

Lederne

MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

NR. 2 APRIL-MAJ 2012
96. ÅRGANG

GUIDE

Måden, du fyrer på, bliver husket

Sådan gør du det ordentligt

[SIDE 27]

FIRMAKULTUR

Udvid socialkapitalen

Godt for mennesker og for bundlinje

[SIDE 54]

TEMA:

NY LEDER
FOKUS PÅ
DIT NYE
ARBEJDSLIV

[SIDE 33]

Michelin-kokken Paul Cunningham

OM AT VÆRE ET POSITIVT FORBILLEDE

FØRST SMILER DU, DERNÆST ER DU PROFESSIONEL

[SIDE 18]

Pift mødedagen op med en picnic i det grønne



Nærvær

Vi har hjertet med og gør os umage for at give dig et dejligt ophold



Natur

Si' natur, og du har essensen af vores 6 hoteller. Vi hedder ikke Sinatur for ingenting



Klima

Vi producerer grøn energi med egen skov, CO²-neutralt træflisfy, vindmølle og solvarmeanlæg



Gastronomi

Vores autentiske køkken benytter årstidens lokale råvarer, som vi gerne muligt selv dyrker

Vi tror på, at de bedste omgivelser giver de bedste resultater. Så hvorfor ikke bryde mødedagen med en skovtur i parken eller ved vandet. Teambuilding behøver ikke nødvendigvis at være hårdt arbejde.

Sinatur har 6 forskellige mødekoncepter, så vi kan opfylde dine ønsker, uanset om I har brug for ro eller fart over feltet, om I er 2 eller 190 deltagere eller om I har et par timer eller et helt døgn.

Så hvorfor ikke holde dit næste møde i moderne lokaler med den nyeste teknik, hjemmelavede specialiteter og noget af Danmarks smukkeste natur lige den for døren?

Læs mere om vores 6 forskellige mødekoncepter på:

Mødekoncept 2: Relationen

Konferencedøgn inkl. social event som fx aftenbål under stjernerne eller picnic i parken.

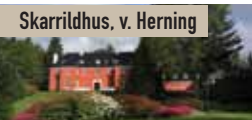
Fra 1.599 kr. pr. person

sinatur.dk

En kæde af 6 hoteller de smukkeste steder i Danmark.

SINATUR[®]
Det naturlige ophold

Skarrildhus, v. Herning



Hotel Skarrildhus T/ 9719 6233

Haraldskær, Vejle



Hotel Haraldskær T/ 7649 6000

Sixtus, Middelfart



Hotel Sixtus T/ 6441 1999

Gl. Avernæs, v. Assens



Hotel Gl. Avernæs T/ 6373 7373

Storebælt, Nyborg



Hotel Storebælt T/ 6531 4002

Frederiksdal, Lyngby



Hotel Frederiksdal T/ 4585 4333

50
Refleksion: Koncernchef
i PFA Henrik Heideby
om Brug Livet Fonden



← **18**
Portræt: Michelinkokken
Paul Cunningham om at
være et positivt og inspire-
rende forbillede for sine
medarbejdere



33
TEMA: Ny leder
Interviews med tre nye ledere og en
guide til at komme godt fra start i din
nye karriere



← **15**
Ny viden: Enige
medarbejdere
kvæler
innovationen

70 →
Chefens bil:
En Maserati fra 1971
– et pusterum fra
hverdagen



Lederne

04 De unge skal også i arbejde
Formandens leder.

Indblik

07 Smiger er vejen til succes

**08 Ledere skal tænke i nye
baner**

10 Seniorer i fuld sving

**12 De største brølere til et
jobinterview**

Artikler

15 Ny viden:
Enige medarbejdere
kvæler innovationen
Ekstern viden er vigtig for
virksomheder.

**18 Michelinkokken Paul
Cunningham**
Om at være et positivt og inspire-
rende forbillede for sine medar-
bejdere.

**27 Måden, du fyrer på,
bliver husket**
Sådan gør du det ordentligt.

31 Opinion
Skal virksomheder betale for efter-
uddannelse af seniorer?

TEMA: NY LEDER
**33 Bliv klædt på i tre forskellige
brancher**
**37 Tre nye ledere fortæller
om deres job**
**42 Bliv klædt på som
ny leder**

