om, hvordan det går, når chaufførerne for eksempel er inde og aflevere køresedler. Og er der noget, så tager vi det der.

Hvilke aftaler indgår I typisk med medarbejderne i forhold til udvikling?

I denne branche kan du blive chauffør eller vognmand. Og vognmanden, det er mig, så den

"Vi har prøvet, men det virker ikke rigtig, når man sidder over for hinanden med et skema én gang om året. Vi taler sammen hver dag i stedet for."

post får de ikke. Og chaufførud-dannelsen har medarbejderne fået som helt unge. Den måde, jeg kan udvikle mine medarbejdere på, er at give dem mulighed for at få truckcertifikat, anhængerbevis eller at få fornyet certifikater og så videre. Og lære dem at spise sundt. Mange glemmer madpakken – de får den slet ikke smurt. De smutter over på tanken efter kanelnegle og rundstykker med tandsmør i stedet. Jeg opfordrer dem også til at cykle på arbejde om sommeren. Og det lykkedes også at få nogen til at tage det til sig. Det er vel også en slags medarbejderudvikling.

Hvordan sikrer I jer, at der bliver fulgt op på samtalerne og aftalerne?

Med hensyn til kurserne kontakter jeg fagforbundet og siger, at mine medarbejdere har brug for et kursus. Det er som oftest her om vinteren, der er bedst tid til efteruddannelse. Hvis en medarbejder om sommeren, hvor der er travlt med arbejdet, har yttret ønske om at komme på et kursus, kan det både være mig eller medarbejderen selv, der tager det op igen, når vi kommer til den stille vinterperiode.

Med hensyn til motionen og kosten, er det ikke faste aftaler eller tvang, og jeg løfter ikke pege-fingre. Men hvis en medarbejder ser særlig uoplagt ud, når vedkom-mende møder ind, og styrer mod frugtkurven som det første, kan jeg godt sige til ham: "Stå nu det kvarter tidligere op og få noget ordentlig morgenmad"

Har flere i din virksomhed brug for kompetenceudvikling?

Spar
30 %

Vi skræddersyr kompetenceforløb efter jeres behov med fokus på at styrke samarbejdet og kulturen i jeres virksomhed fx:

- LederCoaching® - spar lige nu 30 %
- Lederuddannelser og kurser - også med støtte fra SVU-puljen
- Oplæg på fx medarbejderdag, seminarer eller workshops

Vores afsæt er en grundig behovsafdækning, professionel rådgivning, kompetente undervisere og konkurrencedygtige priser.

Ring på:
3283 3610
og få en uforpligtende
samtale med en af
vores konsulenter.

Læs mere på
lederne.dk/kurser

kea^{DK}
KØBENHAVNS ERHVERVSAKADEMI

LEDERNES
KompetenceCenter



SUSANNE MØRCH KOCH

Underdirektør, DSB HR, 9.300 medarbejdere

Hvordan definerer I MUS?

MUS er omdrejningspunktet for udviklingen af medarbejderne i DSB. Men det er ingen tvang, det er et tilbud. Det er dog meget udbredt. MUS er et redskab til en struktureret og konstruktiv dialog mellem medarbejder og leder om, hvordan året er gået, og især om hvordan det skal gå fremover.

Hvilke emner lægger I vægt på i MUS?

MUS er ikke et mekanisk værktøj. Nærheden i samtalen er vigtigt. For at gøre MUS nærværende og relevant i forhold til medarbejderens job og funktion suppleres vores fælles kerneschema med mere enhedsspecifikke spørgsmål. Emnerne er medarbejderens generelle trivsel – herunder det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, samarbejdet med kolleger, samarbejdspartnere og nærmeste leder, kundeorientering og service, enhedens og medarbejderens personlige mål og opgaver, samt medarbejderens udviklingsbehov i forhold til disse.

Hvilke aftaler indgår I typisk med medarbejderne som følge af MUS?

Hos personalegrupper som lokomotivførerne ligger den faglige udvikling i meget faste rammer i form af myndighedskrav til sikkerhed. For dem handler individuelle udviklingsaftaler ofte om personlig udvikling. For salgsmedarbejdere og kontrollører, hvor kontakten med kunderne er i fokus, kan udviklingsaftalerne være bedre sprogkunderskaber til dialog med udenlandske kunder eller konflikthåndtering i forhold til kunder, der agerer aggressivt ved udstedelse af kontrolafgifter. Udvikling af kontorpersonale foregår i lige så høj grad gennem

"Ansvar for en god MUS-samtale og for opfølgning er gensidigt mellem leder og medarbejder."

nye udfordrende projekter og opgaver som kurser og anden uddannelse.

Hvordan sikrer I jer, at der bliver fulgt op på samtalerne og aftalerne?

Ansvar for en god MUS-samtale og for opfølgning er gensidigt mellem leder og medarbejder. Lederen er ansvarlig for medarbejderens udvikling og uddannelse, men den enkelte har også et ansvar for løbende at arbejde med at udvikle de kompetencer, der kræves i jobbet. Overordnet følger vi op på MUS gennem medarbejder-tilfredshedsanalysen, hvor de ansatte bliver spurgt, om de er blevet tilbudt og har deltaget i en MUS inden for det seneste år og om kvaliteten og udbyttet af den.

tnj@lederne.dk

Skal du ha' en god ferie?

Så skal du ha' tjek på din rejseforsikring

Bestil nu
lederne.dk/privatforsikringer
- fra kr. 179 om året*

Køb din rejseforsikring gennem Lederne. Rejseforsikringen dækker hele husstanden. Du vælger selv om den skal dække EU eller hele verden og om du vil have en afbestillingsforsikring.

*Du skal have en indboforsikring gennem Lederne for at købe rejseforsikringen.



GJENSIDIGE

LEDERNE
bringer dig videre

DIN GUIDE

Niels Henriksen fra Lederne fører dig uden om MUS'ens faldgruber. Af Marianne Dalsgaard



Behøver man overhovedet MUS?

Det er meget afhængigt af virksomhedens kultur og størrelse. Fordelen ved MUS er, at det skaber en sikkerhed for, at vi minimum en gang om året får talt nogle ting igennem og får set fremad. Men det duer ikke, at man kun får vendt tingene én gang om året. Der bliver samlet for meget til bunke, og der er risiko for at skabe en kultur, hvor medarbejderne ikke tror, at de kan tale med lederen under fire øjne i løbet af året. Hvis man har et problem, så skal man ikke vente til MUS med at få talt om det. Det gælder både leder og medarbejder.

Hvor lang tid skal en MUS vare?

En time som minimum, men det er en god idé at sætte halvanden time af, så der er tid til at småsnakke i starten og få rundet ordentligt af. Samtalen får en dårlig afslutning, hvis lederen er nødt til at fare ud af døren for at

nå sit næste møde. Det er en god idé at aftale indledningsvist, hvor vægten skal lægges, så man sikrer sig at nå de vigtigste emner, hvis man ikke når til bunds med det hele.

Hvornår er det bedst at holde MUS?

Det er en fordel for lederen, hvis hun ved noget om, hvad der kommer til at ske fremadrettet. Hvis der ligger noget lige foran, som skal besluttes, så kan det være godt at vente med MUS til bagefter, så lederen kan melde tilbage og forklare, hvad ændringerne vil betyde for medarbejderen.

Hvis lederen eller virksomheden er inde i en meget travl eller presset periode, kan det være nødvendigt at skubbe samtalerne, til der kommer mere ro på. Men så er det vigtigt at kommunikere ud, hvorfor man skubber det, for der skal være rigtig gode grunde til at flytte medarbejderudviklingssamtalerne. Hvis man bliver nødt til at flytte en allerede aftalt MUS, skal man med det samme aftale en ny dato, så det ikke ligger hen i det uvisse, hvornår det bliver.

Skal man bruge et standardskema til samtalen?

Der er både fordele og ulemper ved at bruge et skema. Fordelen

er, at det er nemmere for begge parter at forberede sig, og man har et overblik over, hvilke emner man skal omkring. Det kan også være en hjælp til at få hul på samtalen. Ulempen er, at skemaet nemt kan komme til at fungere som en tjekliste, som man haster igennem i stedet for at fokusere på, hvad der er det vigtigste at få talt om med den enkelte medarbejder. Brug skemaet som en inspiration, men spring over de emner, der ikke er relevante, og fokusér på de emner, som både leder og medarbejder synes, er de vigtigste.

Hvad kan man tale om?

Alt efter, hvad der er relevant og vigtigt for den enkelte medarbejder, kan man for eksempel tale om vedkommendes samarbejde med kollegerne, hans trivsel og balance mellem arbejde og fritid samt hans ønsker til faglig og personlig udvikling i virksomheden. Giv ham mulighed for at vurdere sin egen indsats, sine arbejdsopgaver og give feedback på din ledelsesstil eller andre forhold i virksomhe-



den. Tal om, hvad I forventer af hinanden som henholdsvis leder og medarbejder, og formulér nogle mål for, hvad der skal gøres, og hvad medarbejderen selv kan gøre for at udvikle sig.

Må lederen tale om sig selv?

Ja. Faktisk er det vigtigt, at lederen bringer sig selv på bane, hvis det ikke allerede fremgår af et eventuelt skema. Medarbejderen skal vide, at det er okay at give lederen kritik. Det er der sikkert mange medarbejdere, som er lidt tilbageholdende med, især hvis de heller ikke selv har gjort det for godt, eller hvis de er usikre på deres job. Som leder er det godt at invitere til feedback. Spørg for eksempel ind til en konkret situation – var der noget, jeg kunne have gjort anderledes? Forudsætningen for, at en medarbejder kan udvikle sig og løse sine opgaver, er, at han ved, hvad lederen forventer af ham, og at han bliver ledet på den rigtige måde.

Hvem skal tale mest?

Samtalen skal være så jævnbyrdig som muligt, velvidende at der er den ulighed mellem leder og medarbejder, som der skal være. Lederen kan nemt komme til at tale for meget, så det er hendes

TIL GOD MUS

opgave, at medarbejderen kommer mest muligt på banen. Hvis han ikke gør det af sig selv, så stil spørgsmål og begynd med lidt småsnak, som løsner op og skaber tryghed.



Må lederen give medarbejderen kritik?