**45 Ny viden: Topledere presser
decentral ledelse**
Krisen har medført øget topstyring.

**48 Ny viden: Topledere skruer
ned for omkostningerne**
Spare-iver er farligt og en direkte
vej til fiasko.

**50 Refleksion: "Vi har desperat
brug for ildsjæle"**
Interview med koncernchef i PFA
Henrik Heideby om Brug Livet
Fonden.

54 Udvid socialkapitalen
Virksomheder med god social-
kapital har større effektivitet og
bedre bundlinje.

58 Det har jeg lært om ledelse
Interview med Allan Søgaard Larsen,
koncernchef i Falck, om at navigere i
et politisk højspændt område.

Lederliv m.m.

**62 Mine vigtigste
arbejdsredskaber**
Tarmrenser Preben Pedersen
viser sit grej.

65 Mit bedste råd
Direktør, forfatter og inspirator
Jens Moberg.

67 Bøger

70 Chefens bil
En Maserati fra 1971.

DE UNGE SKAL OGSÅ I ARBEJDE

Der er i de seneste mange år talt og skrevet meget om, hvor presset arbejdsmarkedet ville blive fra 2012 og fremefter. Vi er mange, der har kloget os på, hvordan arbejdsmarkedet ville blive. Et arbejdsmarked præget af de små årgange fra 80'erne, der kom ind, og de store årgange fra efterkrigstiden, der forlod arbejdsmarkedet frem mod 2020. Alle vi, der klogede os, understregede derfor behovet for, at de ældre blev på arbejdsmarkedet nogle flere år. Hvad er så virkeligheden nu, hvor vi er kommet godt ind i 2012?

På trods af at tilhøre de små årgange, oplever de unge, der er født i 80'erne, en ungdomsarbejdsløshed, der ikke er set højere siden de dårlige år i slutningen af 80'erne og begyndelsen af 90'erne. Uanset om vi taler om unge, der ønsker en praktikplads, eller de lidt ældre unge, der er blevet færdige med en akademisk uddannelse, er virkeligheden langt fra

den virkelighed, der er blevet prædikeret de sidste mange år. Der er ikke mangel på arbejdskraft. Der er mangel på jobs til de unge, og det er rigtig skidt. Vi risikerer igen at tabe nogle årgange på arbejdsmarkedet, og det bør ikke ske.

Ungdomsarbejdsløsheden bør vi alle tage alvorligt. Ungdomsarbejdsløsheden bør efter min opfattelse blive et vigtigt tema for de kommende trepartsdrøftelser. Det er spild af ressourcer, ikke mindst de menneskelige, at vi lader unge med en længerevarende uddannelse eller unge, der ønsker en praktikplads, i stikken i form af manglende jobmuligheder. Som jeg

nævnte indledningsvis, har vi talt uendeligt meget om seniorpolitik og behovet for at sikre, at de ældre blev noget længere på arbejdsmarkedet. Det er faktisk lykkedes ganske godt. Nu synes jeg, det er på tide, at vi får fokus på, hvordan vi får alle unge ind på arbejdsmarkedet, mens de endnu er unge.

**Svend Askær
Formand**

“Der er ikke mangel på arbejdskraft. Der er mangel på jobs til de unge, og det er rigtig skidt.”



KOLOFON

Udgives af

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



Medlem af Danske Specialmedier
ISSN 0909-6418

Ansvarhavende chefredaktør
Torkild Justesen
tj@lederne.dk

Redaktion, design og produktion

Aller Client Publishing
www.allercp.dk

Redaktør

Andrea Bak
ab@allercp.dk

Projektleder

Anita Daniel
ad@allercp.dk

Art direction og design

Morten Svendsen og Peter Monrad

Skribenter

Andrea Bak, Emil Norsker, Helle Bruun Madsen,
Henrik Nordskilde, Maria Purtoft,
Niels Henriksen, Peter Krogh Andersen,
Sabrina Drevsfeldt, Sebastian Cappelen

Korrektur

Samuel Meijer, Vivi Vodschou

Fotos

iStockphoto.com, Jeppe Carlsen, Mads Krabbe,
Martin Bubandt, Scanpix, Stock.XCHNG,
Das Büro

Illustrationer

iStockphoto.com, Jørgen Stamp,
Rasmus Juul Pedersen

Forsidefoto

Mads Krabbe

Annoncer

DG Media as
www.dgmedia.dk

Abonnement

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



Denne tryksag er fremstillet
hos Aller Tryk A/S.

Oplag

97.355 ifølge de seneste tal fra Fagpressens
Medie Kontrol

LEDERNE



UNDERVISNINGEN
FOREGÅR PÅ DANSK

Mini MBA – ledelsesudvikling på højeste niveau

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

MINI MBA'EN

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

Mini MBA'en er baseret på e-learning, men kombineres med forelæsninger/kursusdage efter hvert gennemført modul samt en afsluttende eksamen. Uddannelsen er for dig, der ønsker større indsigt i de væsentligste managementområder – herunder strategi, organisering, kommunikation og markedsforståelse.

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

Læs mere på www.minimba.dk

DELTAGERGEBYR

Normalpris kr. 35.000,- ex. moms.

Specialrabat á kr. 10.000,-



TILMELDING TIL KURSER

Via web: www.probana.com

Telefon: 45 76 58 58

Fax: 45 76 71 71

Email: probana@probana.com



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

Amaliegade 6, 1256 København K
www.probana.com

ÅRETS PROJEKTDAG 2012

Få nyeste viden og værktøjer inden for professionel projektledelse

Lær af de bedste fra branchen

Mød nogle af Danmarks dygtigste aktiver inden for projektledelse, og få Best Practice til direkte anvendelse i din hverdag.

Lad dig inspirere af repræsentanter fra bl.a. Sticks'n'Sushi, CIMIC, Danske Bank, Welltec A/S, Steria, Tryg og Dansk Projektledelse.

Sammensæt dit eget program

Er du leder, projektdirektør eller projektleder, så er denne projektdag målrettet dig!

Årets projektdag er sammensat af tre fællesindlæg, tre spor og tre cases.

Du kan læse mere om dine valgmuligheder på:

www.lederne.dk/åretsprojektdag

Begejstring smitter – tag dine kolleger med

Giv dig selv, dit lederskab og dine kolleger forårets bedste vitaminindsprøjtning.

Pris

Medlemmer af Lederne og Dansk Projektledelse:
2.795,- kr. ekskl. moms.
Andre: 2.995,- kr. ekskl. moms.

*Inklusiv forplejning
Gratis parkering*

Tilmelder I 4 personer samtidigt, betaler I kun for 3.

Sådan tilmelder du dig

Tilmeld dig direkte på www.lederne.dk/åretsprojektdag

For personlig rådgivning kontakt venligst:

Leif Sonne

Chefkonsulent
Tel. 3283 3423
Iso@lederne.dk

Eric H. Maillet

Sales Manager
Tel. 2075 9421
em@peakconsulting.dk

Udviklet af:

Peak
consulting
group

LEDERNES
KompetenceCenter



Download brochuren på www.åretsprojektdag.dk



Smiger er vejen til succes

Glem alt om hårdt arbejde. Vejen til magt og succes er belagt med godt, gammeldags fedteri.

film og bøger belønnes helten ofte for at knokle hårdt trods stor modstand fra omverdenen. Men i virkelighedens verden findes der en langt lettere måde at få succes i livet. Det mener Stanford-professor Jeffrey Pfeffer, der har samlet en stor del af forskningen om magt i en ny bog: "Power".