Ja. MUS skal ikke nødvendigvis være en *feel-good*-samtale, men kritikken skal være konstruktiv og med fokus på, hvad medarbejderen kan gøre for at forbedre sig. Men MUS må ikke bruges til kun at give ris eller uformelle advarsler. Hvis medarbejderen har en virkelig dårlig *performance*, skal lederen ikke vente til MUS med at tage det op. Tag det inden, så medarbejderen har tid til at forberede sig til MUS, så han selv kan komme med bud på, hvordan han kan gøre det bedre, eller hvad han har brug for hjælp til. En metode er, at man til MUS starter med at give ros, så ris og til sidst ros igen, som giver medarbejderen tro på, at han kan forbedre sig.

Må man tale løn?

Kun hvis det er aftalt på forhånd, så begge parter har en chance for at forberede sig. Hvis der skal tales løn, må man antage, at samtalen får meget fokus på præstationer og knap så meget på udvikling, som jo egentlig er det, MUS handler om. Man kan alternativt drøfte præstationerne og så aftale at holde en lønforhandling inden for kort tid.

Hvor privat må samtalen være?

Det er lederens pligt at spørge ind til de forhold, der påvirker arbejdet, og så må medarbejderen selv vurdere, hvor meget han vil fortælle. Men igen – vent ikke til MUS, tag uformelle samtaler, når der dukker noget op. Som leder kan det føles ubehageligt, hvis en medarbejder fortæller meget åbent om sine private forhold, men man skal huske på, at hvis



vedkommende har et privat problem, som fylder så meget, at han selv bringer det på bane, så kan det hurtigt komme til at påvirke arbejdet, og derfor er det relevant for lederen.

Hvordan undgår man, at samtalen bliver en rutine-sag?

Lederen skal tænke over, hvem det er, hun nu skal holde samtale med. Det er altid godt at have nogle noter fra sidste MUS eller fra andre samtaler. I har haft i løbet af året, for det kan være svært at huske, hvem der har sagt hvad, hvis man har ansvar for mange medarbejdere. Hvis det drejer sig om en ny medarbejder, er MUS en fantastisk mulighed for at lære vedkommende bedre at kende.

Skal man sætte sig konkrete mål for udviklingen?

Ja, det er vigtigt at lave nogle aftaler både på den længere, men især på den helt korte bane. Aftaler, som hurtigt kan sættes i værk, så medarbejderen får en succesoplevelse og føler, der kom noget godt ud af jeres samtale. Skriv et kort referat, lad eventuelt medarbejderen gøre det – det giver overblik og kan fungere som huskeseddel for jer begge.



Fremadrettede aftaler sikrer også, at MUS ikke bare bliver en evaluering af året, der er gået.

Hvordan følger man op?

Det er alt for lang tid at vente til næste års MUS med at følge op. De mål, man har sat sig, skal som sagt gerne være inden for en forholdsvis kort horisont, så medarbejderen hurtigt kan se resultaterne og mærke motivationen. Aftal gerne, hvornår der skal følges op. Det kan for eksempel være på teammøder, eller lederen kan give en uformel feedback til den enkelte inden for en til to måneder, så han ved, at han er på rette kurs.

mad@lederne.dk

Læs mere om MUS på www.lederne.dk under LederSparring – dine medarbejdere

Også ledere har lov at **fejle**

Vi har behov for at placere ledere på en piedestal, som om de er ufejlbarlige, mener manuskriptforfatter, tv-kok og madanmelder **Adam Price**. Det holder ikke, og i tv-serien *Borgen* lader han statsministeren begå fejl og indrømme dem. For uden sats og fejlskud opnår vi ingenting.
Af Søren Ravnsborg | Foto: Agnete Schlichtkrull

Almindeligvis anses det ikke for en journalistisk dyd at afsløre, hvad der ikke kommer til at ske. Men lad os trods konventionen og løfte sløret for, at i den kommende sæson af tv-serien *Borgen* på DR, vil du ikke opleve en person få smadret en *fake* Johnny Walker flaske i fjæset under et ophedet skænderi mellem et kærestepar. Hvorfor denne besynderlige oplysning ad dunkle veje giver mening i nærværende artikel, vender vi tilbage til senere.

Først har vi en høne at plukke med Adam Price, manuskriptforfatter, madskribent og tv-kok, som i de kommende måneder vil være *guest star* på Ledernes mange forårskonferencer. Det handler om kunsten at brænde igennem. Deres udsendte møder ham på en café på Frederiksberg. Ganske hyggeligt, men faktisk skulle vi have mødtes dagen før på en frokostrestaurant i Nordhavnen, hvor han imidlertid ikke dukkede op. En brødebetyngt Adam Price beklager dybt, men han slipper ikke så let.

- Ok Adam, det skulle handle om at brænde igennem og ikke om at brænde af. Er det omkostningen ved det alttopslugende engagement?

- Det kan det desværre være. Jeg synes, det er en gave og en nødvendighed at have et meget passioneret forhold til arbejdet. Det er ikke et 9 til 16 job at skrive tv-serier eller lave tv. Og nogle gange har man sig selv så meget med, at man forsvinder ind i det, man gør.

“Jeg skal holde et minimum af kvalitet. Med en stor tv-serie eller teaterforestilling er det ekstremt personligt.”

—Adam Price

- Hvordan kommer det til udtryk?

- Man kan i perioder virke verdensfjern, især når et afsnit eller scene ikke vil løse sig. Så kan jeg være den irriterende ven eller kæreste, som kun er 75 procent til stede. Jeg prøver at begrænse det, for jeg

kan ikke gå i tåge i ugevis, men der er dage med spidsbelastning. Man skal selvfølgelig passe meget på ikke at brænde ud og sørge for at leve så normalt et liv, som det her arbejde nu giver mulighed for.

- Handler det om det konstante præstationskrav?

- Når man som jeg skriver manuskripter, så overlever man på, at der er et minimum, man ikke vil gå under i kvalitet. Og det maksimum man kan nå, når man virkelig kaster alt ind, kan man måske blive berømt på, men det er vores minimum, vi overlever på. Med en stor tv-serie eller teaterforestilling er det ekstremt personligt. Især som på *Borgen*, hvor jeg er hovedforfatter. Mit navn er med til at tegne serien, og så må jeg dedikere mig 100 procent.

- Nu skal du ud og tale med ledere, som i det daglige skal være rollemodeller og inspirerende for andre. Det kan man dårligt, hvis man er nedbrændt?

- Rigtigt. Jeg sidder og skriver om en leder, en statsminister, og hende har vi valgt at give et menneskeligt ansigt. Nogle gange har vi en tendens til at sætte lederen



Om Adam Price

- Født 1967
- Manuskriptforfatter, dramatiker og madanmelder i blandt andet Dagbladet Politiken
- Adam Price er søn af skuespiller Birgitte Price – berømt for sin rolle som Søs i Far til fire – og skuespiller, instruktør og mad-entusiast, John Price.
- Sammen med broderen James har han nu i tre sæsoner henrykket madglade danskere med humoristisk gastronomi i øjenhøjde i programmerne "Spise med Price", der sendes på DR.
- Som manuskriptforfatter i film-, tv- og teaterbranchen er han blandt andet idémænd bag succeser som "Nikolaj og Julie", "Anna Pihl" og senest "Borgen".
- Herudover har Adam siddet som dommer i adskillige kokke-konkurrencer og er medlem af Det Danske Gastronomiske Akademi.

Adam Price har de senere år fået et bredt folkeligt gennembrud i de populære madprogrammer "Spise med Price", hvor han sammen med broderen James præsenterer inspirerende og ambitiøs gastronomi i en uohøjtidelig ramme af sommerhusspas, familieanekdoter og rilligelig humor



► på en piedestal. Vi forlanger, at lederen er ufejlbarlig, næsten en lederfrelser. Men en leder er et flerdimensionelt menneske. Vi ved alle sammen, at de kan fejle, så hvorfor frustrerer det os, når ledere fejler?

- *Hvad mener du selv?*

- Vi sætter en standard for ufejlbarlighed, vi tænker, at når man har påtaget sig det ansvar, kan man ikke begå fejltagelser. Jo, store personligheder, store fejl. Men forhåbentlig også store landvindinger. Det nytter ikke, at du altid sørger for rygdekning og bevæger dig så lidt, at ingen kan beskyldte dig for at have taget en modig beslutning. Med Sidse Babett Knudsens figur i Borgen ønskede vi en leder, der tør indrømme fejl og er ærlig omkring, at man bliver klogere og ændrer mening.

- *Så ledere skal undgå at gå rundt i dirrende angst for fejl og ansigtstab?*

- Jeg tror, det er vigtigt, at vi møder vores lederopfattelse. I min verden af kunstneriske og kreative processer er det absolut krav, at du har dig selv med. Vi har taget dig på grund af din personlighed og ikke som en, der skal fylde en administrativ post ud. Det kendetegner den gode leder, at der er personlighed og holdning med, men det er ikke nødvendigt i alle funktioner.

- *Det personlige og autentiske lederskab lover stor frihed, mens der forventes stor personlighed. Det kan alle ledere vel ikke være i besiddelse af?*

"Vi forlanger, at lederen er ufejlbarlig, næsten en lederfrelser. Men en leder er et flerdimensionelt menneske."

—Adam Price

- Nej præcis. Vi skal se lederskabet på de mange niveauer, det udtrykker sig. Du kan være en udmærket driftsleder, men ej udstikke nye retninger eller normer, som en topleder forventes at kunne. Nogle mener, at lederskab er en medfødt egenskab. Som et lynnedslag fra naturens side, der sker én gang ud af ti tusind. Men vi har brug for langt flere ledere end det, så lederskab er også noget, man til en vis grad kan lære. Der findes brugbare værktøjer til at lære drift og administration. Alle har

ikke pondus til at blive statsminister eller topleder, men rigtig mange kan blive bedre ledere ved at uddanne sig.

- *Du er selv en form for mellemlider på en tv-produktion som Borgen?*

- Når jeg er hovedforfatter for manuskriptet, har jeg det kunstneriske ansvar for seriens indholdsside. Lige der bestemmer jeg, men langt de fleste beslutninger foregår i dialog. Ingen siger, at det skal være på en bestemt måde, men serien har et budget, som jeg naturligvis må underlægge mig. Jeg kan ikke bare skrive, at Tivoli brænder i baggrunden, eller vi ser de sidste rester af den eksploderede jumbojet. Det har vi ikke budget til. Men ellers er der stor grad af frihed. Når man taler ledelse ude på arbejdspladser, der ser anderledes ud end min, tror jeg, at det er vigtigt, at folk selvfølgelig kender deres funktion, men også, at de har en frihed inden for den funktion.