Han har vurderet, hvad der skal gøres for at komme til tops – og svaret er overraskende. Smiger er midlet, der får det hele til at glide, skriver Ledelseidag.dk.

"Mange mennesker kan ikke lide at smigre ledelsen, fordi de synes, det er fedteri. Men det skader kun dem selv. Smiger er ekstremt vigtig, når man skal bygge sig en magtbase. Smiger virker, fordi vi alle sammen naturligt kan lide dem, som får os til at føle os bedre. Og så etableres der en ubevidst forventning om gen-

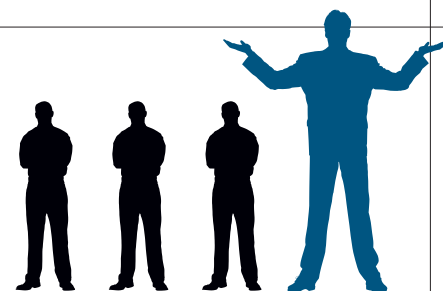
gæld. Hvis du smiger din chef, skylder han dig noget den anden vej," forklarer Jeffrey Pfeffer.

Ifølge Pfeffer er det nemlig ligeegyldigt, hvor god du er til dit job. Performance er på ingen måde nogen betingelse for at stige i graderne.

"Det er en af de største misforståelser i arbejdslivet. Jeg har i min forskning set tonsvis af eksempler på folk, som har gjort et fantastisk job, og som alligevel er røget ud. Og omvendt kan jeg nævne dig sribetvis af dårlige ledere, som er avanceret til topposter, fordi de forstod at sno sig," siger Jeffrey Pfeffer.



Kilde: Ledelseidag.dk



Hver fjerde dansker mener, at de er overkvalificeret i deres nuværende job og kunne klare et mere krævende arbejde.

Kilde: Politiken



LEDERE SKAL BESTEMME SELV

ere tillid og mindre kontrol. Ledige ledere skal nu have langt større selvbestemmelse i deres møde med systemet. Sammen med syv andre a-kasser deltager Lederne A-kasse i et forsøgsprojekt, hvor der skal tages mere hensyn til den enkeltes behov og i mindre grad rigide krav. Forsøget kaldes "Den Gode Samtale" og giver mulighed for, at ledige medlemmer selv booker en tid til samtale eller aktivitet efter eget ønske i a-kassen. Derudover kan medlemmet også selv vælge, hvilken konsulent han eller hun vil tale med. Og det glæder job- og karrierechef hos Lederne Anne Stokholm:

"Vi giver nu ansvaret og beslutningsretten tilbage til medlemmerne. Det passer godt til vores medlemsskare, som jo består af ledere, der er vant til at tage ansvar og være dem, der bestemmer og sætter dagsordenen."

Kilde: Lederne

1,1

procent. Det vokser dansk økonomi med i år, mener EU.

Kilde: Ritzau

25

procent. Så meget mindre tjener danske topchefer end deres europæiske kolleger.

Kilde: Politiken



OFFENTLIGE LEDERE ER BLEVET BEDRE

6.000 offentlige ledere har været på skolebænken siden kvalitetsreformen fra 2007 – og det har givet bonus. Det viser en ny rapport fra Danmarks Evalueringsinstitut. 96 procent af lederne mener, at uddannelsen har styrket deres personlige udvikling, og 92 procent siger, at uddannelsesforløbet har gjort dem bedre til at motivere medarbejderne og skabe rammer for trivsel.

Det viser, at det kan betale sig at sætte midler af til lederudvikling, siger Marianne Rasmussen, uddannelseskonsulent hos Lederne.

“Det er dog vigtigt, at man ikke trækker i nødbremsen, nu hvor de ekstra og målrettede midler er brugt. Lederudvikling skal også prioriteres fremadrettet, så lederne er gearet til de udfordringer, som hele tiden forandrer sig,” siger hun.

Kilde: Lederne



LEDERE SKAL TÆNKE I NYE BANER

Innovation er tiltrængt, hvis danske virksomheders konkurrenceevne skal forbedres.



Nye tider kræver nye idéer. Danske ledere mener, at behovet for at tænke anderledes og komme på kreative løsninger er stort, ifølge en ny undersøgelse fra Lederne.

73 procent oplever et stort behov for at tænke i nye måder “at gøre tingene på”, både blandt medarbejderne og hos dem selv. Og det er et godt tegn, mener rådgivningschef hos Lederne Niels Henriksen.

“Det er godt, at så mange ledere har erkendt behovet for at tænke nyt i måden at arbejde og lede på. Det er nødvendigt for virksomhedernes konkurrenceevne. Næste skridt er, at lederne reelt gør noget ved det og får medarbejderne motiveret, så det ikke forbliver ved de gode intentioner.”

Kilde: Lederne

UNGE LEDERE KOMMER PÅ RYGSÆKREJSE

Den svenske multinationale koncern Ikea sender nu udvalgte helt unge ansatte med lederpotentiale til udlandet i et helt år. Her skal de menneskeligt og fagligt rustes til at bevæge sig op ad rangstigen i lyntempo. På første stop skal de i et halvt år i en afdeling, der svarer til den, de i forvejen har deres daglige gang i, men i et andet land. Andet stop er et halvt år i en helt anden del af produktionen – og i et nyt land.

“Normalt arbejder ledere sig op igennem Ikea, men her sætter vi turbo på, så de unge kan bestride job med langt større ansvar og udfordringer på ganske kort tid. Målet for os er at kunne levere flere talenter til vores på verdensplan 200 øverste toplederstillinger,” fortæller HR-direktør i Ikea Pernille Hagild.

Kilde: Business.dk



Den nye
BMW 3-serie

www.bmw.dk



Ren køreglæde



TO STOLE.

Hos BMW tror vi ikke på kompromiser. Vi tror ikke på, at hensyn til miljøet og fornuftig driftøkonomi behøver gå ud over præstationer og kraftoverskud. Vi tror på, at det er muligt at sætte sig på det bedste fra to verdener. Derfor er den nye BMW 316d da også klassens bedste. Både når det gælder brændstoføkonomi, CO₂-udledning og præstationer. At den så samtidig er designet, så man næsten får lyst til at røre ved den, fås i flere utrolig smagfulde udstyrsvarianter og giver en ekstraordinær køreoplevelse, som kun BMW kan det – ja, det er også en kompromisløs selvfølge. Se mere på bmw.dk

DEN NYE BMW 316D: 443.000 KR.

BMW EfficientDynamics
Mindre forbrug. Mere køreglæde.

BMW PRIVAT-LEASING	FØRSTEGANGS-BETALING	MÅNEDLIG YDELSE
	35.000 KR.	4.850 KR.
FINANSIERING	89.400 KR.	4.775 KR.
BMW ERHVERVS-LEASING	BESKATNING	MÅNEDLIG YDELSE
	334.196 KR.	4.950 KR.

Kontantpris er ekskl. metallak. Lev.omk. 3.680 kr. Forbrug 23,3 km/l, CO₂-udledning 114 g/km, 116 hk. **BMW PRIVATLEASING** af 316d 4.850 kr./md., førstegangsbetaling 35.000 kr., 36 mdr., 60.000 km, inkl. service, lev.omk og måtter. Ekskl. dæk, grøn ejeravgift, metallak og forsikring. Etabl. omk. 4.750 kr. Totalomk. i perioden 214.350 kr.