- Hvordan praktiserer I det på Borgen eksempelvis?

- Vi har mange faggrupper med. Der er de kreative. Det er skuespillere, scenografer, fotografer, instruktører. Der er også de mere basale funktioner. Folk, der sætter lys, der skaffer rekvisitter, finder locations etc. De skal udfylde en funktion, som måske ikke er afgørende i samme grad som de kunstneriske chefer, men de skal også finde arbejdsglæde.

- Hvordan?

- Hver gang en ny proces går i gang, mødes ledere på alle niveauer og taler afsnittene igennem. Vi berører blandt andet, om vi har en ting, en rekvisit, der er med til at fortælle historien. Vi har lige arbejdet med et afsnit med et voldsomt opgør mellem to kærestes, der skulle ende med, at en flaske blev knust. Så tager vi en snak med den rekvisitør, der skal skaffe den. Han får



Som hovedforfatter på tv-serien Borgen på DR har Adam Price det kunstneriske ansvar for indholdet. Med sit portræt af statsministeren, spillet af Sidse Babett Knudsen, vil Price tegne et billede af en topleder med modet til at indrømme egen fejlbarlighed.

at vide, at det er en vigtig del af historien. Det er ikke bare en flaske, det er en særlig flaske, som har en vigtig funktion og skaber et vendepunkt i den her scene. Det betyder noget for den store fortælling.

- Og det skaber så ejerskab?

- Ja, nu er han med til at fortælle historien og eje sin del af filmen. Men hvad flasken angår, så endte den med ikke at komme med i scenen. Men fordi vi har det forhold til hinanden, så kom han til mig og sagde: "Prøv og hør, nu har jeg skaffet de her flasker. Kan du ikke skrive dem ind i en anden scene?" Så nu ved jeg, at der står seks Johnny Walker flasker, der er *crash proven*. Nu er det op til mig, om jeg kan få

dem ind i en anden scene.

- Hvornår oplever du rigtig glæde i dit arbejde?

- Det gør jeg ofte. Jeg føler mig meget privilegeret, da jeg har fået lov til at lave det, jeg allerhelst vil. Det er en gave. Derfor kommer glæden naturligt.

- Trods det har du vel også dårlige dage?

- Jo, og der kommer professionalismen ind i billedet. Vi har et ordsprog, der hedder, at nu skal det ikke være kunst, nu skal det være færdigt. Nogle gange rammer man den lige i *sweet spot*, lige der hvor golfbolden får de 60 meter ekstra. Det gør vi ikke hver gang, men vi rammer den. 📍

sra@lederne.dk



Kompetence, den gode vilje og modet til at gå imod reglerne, når det er nødvendigt. Det er ifølge Johannes Møllehave tre egenskaber, der gør en god leder.

Man skal glæde og glædes

God ledelse er andet og mere end at skabe plus på bundlinjen. Den gode leder sprudler af livsenergi og priser samspillet med mennesker, mener præst og forfatter Johannes Møllehave.

Af Tanja Aas | Foto: Ole Haupt



Med et smil, der har et barns umiddelbare oprigtighed, tager Johannes Møllehave imod magasinets udsendte i entréen i sin lejlighed på Frederiksberg. I den bogbeklædte stue gelejder Johannes Møllehave sin gæst hen til sofaen og placerer sig selv i en lænestol overfor. Først interview, så kaffe og kage, bedyrer han. Så tager Johannes Møllehave en dyb vejtrækning og åbner tale-ballet på eget initiativ.

- Kernepunktet i god ledelse er, at lederen har en ånd, der stråler over virksomheden og spreder livsenergi og munterhed. Man kan tage arbejdsglæden fra mennesker, det er det letteste. Men at give dem arbejdsglæde, at sørge for, at alle holder af at komme på arbejde, det er jo pointen i det, siger den tidligere sognepræst i Virum, der vurderer, at man ikke er født med karisma, men nogen har måske lettere ved at tilegne sig det end andre.

Godt nok har Johannes Møllehave ikke bestridt nogen formel lederstilling, men som præst har han været spydspids for en kirke med organist,

kirkekor, kirketjener og menighed. Det er også en form for virksomhed, hvor det var vigtigt for ham at have et godt forhold til dem alle, understreger han.

Brug samspillet

En god leder viser, at han eller hun glæder sig over medarbejderne og hele tiden er opmærksom på, at alle har det godt, pointerer Johannes Møllehave. Som en god far og mor bekymrer sig om, hvordan deres børn har det. Og ligesom han selv er optaget af, hvordan hans voksne børn såvel som børnebørn

"Man kan tage arbejdsglæden fra mennesker, det er det letteste. Men at give dem arbejdsglæde, at sørge for, at alle holder af at komme på arbejde, det er jo pointen i det."
— Johannes Møllehave

trives, hvad de glæder sig til, frygter og har svært ved, fortæller faderen til tre og bedstefaderen til ti.

- Sådan skal lederen af en virksomhed også have det. Når en medarbejder ikke kan klare det, sådan som han vil have det, skal han spørge sig selv: "Hvad er hun bedre til? Hvad kan jeg



Lykke er ikke resultatbestemt

For mange virksomheders vedkommende er lykken at skabe succes og fremgang. Men lykken findes i lige så høj grad på rejsen mod at lykkes, mener Johannes Møllehave.

- Lykke er ikke bare resultatbestemt. For mig er lykke ikke, at det lykkedes. Hvis jeg er på vej til et foredrag, så er det ikke kun, at foredraget lykkes. Men på vejen oplever jeg noget i toget, møder et menneske, som jeg kender eller ikke kender, men som jeg får en god samtale med. Vi lever lige så meget af det, der sker undervejs i processen, understreger Johannes Møllehave.

"Kernepunktet i god ledelse er, at lederen har en ånd, der stråler over virksomheden og spreder livsenergi og munterhed."

—Johannes Møllehave

►► bedre sætte hende til?", mener han.

74-årige Johannes Møllehave indstillede sit hverv som foredragsholder i 2009. Fingrene vil ikke længere skrive, som de engang gjorde. Og så arbejder han bedst fra klokken fem til otte om morgenen, for der er han mest frisk. Derfor vokser journalistens dårlige samvittighed, som tiden skrider frem, og aftenen nærmer sig. Men den tidligere foredragsholders ytringsiver og tempoet i hans solodans af ord synes ikke at aftage.

Den gode leder bruger og glædes ved samspillet mellem menneskene i organisationen, fortsætter han.

- Brug deres kompetencer, brug deres evner. Det er også en stolt fornemmelse at sige: "I dag fandt jeg ud af, hvordan jeg løser Ullas problem, og hun er blevet meget gladere, efter at vi i samarbejde har fundet ud af, at det var et andet sted, hun skulle lægge sine kræfter, lyder det opfordrende

fra Johannes Møllehave, der altid selv har vægtet samarbejdet tungt.

Stort set al hans arbejde er foregået i kompagniskab med andre, både når han underviste, lavede fjernsyn, radio og film og i sin præstegerning, fortæller han. En trofast samarbejdspartner i hans virke som forfatter er niesen Marianne.

- Jeg dikterer, og hun skriver. Og hun kan ikke bare skrive, hun siger også: "Hør, skal vi ikke lave det der om?". Hun kommer altid med gode idéer. Jeg elsker samarbejdet. Det er altid bedre at arbejde sammen med nogen, siger Johannes Møllehave.

Den, der lever jævnt, leder godt

For at blive rigtig god til sit arbejde, må man holde af det, og sådan er det også med lederrollen, understreger Johannes Møllehave. Ens omgivelser mærker nemlig straks, hvis man er uoplagt og mangler overskud, tilføjer han og forsikrer, at han aldrig selv er taget af sted til et job, han var ked af.

- Jeg skal, når jeg har påtaget mig noget, glæde mig til det. Når jeg skulle holde foredrag, glædede jeg mig hele dagen. Det kunne de da mærke om aftenen, fortæller han.

Grundlaget for at skabe overskuddet til at være en god leder er, at ens liv hænger

Om Johannes Møllehave

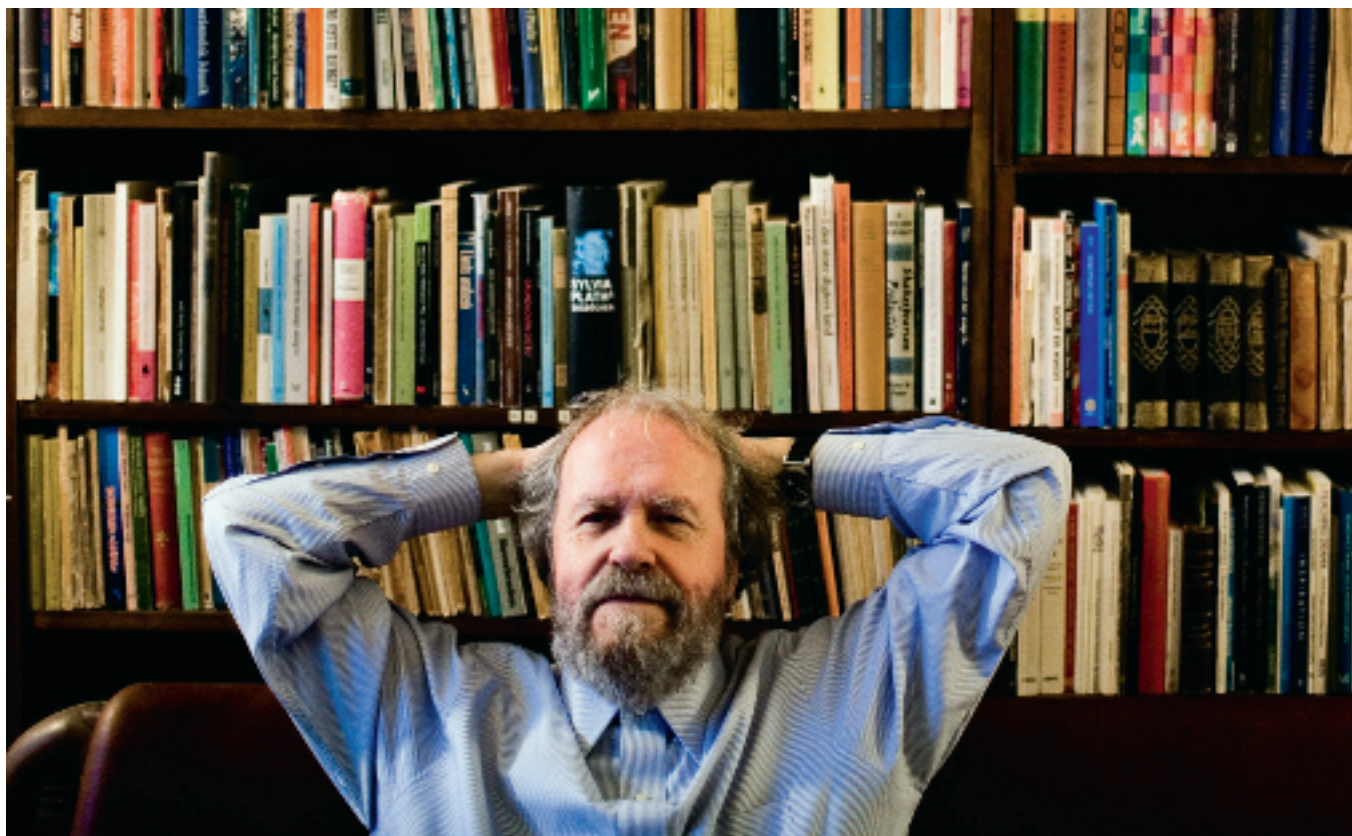
- Født 4. januar 1937 på Frederiksberg
- Gift med forfatter Herdis Møllehave (1936-2001) i 1958
- Uddannet teolog i 1963
- Har været sognepræst i Virum samt præst ved Statsfængslet i Vridsløselille og Den danske kirke i Bruxelles
- Har udover præstegerningen været oversætter, foredragsholder, rejseleder og har begået utallige værker i form af eksempelvis revyer, artikler og bøger

sammen både fysisk og mentalt, mener Johannes Møllehave. Et jævnt liv, kalder han det med reference til en af Grundtvigs skatte fra Højskolesangbogen "Et jævnt og muntert, virksomt liv på jord".

- Jævnt betyder balance. At lederen har en balance mellem at være aktiv og passiv. Han går på arbejde, han går hjem og hviler, og han sover om natten. Så står han op til en ny dag og er aktiv igen, forklarer han.

Hvis ikke man kan finde den balance, skal man begynde at overveje, om man har det rigtige job, mener Johannes Møllehave. 📍

tnj@lederne.dk



INSEAD

The Business School
for the World®

BESTYRELSESUDDANNELSE I VERDENSKLASSE

Executive Board Programme

I VORES UNIKKE LÆRINGS- OG NETVÆRKS MILJØ FÅR DU:

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

Pris **7.400,- €**

TOPLADERUDDANNELSE I VERDENSKLASSE

Executive Management Programme

I VORES UNIKKE LÆRINGS- OG NETVÆRKS MILJØ FÅR DU:

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

Pris **14.500,- €**

**OPSTART
I MARTS
2011**

FOR YDERLIGERE INFORMATION
BOARD@BUSINESSKOLDING.COM

MANAGEMENT@BUSINESSKOLDING.COM

BUSINESS KOLDING

WWW.BUSINESSKOLDING.COM

INSEAD

Børsen
executive club

BUSINESS KOLDING · AKSELTORV 8 · 6000 KOLDING · T: +45 7633 2111
INFO@BUSINESSKOLDING.DK · WWW.BUSINESSKOLDING.DK

Hvis ledelse skal redde verden

Med sine bud på en radikalt anderledes og mere spirituel måde at anskue sig selv og sit lederskab på har Teori U på få år fået mange tilhængere herhjemme. Det handler om at forandre sig selv som forudsætning for at forandre en verden i ubalance. Af Søren Ravnsborg | Foto: Scanpix

P

å få år har den tysk-amerikanske ledelsesforsker Otto Scharmers opsigtsvækkende tanker om nye intuitive adgange til innovative processer (samlet i bogen *Teori U – lederskab der åbner fremtiden* fra 2008) vundet stor udbredelse herhjemme og skabt strid debat blandt tilhængere og kritikere.

Det er ikke gået ubemærket hen på det elektroniske ledelsestidsskrift *Ledelseidag.dk*. Her kan du læse en grundig introduktion til Scharmers tænkning, teorier og univers, læse en gennemgang af, hvordan man kan arbejde med innovation med afsæt i Teori U og læse et interview, hvori han uddyber sine tanker.

I let forenklet form handler Teori U om en proces, hvor mennesker først skal tømme sig for vanetænkning og fordomme, før de kan åbne sig for nye erkendelser, ny selvindsigt og dermed finde en platform for at skabe noget nyt.

For at give et indtryk af Otto Scharmers udgangspunkt for at udforme sin teori, er her et par citater, som også antyder, hvor langt vi er fra mere konventionel ledelsestænkning.

- Vi lever i en tid, hvor noget er ved at slutte. Vi søger nye svar. Ikke på grund af den

økonomiske krise, men fordi vi stiller dybere spørgsmål. Vi fornemmer, at der er en anden vej. Vi skal have modet til at vælge den, siger han. Og et andet sted hedder det:

- Uden kærlighed sker der ikke noget. Jeg vil påstå, at man aldrig har set et gennembrud inden for hverken entrepreneurship, videnskab eller kunst, uden at ophavsmanden har haft adgang til kærlighed.

Lær at give slip

Når man begiver sig ind i Scharmers univers, skal man altså forberede sig på henvisninger til metafysiske erfaringer, på at møde semireligiøse antagelser, opfordringer til at åbne hjertet, lukke andre ind og føle med dem. Han referer til begreber som nåde, skæbne og en vilje, der er større end vor egen. Og han opfordrer ledere til at meditere. Hvorfor? Alt sammen for at blive bedre

mennesker og bedre ledere, som er i stand til at genopfinde sig selv og give slip på gamle nedgroede handlemønstre, og som er i stand til gennem ægte innovation at bidrage til en forandring af verden. En vej til det autentiske lederskab.

For Scharmer handler det om, at verden helt basalt er ude af balance. Den opfattelse begyndte han at arbejde ud fra for cirka ti år siden, så hans teori er ikke afledt af de aktu-



Ledelsesforsker Otto Scharmer mener, at vi bruger fortidens modeller til at løse fremtidens problemer.

elle globale kriser i forhold til økonomi, sult, klima, og krige.

Han mener, at vi bruger fortidens modeller til at løse fremtidens problemer. For den enkelte leder betyder det eksempelvis, at hvis lederen står overfor en forandring, henter – eller downloader som det centrale begreb hedder hos Scharmer – lederen sine sædvanlige løsningsmodeller. Men fremtidens udfordringer kræver nye tilgange, hvor kynisme og rationalitet erstattes med kreativitet og social ansvarlighed. Vores tendens til at repetere vores fejl i det uendelige skal vi blive bevidste om – og ændre. Så har vi taget de første skridt i den erkendelsesrejse mod nye innovative processer, som Teori U præsenterer.

”Det er ledere, som kender de dybere lag i sig selv, og som tør bruge dem. De er ikke nødvendigvis klogere end andre, men de kender sig selv, og det er en enorm styrke for dem.”
—Otto Scharmer

Kend dine dybere lag

I fagsprog kaldes Scharmers arbejde en teori om sociale teknikker. En forbenet skeptiker vil tænke, at han har udviklet dem ved hjælp af røgelsespinde og meditation. Udgangspunktet er dog helt klassisk. Han har interviewet 150 udvalgte ledere om innovation og ledelse. De var alle ledere, der skulle træffe valg i situationer præget af komplekse sammenhænge. Scharmer satte sig for at undersøge, hvilke kræfter der er på spil i udviklingsprocesser, og hvordan originale idéer bliver til.

Fælles for de dygtigste af disse ledere var, at de evnede at håndtere store mængder information og kunne agere hurtigt på en nyudviklet idé. Han opdagede, at de brugte ukonventionelle metoder, og

Om Otto Scharmer


- Er seniorlektor ved MIT, Massachusetts Institute of Technology
- Har i årevis arbejdet som konsulent for globale virksomheder med udvikling af ledelsesprogrammer

Læs mere om Teori U på www.ledelseidag.dk

han udviklede sin teori ud fra, at disse ledere kunne etablere et mentalt kreativt frirum, hvorfra de kunne handle.

- Det er ledere, som kender de dybere lag i sig selv, og som tør bruge dem. De er ikke nødvendigvis klogere end andre, men de kender sig selv, og det er en enorm styrke for dem, forklarer Scharmer.

Blandt de modtagelige hjemlige læsere er en entusiastisk professor Steen Hildebrandt fra Handelshøjskolen Aarhus Universitet, som især betoner, at de skandinaviske lande har særlige forudsætninger for at forstå og anvende Scharmers tanker og modeller.

- Ledere er nødt til at lytte til deres intuition og deres omgivelser og ikke tro, at de selv har alle svarene. Ledere, der tror, de kan det hele, men ikke er i stand til at finde sig selv, er den nålestribede, når den nålestribede er værst. Når du har mistet forståelsen af din egen sårbarhed – måske fordi du er blevet hyldet og forgudet, som vi ynder at gøre med topledere – er du blevet en tom kompetenceskal, siger Steen Hildebrandt. 

sra@lederne.dk



Informationsmøde om efteruddannelse

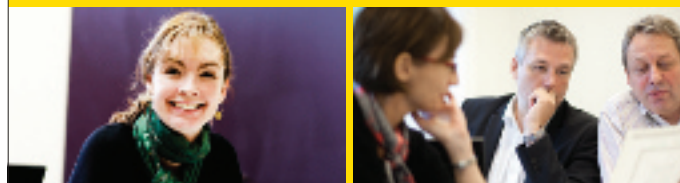
TIRSDAG 15. MARTS
KL. 16-18.30

på Syddansk Universitet,
Campusvej 55 i Odense

Har du behov for nye udfordringer? Måske er trangen til livslang læring med til at lukke lidenskab ind i dit arbejdsliv? Mød op til informationsmødet og hør om dine muligheder for kompetenceudvikling. For du lever kun, så længe du lærer.

- Tilmeld dig informationsmødet på www.sdu.dk/efteruddannelse
- Ring på tlf. 65 50 10 54 eller skriv til efteruddannelse@sdu.dk

LIVSLANG LÆRING



 SYDDANSKUNIVERSITET.DK





Så kom der hjemmelavede boller på suppen

Cheføkonoma Bente Sloth har vendt op og ned på arbejdsgangene i køkkenet på Århus Universitetshospital. Nu laves maden helt fra bunden, så medarbejderne kan være stolte af deres fag.

Af Marianne Dalsgaard | Foto: Andreas Szlavik



Når man skærer en hjemmelavet frikadelle over, så dufter den indbydende af kød, løg og krydderier, siger Bente Sloth med tryk på de nævnte ingredienser, så man næsten både kan dufte og smage den omtalte frikadelle.

- En købe-frikadelle har derimod en fad, slagteriagtig lugt, og skorpen er ikke sprød, den er bare brun. De bliver

ikke stegt rigtigt, fortsætter hun.

Egentlig skal vi tale om køkkenledelse, men cheføkonomaen kan bare ikke lade være med at snakke om frikadeller. Og øllebrød, ost, røget hamburgerryg, småkager, salater og kyllingefileter.

- Jeg har mange gange tænkt over, om jeg kunne være leder i en anden branche, men det tror jeg altså ikke. For mig hænger faget ledelse sammen med mad. God mad med saft





►► og kraft, som smager godt, siger Bente Sloth.

Mad-revolutionen

Bente Sloth blev ansat som cheføkonoma på Århus Universitetshospital i maj 2009. Næsten med det samme indkaldte hun de cirka 100 medarbejdere til et møde, hvor hun præsenterede sin strategi. Hun ville vende op og ned på det hele. Hospitalets to køkkener skulle fusionere, og al maden laves fra bunden. Ud med halv- og helfabrikata og ind med uforarbejdede, økologiske råvarer.

- Jeg talte uafbrudt i tre timer, men det var med en vis bæven. Jeg tænkte, at det måtte være meget overvældende for dem, at alt skulle laves om, og jeg forventede en voldsom reaktion. Men tænk sig – de klappede. Jeg kan stadig få en klump i halsen af at tænke på det, fortæller Bente Sloth.

Medarbejderne accepterede den nye strategi og alle de omvæltninger, den førte med sig. Forberedelserne tog fart, og i april 2010 blev de to køkkener lagt sammen, i august var bager- og slagterafdelingerne klar til brug, og senere blev også kantinerne lagt om.

Om Bente Sloth

- Bente Sloth er 43 år og blev uddannet økonoma i 1990 på Hvidovre Hospital. Siden har hun arbejdet som leder på Hjørring og Randers sygehuse, inden hun i 2009 blev ansat som cheføkonoma på Århus Universitetshospital.
- Hun har ansvaret for 100 medarbejdere. De laver mad til 2.000 mennesker hver dag – heraf 800 patienter og 1.200 gæster og sygehuspersonale.
- Bente Sloth modtog i 2008 en ærespris fra Det Danske Gastronomiske Akademi. Da var hun cheføkonoma på Randers Regionshospital. I 2009 blev hun kåret som Økologisk Frontløber af Økologisk Landsforening.

- Vi har arbejdet rigtig meget, men bortset fra det, er det faktisk gået utrolig let. Det ville være løgn at sige, at der ikke er nogen, som har klaget over, at det var hårdt, men der er ingen, der har stillet spørgsmålstejn ved, om vi skulle gøre det. Visionen er, at vi skal lave god mad, som vi kan være stolte af, og det taler til medarbejdernes fag-professionelle hjerter. Det giver mening, siger Bente Sloth.

Smagen som øjenåbner

Ingen medarbejdere blev fyret på grund af omlægningen, der blev derimod ansat flere. Alligevel har omlægningen ikke betydet flere udgifter, bortset fra enkeltinvesteringer i nyt udstyr. Ifølge Bente Sloth er det langt billigere at købe uforarbejdede råvarer end halv- og helfabrikata. Besparelsen kan bruges på lønninger til de ekstra medarbejdere, der er nødvendige for at lave mad fra bunden. Så går budgettet lige op, men resultatet er bedre, forklarer hun.

Der bliver eksperimenteret en del i køkkenet og sammenlignet smag og produkter. For eksempel prøvede de en dag at lave øllebrød på to forskellige måder. Den ene øllebrød blev lavet på købt øllebrødsmuld, den anden var helt igennem hjemmelavet. Men selvom de to øllebrød blev kogt på samme måde og tilsat de samme ekstra ingredienser, så var smagsforskellen tydelig, fortæller Bente Sloth.

- Det er virkelig en øjenåbner, når man kan smage forskellen, og det øger motivationen hos medarbejderne og giver dem lyst til at lave den gode mad. Efter at have smagt den øllebrød, spurgte vi os selv, hvordan har vi nogensinde kunnet finde på at lave øllebrød med øllebrødsmuld? Det smager jo forfærdeligt, siger hun.

Store beslutninger

Når Bente Sloth skal træffe en vigtig beslutning, overvejer hun først, hvilken metode hun vil bruge. Enten træffer hun den



Intet andet flyselskab
binder dansk erhvervsliv sammen som Cimber Sterling.
582 afgange om ugen.



Når nu man er taget til møde, er det ærgerligt ikke at få de sidste punkter på dagsordenen med. Med vores mange afgange i baghånden behøver du ikke længere at gå før tid. For der kommer altid et Cimber Sterling fly til. Flyv med os næste gang du har forretninger et sted i landet. Og nyd godt af vores service og punktlighed, der er et resultat af mere end 60 år på vingerne. Rigtig god rejse.

Book på cimber.dk eller hos dit rejsebureau
Hele Danmarks flyselskab



CIMBER
STERLING



► suverænt selv og melder i samme ombæring ud til medarbejderne, at beslutningen ikke står til diskussion. Det var fremgangsmåden, da hun besluttede at fusionere køkkenerne og omlægge driften.

- Jeg tror, det giver mere tilfredse og trygge medarbejdere, hvis de ved om en beslutning, at den kan der hverken hugges eller stikkes i. For mig er det vigtigt at melde klart ud, om der er mulighed for medbestemmelse eller ej, siger Bente Sloth.

Hendes anden metode er, at beslutningerne vedtages i fællesskab. Da visionen var klar, kunne de medarbejdere, der havde lyst, melde sig ind i forskellige arbejdsgrupper, hvor alle praktiske detaljer blev diskuteret, og hvor alle måtte komme med idéer og være med til at bestemme fremgangsmåden.

- Jeg sagde til dem, at målet ikke kunne diskuteres, men hvordan vi skulle nå det, måtte vi finde ud af i fællesskab, siger hun.

Der var 16 mellemledere i køkkenerne, da Bente Sloth trådte til som cheføkonoma. Hun ville gerne omorganisere deres arbejdsopgaver og tog sin tredje beslutningsmetode i brug. Først holdt hun en personlig samtale med hver af lederne og lyttede til deres ønsker og idéer. Hun talte også med medarbejderne for at få en bedre fornemmelse af ledernes kompetencer. På

**“Faktisk er det min største udfordring, at jeg er så ivrig. Jeg skal lade være med at blande mig i det hele og ikke overtage mine mellemlederes opgaver.”
— Bente Sloth**

baggrund af dette, besluttede hun, hvem der skulle varetage hvad, og hun skar ned på antallet af ledere, så nogle blev flyttet til produktionen.

- Som økonoma betragter man sig selv som leder – det er en væsentlig del af uddannelsen. Derfor var det også meget ubehageligt at skulle fratage lederansvaret fra nogle, som havde været ledere her i mange år og gjort det godt. Men de modtog det flot, og der var forståelse for, at jeg var nødt til at træffe den slags svære beslutninger for at gøre vores køkken så effektivt og hensigtsmæssigt som muligt, fortæller Bente Sloth.

Alt for ivrig

Produktionslederne tager sig af den daglige drift i køkkenet, mens Bente Sloths arbejdsdage går med møder og planlægning på kontoret. Hver morgen går hun en

runde og taler med medarbejderne om løst og fast, for det er vigtigt for hende at have en fornemmelse af, hvad der foregår, og hvordan folk har det.

- Det gør lidt ondt, at jeg ikke har tid til at være mere i køkkenet og lære folk rigtig godt at kende, siger Bente Sloth.

Hun forsøger at balancere mellem sine opgaver som overordnet strategisk leder og samtidig have styr på de daglige udfordringer i køkkenet. Får hun nys om et problem, tager hun det op eller beder de involverede om at tale med deres produktionsleder om det.

- Faktisk er det min største udfordring, at jeg er så ivrig. Jeg skal lade være med at blande mig i det hele og ikke overtage mine mellemlederes opgaver. Vi taler selvfølgelig meget om drift på ledermøderne, hvor jeg udstikker retningen, coacher og vejleder. Men udførslen af driften, det skal jeg lade dem om, siger Bente Sloth. 📍

mad@lederne.dk



LederCoaching®

- et individuelt coachingforløb for ledere

**Introrabat
30 %**
bestil inden 1. april 2011

Er dine ambitioner om forandring i top her i starten af det nye år?
Men frygter du også, at nytårets motivation og drivkraft stille og roligt
drukner i daglige rutiner og arbejdsopgaver? Vil du udvikle
dig personligt og fagligt i lederrollen? Er du klar til at flytte dig og
foretage et mentalt kvantespring? Så er LederCoaching® noget for dig!

Med LederCoaching® kan du:

- Udvikle dig i lederrollen og i din karriere
- Forbedre dine relationer og din kommunikation
- Lære at håndtere stress og opnå livsbalance
- Få redskaber til at håndtere konflikter
- Ændre adfærd og bryde fastlåste mønstre

Bestil inden 1. april 2011 og få 30 % rabat
Lederne råder over egne coaches og et stærkt, landsdækkende netværk af ICF* certificerede coaches – i tæt samarbejde med ICF Danmark. Bestiller du et coachingforløb inden den 1. april 2011, tilbyder vi 30 % introduktionsrabat.

Ring på 3283 3610
eller bestil på
kurser@lederne.dk

*International
Coach
Federation

LEDERNES
KompetenceCenter

Nyt indhold i klassiske lederroller

Af professor Majken Schultz,
Copenhagen Business School



Et årsskifte er for de fleste en anledning til at gøre status og starte på ny. Det er en mulighed for at vurdere om de forventninger, man har – og har haft – til sin egen måde at lede på, stadig er relevante. Efter flere år med krise er der uden tvivl mange ledere, som har været så fokuserede på opgaven som *kriseløser*, at de har haft begrænsede ressourcer til at reflektere bredere over deres egen lederrolle.

”Efter flere år med krise er der uden tvivl mange ledere, som har været så fokuserede på opgaven som *kriseløser*, at de har haft begrænsede ressourcer til at reflektere bredere over deres egen lederrolle.” —Majken Schultz

Det nye år kan netop derfor give anledning til at se på, hvad det kræver at leve op til flere af de klassiske lederroller. Der er flere roller, som ikke går af mode, men hvor indholdet skifter, fordi verden ikke længere er den samme. Her har jeg ladet mig inspirere af de klassiske lederroller formuleret af Henry Mintzberg, som skelner imellem forskellige interpersonelle, informations-

og beslutningsroller.

Det er fortsat en af lederens væsentligste opgaver at være *integrator* for virksomheden. Men integrationen skal i dag ofte etableres imellem medarbejdere fra mange forskellige kulturer og forretningsenheder, som udvikler sig meget varieret. Her bliver det for alvor lederens opgave at bidrage til en fælles identitet, som fremhæver de værdier, der har skabt virksomhedens særpræg og konkurrencekraft.

Det bliver stadig vigtigere for virksomheder at have en direkte dialog med deres kunder. Her må lederen som *anfører* engagere sig i kundernes behov. Det foregår ikke længere kun gennem personlige netværk og avancerede markedsanalyser, men også gennem brugen af sociale medier og lederens villighed til aktivt at gå i dialog med kunderne og lade deres behov få direkte indflydelse. Lederens rolle som *talsmand/kvinde* for virksomheden har ofte været begrænset til en snæver forretningsmæssig sammenhæng med fokus på virksomhedens behov. Men omfanget af de samfundsøkonomiske og miljømæssige problemer gør det stadig vanskeligere at isolere virksomhedens egne forhold. Derfor kommer stadig flere danske ledere til at udvide rollerne som talsmænd, hvor forudsætningerne for, hvordan virksomhederne bidrager til samfundsøkonomien, kommer til debat. Det er fortsat en vigtig rolle at se



Majken Schultz

fremad, være *initiativtager* og sætte retning for virksomheden som *ressourcefordeler*. Men mange virksomheder har i de senere år levet under så uforudsigelige vilkår, at forestillingen om at kunne sætte en fast kurs med skarpe prioriteringer har været illusorisk. Her bliver det lige så afgørende at udvikle virksomhedens spændstighed og belønne medarbejdernes vedholdenhed i vanskelige situationer. Og så gælder det om hele tiden at udfordre sig selv og sine nærmeste ved at spørge, om man kunne gøre tingene anderledes eller bedre; I måden at arbejde på? Lytte til kunderne på? Udnytte teknologien på?

Det bliver grobund for et nyt sæt lederroller i fremtiden – refleksionsroller – hvor lederen igennem at lytte og spørge udvikler virksomheden. Ikke for at undgå at tage ansvar, men for at blive bedre til at udfordre og forbedre de præmisser, som ansvaret baserer sig på. ①

NY - Fagmesse i Danmark - for Værktøjsmaskiner til metalbearbejdning (spån og plade)

Værktøjsmaskiner 2011
Innovation ■ Igangsætning ■ Vækst
22.-25. marts i Odense Congress Center
Åben tirsdag-torsdag kl. 9-17, fredag kl. 9-16

Registrer dig
"gratis"
til messen på
www.vtm2011.dk





Epos HR & Løn



VI SKABER UDVIKLING OG VÆKST

www.pbj.dk ▶ Telefon: 43 62 74 00

PBJ er et konsulenthus med ekspertise i HR og løn. Vi udvikler og implementerer it-systemer, der styrker HR-processerne og lønhåndteringen. Vi fungerer som aktive sparringspartnere og hjælper vores kunder med at gøre HR

til en synlig og konkret del af den enkelte medarbejders hverdag. Vi er med andre ord virksomhedens strategiske samarbejdspartner på alle niveauer i organisationen.

Hent inspiration til BEDRE LEDELSE i erhvervsserien



KREATIV PROCESLEDELSE

Nye veje til bedre praksis

Af Mille Obel Høier (red.), Lone Hersted og Louise Laustsen

Bogen indeholder øvelser til brug for procesledere – på møder, workshops, seminarer og uddannelser. Hver øvelse er teoretisk underbygget og tager afsæt i den systemiske og anerkendende tilgang og giver indblik i de grundlæggende principper, som øvelserne udspringer af. Ideen er at give proceslederen ideer til at kunne lede inspirerende processer, som har effekt på virksomhedens bundlinje.

Pris: 428 kr.



ACTION LEARNING CONSULTING

Strategisk proceskonsultation i teori og praksis

Af Thorkil Molly-Søholm (red.), Søren Willert (red.), Jan Rosenmeier og Henrik Schelde Andersen

En bog til alle, som oplever, at eksisterende tilgange til organisationsudvikling har for ensidigt fokus på læring og kultur eller for snævert fokus på systemer og bundlinjetænkning. Bogens teori samtænker organisatorisk læring og resultatorienterede forandningsprojekter. Strategi, styring og struktur integreres med personlig mening og kunnen.

Pris: 408 kr.



STYRKEBASERET LEDELSE

Redskaber til at skabe effektive og sunde organisationer

Af Pernille Hippe Brun og Mikkel Ejsing

Styrkebaseret ledelse handler om at få det bedste frem i sig selv og andre. Der hvor du og medarbejderne har mest energi, har mest lyst til at bidrage, til at lære, undersøge og blive klogere – det er der, I har mest at give, og hvor I for alvor kan komme til at excellere. Bogen giver metoder til hvordan du kan spotte styrker og svagheder, samt hvad der skal til for at bringe styrkerne i spil og håndtere svaghederne.

Pris: 398 kr.



NARRATIV COACHING – EN NY FORTÆLLING

Individuelt og i team

Af Kit Sanne Nielsen i samarbejde med Maria Klinke og Jesper Gregersen

Bogen er en indføring i den narrative tilgang til udvikling af organisationer gennem coaching af individuelle medarbejdere og team. Formålet er at støtte, skabe fælles ansvarlighed, fælles resultater og fælles mening. Bogen dækker en lang række centrale temaer og præsenterer centrale principper, som fx eksternalisering, dekonstruktion, narrative mønstre, relationer samt begrænsende problemhistorier.

Pris: 298 kr.



NYE VEJE FOR JOURNALISTIK

– når sprog skaber virkeligheder

Af Gitte Haslebo (red.), Magnus Harald Haslebo (red.), Mette Bock, Christian Breinholt, Peter Bro, Anne-Marie Dohm og Ulrik Haagerup

Bogen udfordrer journalistikkens ideelle krav om objektivitet, og det vises i konkrete detaljer, hvordan journalister gennem sprogbrug fremhæver forskelle og konflikter. Se, hvordan du kan omforme mistænkeliggørende og moraliserende spørgsmål, så du får dine budskaber igennem.

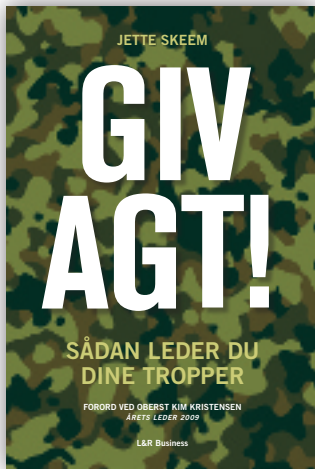
Tøger Seidenfaden og Christian Kock har skrevet forord.

Pris: 348 kr.



– Danske kommuner

LÆS MERE OM VORES SPÆNDENDE ERHVERVSBØGER PÅ WWW.DPF.DK.



Jette Skeem: *Giv Agt! Sådan leder du dine tropper*. L&R Business. 475 kroner.

Om forfatterne

Jette Skeem er selvstændig konsulent med speciale i ledelse og lederudvikling. Hun er uddannet cand.negot. fra Syddansk Universitet, og hun fungerer som rådgiver og sparringspartner i offentlige organisationer og private virksomheder.

Lær ledelse af Forsvaret

Hvis vi skyndsomt ser bort fra, at de færreste moderne ledere ville kalde deres medarbejdere for tropper (inden for hørevidde *at least*), er det ambitionen med denne bog at beskrive og forklare en række ledelsesgreb fra Forsvaret til inspiration og relevans for civile ledere på forskellige niveauer.

Først og fremmest giver bogen en grundig gennemgang af centrale elementer i Forsvarets – eller i mere præcist i hærens – ledelseskultur, ledelsesfilosofi og ledelsesgrundlag. Men læseren præsenteres også for en lang række af de konkrete ledelsesværktøjer, som anvendes i Forsvaret, eksempelvis i forhold til kommunikation, planlægning, opgaveløsning og medarbejderudvikling.

Forsvarets ledelsesgrundlag er en forpligtende ramme om ledelse i Forsvaret, hedder det i bogen. Og alle i Forsvaret skal kende ledelsesgrundlaget i detaljer. De to helt overordnede punkter i ledelsesgrundlaget lyder som følger: 1) Ledelse er et fælles ansvar, og 2) Alle skal bakke op om ledelse. Mon ikke en leder eller to i de civile organisationer i et svagt øjeblik kunne drømme om at disse to punkter var gældende i deres organisation?

Megen ledelsestænkning og ledelsespraksis i Forsvaret er centreret omkring nøglebegrebet *opgaveløsning*. Og her er det et afgørende lederansvar, at medarbejderne til enhver tid besidder den nødvendige handlekraft til at løse netop deres opgaver. Det er vitalt, fordi medarbejdernes liv og helbred ikke sjældent vil afhænge af, om de kender deres opgaver og kan håndtere dem.

Forfatteren supplerer interviews med kilder i Forsvaret med en række interviews med tidligere officerer, der siden har skiftet Forsvaret ud med civile lederjob. Vi hører om, hvordan de har kunnet 'oversætte' deres erfaringer fra Forsvaret. Blandt andre møder vi tidligere reserveofficer Kim Hvid Benn Madsen, nu ledende overlæge på Kalundborg Sygehus, som indførte morgenbriefinger på sin arbejdsplads med det mål at øge effektiviteten og hindre tidsspilde. Han siger selv om resultatet: "En af mine missioner med morgenbriefinger var at skabe fællesskabsfølelse, og det oplevede jeg absolut, at vi fik. Vi følte os som et team, og det gav mere arbejdsglæde og bedre trivsel."

sra

NYT ÅR, NYE BØGER!

Strategier for bevidst forandringslederskab

– Af Dean Anderson og Linda Ackerman Anderson

399,-



At lede de selvledende medarbejdere

– Af Anders Rastrup Kristensen

250,-



Historien om mikrolån i kampen mod fattigdom

– Af Vikram Akula

300,-



Den direkte vej til toppræstationer

– Af Bjarne Kastberg og Flemming Videriksen

275,-



Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk

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

Arbejde uden grænser



Anders Raastrup Kristensen:
Det grænseløse arbejdsliv. At lede de selvledende medarbejdere.
Gyldendal Business. 250 kroner.

Måske bad vi selv om det med drømmen om det fleksible arbejde. Nu står vi så midt i den suppedas, som forskere betegner som det grænseløse arbejdsliv. Vi kæmper med mailmylderet og dårlig samvittighed til sent på aftenen, efter ungerne er lagt i seng. Alt har sin pris. Især for videnarbejdere i alskens varianter gælder det, at grænserne mellem arbejde, privatliv og fritidsliv flyder sammen, når der ikke længere er fast arbejdstid med veldefinerede opgaver, pointerer Anders Raastrup Kristensen i sin nye bog "Det grænseløse arbejdsliv".

Fælles for dem er, at de er selvledende i forskellig udstrækning. I bogen undersøger forfatteren de selvledende medarbejders forståelse af arbejdet og konsekvenserne af selvledelse. Det fører ham videre til udfordringen for de ledere, som har til opgave at lede de selvledende medarbejdere. Ledere skal bringe fokus tilbage til kerneopgaverne, altså hvordan medarbejderen og teamet skaber værdi for virksomheden, lyder hans opfordring.

Hvad karakteriserer det grænseløse arbejdsliv?

- Det er grænseløst, fordi vi ikke kan definere arbejdet entydigt længere. I industrisamfundet kunne vi

sige, at mit arbejde er lig med min arbejdstid, eller vi kunne pege på fabrikken og sige: "Der er mit arbejde." Det kan vi ikke længere, og det er det grænseløse arbejde i forenklet form. I bogen arbejder jeg med otte dimensioner af det grænseløse arbejde, fordi det er et komplekst problem. Men helt centralt står selvsagt teknologien, altså mobiltelefoner, internet med videre, som gør det muligt for os at arbejde andre steder end på den fysiske arbejdsplads. Dertil kommer, at mange medarbejdere producerer viden, service eller en oplevelse, de kan skabe hos kunder, altså immaterielle produkter. Det er en fleksibilitet, vi selv har efterspurgt for at tilpasse arbejdsliv, familieliv og fritid. Jeg undersøger så, hvordan vi håndterer de problemer, det har skabt.

- Er det i særlig grad et problem for selvledende medarbejdere?

- Især selvledende medarbejdere, som ofte er videnarbejdere, har i udpræget grad et grænseløst arbejdsliv. Mine interviews har vist, at når medarbejdere ikke længere har et klart afgrænset arbejde, begynder de at opfinde deres egen definition af, hvornår noget er arbejde. Hvis du skal lære at lede



”Især selvledende medarbejdere, som ofte er videnarbejdere, har i udpræget grad et grænseløst arbejdsliv.”

—Anders Raastrup

selvledende medarbejdere, skal du finde ud af, hvordan de definerer arbejdet. Vi kan arbejde alle tider og alle steder. Løsningen bliver så, at vi skal sætte grænser, og dem skal vi sætte hver især, fordi det er individuelt. Nogle klarer det uden stress, andre gør ikke.

Hvordan skal ledere håndtere den situation?

- Ledere skal udfordre deres medarbejdere. Find ud af, hvad deres definition af arbejdsopgaven er. Du skal lede dem i forhold til, hvordan du mener, at de bringer værdi til virksomheden. Ofte bliver vi for individfokuserede, og vi taler om arbejdet som noget, der kun handler om vores eksistens. I stedet skal lederen forholde sig til arbejdsopgaver. Det

er dér, ledelsesretten gælder, og det er meget nemmere at forholde sig til som leder. Min pointe er, at ledere skal få fokus på arbejdet igen.

Du har et kapitel med titlen ”Vi er alle ledere”. Hvad betyder det?

- Forskellige medarbejdertyper leder sig selv på forskellige måder. Nogle er med til at sætte retning for virksomheden. Tag journalisten Katrine i tv-serien Borgen, som udfordrer chefen på, hvad der er kerneopgaven. Hvis du som leder siger: ”Det er mig, der sætter retning, du skal ikke blande dig”, får du medarbejdere, der mister pondus. Deres retning og energi skal ikke bremses, men kanaliseres i samme retning.

Så selv selvledende medarbejdere har brug for ledere?

- Ja, de har brug for ledere, der hjælper dem med at holde fokus på, hvad det er, der skaber værdi i arbejdet, og om de bruger deres ressourcer rigtigt. Giv dem pejlemærker, de kan rette deres energi imod. Og hav mod til at sige: ”Det skaber ikke værdi, at du holder din computer tændt i døgndrift.”

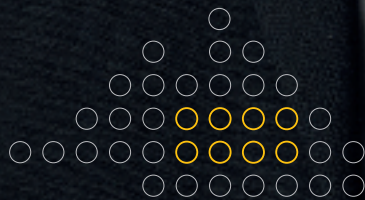


Om forfatteren

Anders Raastrup Kristensen er 35 år, ph.d. og adjunkt ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS. Han forsker i det grænseløse arbejdsliv og ledelse af selvledende medarbejdere.

sra

LEGO, LEGO logo, Klods- og Knop konfigurationerne, Minifiguren og LEGOLAND er varemærker tilhørende LEGO Gruppen. ©2010 LEGO Gruppen.



24% rabat
på 24 timers
konference!

Ikke alt kan gøres op i penge. Noget gør vi,
fordi vi har lyst til at give jer lidt ekstra
Sådan er vi bare

Vores fornemmeste opgave er at give jer en konference, som er alle pengene værd. Og så kan vi godt lide, hvis vi samtidig kan overraske med at give lidt ekstra. For os er det nemlig lige så meget glæden ved at give, der tæller. Derfor giver vi altid lidt mere igen, end vi får. Læs mere på HotelLEGOLAND.dk

Book mødepakke i perioden 14/2 til 31/3 2011 m. rabatkoden ”Lederne” & Få 24% rabat*
Ovenstående tilbud kan ikke kombineres med andre rabattyper, og gælder ikke eksisterende bookinger. Priseksemplet er baseret på en mødepakke ”low”


LEGOLAND
HOTEL & CONFERENCE



Ledernes egne professionelle coaches er ICF-certificerede efter høje internationale standarder. Til venstre Rikke Andreasen og til højre Trine Diléng, coaches og ledelsesrådgivere hos Lederne.

Foto: Lederne

Hvad er ICF?

ICF (International Coach Federation) er en internationalt interesseorganisation, der siden grundlæggelsen i 1995 har sat høje standarder for professionel coaching gennem et unikt certificeringssystem. Globalt har ICF en medlemsskare på flere end 17.000 professionelle coaches, fordelt over mere end 100 lande.

I den danske afdeling af ICF, ICF Danmark, er 81 ud af de i alt 183 medlemmer ICF-certificerede coaches. Det gør Danmark til et af de lande i verden med den største andel af certificerede i forhold til medlemstallet. Læs mere her: www.icfdanmark.dk www.coachfederation.org

Ryk dig med den rette coach

Ledere er interesserede i coaching. Men de har svært ved at orientere sig i vrirnen af coaches. Hos Lederne er alle coaches certificerede på højt internationalt niveau. Af Tanja Aas



Ledere vil gerne coaches, men de har svært ved at orientere sig i et marked, der bugner af coaches i alle afskygninger. Det viser erfaringer fra Lederne, som oplever stor interesse for organisationens tilbud om individuelle coachingforløb, LederCoaching.

-Vi oplever, at de ledere, der søger coaching, helt generelt er åbne og modige mennesker, som er topmotiverede for, at noget skal være anderledes. Fællesnævneren er, at de ønsker at blive bedre ledere og søger efter svar på det overordnede spørgsmål:

"Hvem er jeg som leder?". For dem kan den rigtige coach være med til at skabe store forandringer i deres liv og karriere, siger Rikke Andreasen, coach og ledelsesrådgiver hos Lederne.

Men det kan være meget svært at gennemskue, hvad den enkelte coach kan og ikke kan, tilføjer hun.

-Vi ved fra kontakten med vores medlemmer og fra tidligere undersøgelser, at mange ledere har overvejet at få en coach, men de synes, det er vanskeligt at finde rundt i junglen af coaches på markedet, siger Rikke Andreasen

og fortsætter:

-For at sikre den største effekt af LederCoaching er Ledernes egne coaches og samarbejdspartnere alle certificerede gennem den internationalt anerkendte organisation ICF (International Coach Federation), som stiller høje krav til coachens uddannelse, etik og erfaring samt faglige og personlige kompetencer.

Kvalitetsstempel

ICF sætter standarder for professionel coaching over hele verden og har et globalt anerkendt certificeringssystem som bevis for, at coachen lever op til organisationens kvalitetskrav.

Udover at være ICF-certificerede og at have erfaring i at coache ledere har alle coaches tilknyttet LederCoaching selv en baggrund som ledere.

-At coachen selv har ledererfaring betyder, at vedkommende har indsigt i de problematikker og udfordringer, som en leder møder, og har en god fornemmelse for, hvad der skal spørges ind til. Det

giver det optimale grundlag for et effektivt coachingforløb allerede fra første færd, siger Rikke Andreasen.

Coachen skal dog holde sig fra at rådgive lederen, for så er det ikke coaching. Coaching er en struktureret samtale med en person, som på baggrund af sin uddannelse og erfaring stiller spørgsmål, som hjælper den, der coaches, til selv at finde frem til nye løsninger på sine udfordringer.

-En god coach giver dig ikke bare optimisme og mod, men også en stærkt øget indsigt i dine egne muligheder og ressourcer. Det er det, coaching handler om, siger Rikke Andreasen.

tnj@lederne.dk

Om LederCoaching

LederCoaching er individuelt tilrettelagt coachingforløb med udgangspunkt i dine specifikke udfordringer. Det kan være alt lige fra personlig afklaring til udvikling af din ledelse. LederCoaching er for alle ledere uanset niveau, branche og erfaring. Du bliver matchet med en professionel coach fra Ledernes egne rækker eller fra Ledernes netværk af ICF certificerede coaches. Bestiller du et coachingforløb inden den 1. april 2011 får du 30 procent i introduktions-rabat. Læs mere om LederCoaching her: www.lederne.dk/ledercoaching

Kilde: Lederne

Find et nyt medlem
– og få 3 måneders
gratis kontingent

VIND EKSTRA
BONUS

10.000

SKATTEFRIT

fra Lederne

-til det du går og drømmer om

Anbefal på:

www.lederne.dk/anbefal

LEDERNE 
bringer dig videre

Få lønstatistikken på din mobil

Nu kan du hente Ledernes Lønstatistik til iPhone.

Af Tanja Aas



Ledernes Lønstatistik er klar til gratis download til din mobiltelefon. Du kan hente den via din iPhone eller downloade den til din computer gennem iTunes.

Lønstatistikken til iPhone indeholder de samme funktioner som lønstatistikken på Ledernes hjemmeside, www.lederne.dk. Desuden har lønstatistikken til iPhone en række ekstra features. Blandt andet kan du sende



resultaterne til en ven og få overblik over beregningerne i let overskuelige grafer.

Applikationen har ligget klar i Apples App Store siden 4. januar i år, og en opgørelse per 17. januar 2011 viser, at 323 personer på daværende tidspunkt havde hentet lønapplikationen til deres iPhones.

Alle kan bruge applikationen til at finde generelle løntal, men som medlem af Lederne har du mulighed for at logge ind på lønapplika-

tionen og dermed få adgang til en version, der indeholder mange flere detaljerede informationer om bonus, pension og frynsegoder.

Du logger ind med din e-mailadresse og adgangskode på samme måde som på www.lederne.dk.

Hvis du ikke har et login til Ledernes hjemmeside, kan du oprette et ved at indtaste dit cpr-nummer og medlemsnummer på www.lederne.dk/login

tnj@lederne.dk



Foto: Lederne

80.000 får endnu mere ud af deres medlemskab hos Lederne

Flere end 80.000 medlemmer har registreret deres e-mailadresse hos Lederne og får dermed endnu bedre service og personlig information fra Lederne. Af Tanja Aas



Over 80.000 af i alt knap 98.000 medlemmer har registreret deres e-mailadresse hos Lederne. En målrettet indsats med kampanjer og personlige telefonopkald til medlemmer har betydet, at alene efterårsperioden gav 15.000 nye e-mailadresser.

- Det er positivt, at så mange nu har mulighed for at drage nytte

af vores elektroniske services og kommunikation. Men det er vigtigt, at endnu flere medlemmer registrerer deres e-mailadresser, så vi også i fremtiden kan servicere alle vores medlemmer på den bedste og mest effektive måde, lyder opfordringen fra Uffe Daub, salgs- og marketingchef hos Lederne.

Personlig lønberegning og

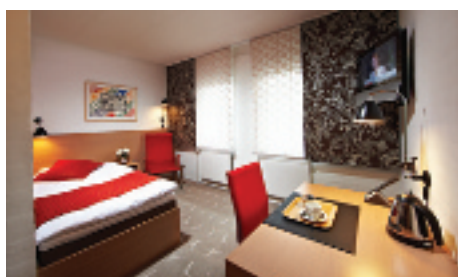
mulighed for gennemgang af kontrakter inden for 24 timer er nogle af de eksisterende services, som du kun kan gøre brug af, hvis du har registreret din e-mailadresse hos Lederne. Fremover vil elektronisk kommunikation i endnu videre udstrækning være basis for de redskaber til både karriere og fritid, som Lederne udvikler, ligesom e-mailen er en central

kanal til at holde dig opdateret med nye services.

Sådan gør du
Log ind på 'Min side' på Ledernes hjemmeside, www.lederne.dk, og registrer din e-mailadresse ved at skrive den under menu-punktet "Mine oplysninger."

tnj@lederne.dk





Kampagnetilbud
Dagmøder fra kr. 495,-
- eller bliv hele døgnet
og få endnu mere
forkælelse fra kr. 1.495,-

Få en 5-stjernet oplevelse, der klapper fra start til slut

På Ledernes ConferenceCenter gør vi dit arrangement til noget ganske særligt – hver gang.

Om dit arrangement er en større eller mindre konference. Vi brænder for det – og kan slet ikke lade være. Og vi ligger lige midt i Danmark.

Vi sikrer dig og dine gæster fremragende faciliteter og suveræn forplejning – fuld forkælelse – også i pauserne.

Dagens indhold er jeres ansvar – men vi giver gerne forslag.

Rugårdsvej 590
5210 Odense NV

www.lederneskonferencecenter.dk

Få et uforpligtende tilbud på 6594 1313



Medlem af Foreningen Danske Conferencecentre

LEDERNES
KonferenceCenter

Erik Morsing har et nordisk mesterskab i rally på cv'et.



Grønt er godt – også i benzintanken

Informationschef Erik Morsings bil kan køre på 85 procent planter. Han tror og håber på, at det snart bliver nemmere at køre grønt i Danmark, for endnu må han til de svenske benzintanke for at påfylde det miljøvenlige brændstof. Af Tanja Aas

Den ligner en helt gængs, lidt smartere stationcar, men informationschef i General Motors Danmark Erik Morsings firmabil, en Opel Insignia Sports Tourer, er en såkaldt *flex fuel*-bil. Det betyder, at den udover at køre på almindelig benzin med fem procent plantemateriale (bioætanol) og 95 procent benzin også kan tankes med brændstoffet E85, som indeholder 85 procent bioætanol og 15 procent benzin.

– Det, jeg hælder i tanken, er en vedvarende energikilde, siger Erik Morsing.

Bioætanol udleder også CO₂, men på den mere neutrale måde, da udslippet er 'genbrug' af den kuldioxid, som planterne selv danner, og som derfor allerede findes i luften.

I Danmark er der ikke, som i Sverige og Tyskland, tankstationer, hvor man kan tanke brændstof med så høj en andel af bioætanol, som bilen kan køre på. Derfor sørger Erik Morsing for at fylde tanken de par gange om måneden, hvor han har arbejdsopgaver i Sverige. Ellers må han affinde sig med at tanke almindelig benzin på de danske tankstationer. Men

RALLYMESTERENS FREMTIDSSIKRING

Mærke: Aston Martin DB5
Mærke: Opel Insignia Sports Tourer 2,0 Turbo E85 (Flex Fuel)
Årgang: 2010
Pris: 444.000 kroner eksklusiv afgifter
Topfart: 242 km/t
Hestekræfter: 220
Kilometer per liter: cirka 12
Kilder: Erik Morsing og www.choisir-sa-voiture.com

Erik Morsing tror på, at E85-tankene vil gøre sit indtog herhjemme inden for en overskuelig årrække, og så er der både CO₂-udslip og afgifter at spare. På den måde ser han det som en fremtids sikret bil.

Han er også opmærksom på, at det selvfølgelig har en signal-

værdi overfor General Motors' kunder og andre interessenter at repræsentere virksomheden i en *flex fuel*-bil.

– Jeg synes, at bioætanol er en af de mest geniale erstatninger for olie og benzin. Og jeg vil gerne vise kunderne, at det er en god idé, fortæller informationschefen, der har kørt *flex fuel*-bil i et par år.

Komforten kommer først

Det er dog først og fremmest køreglæden og komforten, der er afgørende for, hvilken firmabil Erik Morsing vælger. Og her opfylder Insignia'en kravene til fulde, understreger informationschefen, der sværger til benzinbiler. De har mere charme og en bedre motorlyd end dieslbiler, mener han.

– Jeg vil gerne være miljørigtig, men det må ikke give mig begrænsninger. Jeg vil for eksempel ikke gå på kompromis med et lavt støjniveau og en god kørestilling, fastslår Erik Morsing, der årligt kører mellem 25.000 og 30.000 kilometer i arbejdsøjemed.

Men nogen fartdjævel er bilen ikke, medgiver han. Med en acceleration fra 0 til 100 kilometer i timen på cirka otte sekunder, kører den tidligere nordiske rallymester i noget lavere omdrejninger, end han gjorde i sin Ford Escort på rally-banerne tilbage i 1980'erne og 1990'erne.

– Det er ikke nogen raket, men en pænt hurtig bil. Men jeg går heller ikke op i at køre stærkt. Det har jeg fået afløb for, fortæller Erik Morsing.

tnj@lederne.dk



BMW Skadeservice

www.bmw.dk



Ren køreglæde



ET VÆRKSTED ER IKKE BARE ET VÆRKSTED.

Det kan ske, at køreglæden bliver bremset. Også for en BMW. Men hvis uheldet er ude, og din BMW tager skade, er det vigtigt, hvem du overlader den til. Vi anbefaler dig et sted, der kender din BMW bedre end nogen andre. Et sted, hvor originale reservedele er en selvfølge og et sted, der har mange tusinde timers erfaring med BMW. Det sted er ikke bare et værksted, men derimod BMW's autoriserede værksted. Forskellen er stor. Især når det handler om komplicerede reparationer med højstyrkestål, kompositmaterialer og aluminium. Du kan jo spørge din BMW, hvor den helst vil hen?

**BMW SERVICE OG ORIGINALE RESERVEDELE.
ALT ANDET ER ET KOMPROMIS.**

Din indgang til værdifuld læring og kompetenceudvikling

- et samarbejde mellem University College Lillebælt og TietgenSkolen



Perfekte rammer om uddannelse, kurser og konferencer

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

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

Ledelsesakademiet Lillebælt tilbyder lederuddannelser på tre niveauer så du hele tiden har mulighed for at videreudanne dig:

Den Grundlæggende Lederuddannelse (AMU) – Akademiuddannelsen i Ledelse og Diplomuddannelsen i Ledelse.

Vi har åbne kurser og uddannelser, men tilbyder også skræddersyede forløb målrettet netop din virksomhed eller organisation.

Ledelsesakademiet Lillebælt har afdelinger i Odense og Vejle, og gennemfører i øvrigt aktiviteter i hele landet.