BMW ERHVERVSLEASING af 316d: Førstegangsbetaling på 0 kr., 36 mdr., 60.000 km, inkl. service, lev.omk. og måtter. Ekskl. dæk, grøn ejeravgift, metallak og forsikring. Etabl. omk. 4.750 kr. Leasingydelsen er ekskl. moms. Alle beskatningsgrundlag er vejl. og inkl. moms.

FINANSIERING af BMW 316d 4.775 kr./md. i 96 mdr. ved 20 % i udbetaling. ÅOP 6,60 %. Ekskl. metallak. Forbehold for kreditvurdering.

A

D



Seniorer i fuld sving

Den ældste del af arbejdsstyrken har trods krisen fået flere jobs, og en ny undersøgelse punkterer samtidig myten om, at de er langsommere end deres yngre kolleger.

Billedet af en ældre medarbejder, som med to fingre nøjsommeligt taster på en computer, findes ikke i virkelighedens verden. En ny undersøgelse fra Lederne, baseret på svar fra 1.965 ledere, punkterer i det hele taget myten om, at den ældste del af arbejdsstyrken er langsom, uproduktiv og dårligere til at multitask end de yngre kolleger.

Kun hver femte adspurgte leder, 20 procent, vurderer, at yngre medarbejdere er hurtigere til at løse opgaver end seniormedarbejderne. Kun 17 procent af lederne oplever, at yngre er skrappere til at håndtere flere opgaver samtidig, mens endnu færre, 13 procent, mener, at de yngre er mere produktive.

"På langt de fleste arbejdspladser oplever

lederne det som et plus med et aldersmæssigt miks af yngre og ældre medarbejdere. Og undersøgelsen understreger, at det ud fra en lang række parametre betaler sig at fastholde ældre og erfarne medarbejdere på virksomhederne, siger analysechef hos Lederne Kim Møller Laursen.

Samtidig viser tal fra midt under finanskrisen fra 2008 og frem til 2011, at gruppen af personer over 60 år ikke bare gik glip af den generelle negative udvikling på arbejdsmarkedet – de skabte faktisk flere jobs. Her kom der midt under finanskrisen 8.000 flere fuldtidsbeskæftigede.

Kilde: Lederne og avisen.dk



BUTIKSLEDERE SIKRER SIG MOD TURBULENS

En strøm af ledere fra supermarkeder, stormagasiner og specialforretninger søger tryghed. De befinder sig i en branche med store omvæltninger, og det får dem til at efterspørge rådgivning og økonomisk tryghed hos Lederne. Alene i 2011 oplevede Lederne en medlemsvækst fra detailbranchen på 12 procent, og butikslederne er nu den suverænt største medlemsgruppe. Ifølge salgs- og marketingchef hos Lederne Uffe Daub hænger den store vækst sammen med den turbulente økonomiske situation, som mange butikker befinder sig i.

"Konsekvenserne af krisen er meget tydelige at se i butikkerne. Mange tvinges til at dreje nøglen om, mens andre skærer hårdt i medarbejderstaben. Behovet for et økonomisk sikkerhedsnet og jobrådgivning er kraftigt stigende, og derfor vælger mange ledere fra butikkerne i øjeblikket at melde sig ind hos Lederne."

Kilde: Lederne



40%

af pladserne i Carlsbergs bestyrelse skal inden 2015 være besat af kvinder.

Kilde: Ritzau

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

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



AALBORG UNIVERSITET



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

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

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

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



Stå i spidsen for forandring

Tag en Master in Management of Technology – MMT/E-MBA

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

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

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

Læs mere på www.mmt.aau.dk



Master in Management of Technology
Executive MBA

Ledelse gennem forandring – forandring gennem ledelse

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

Aalborg Universitet | Fibigerstræde 10 | 9220 Aalborg Ø

34% **41%**

Erhvervslivet hyrer i stigende grad yngre topchefer. 41 procent af de nye topchefer sidste år var under 45 år mod blot 34 procent i 2010.

Kilde: Økonomisk Ugebrev



DANSKE TOPCHEFER BLANDER SIG

Det gamle ordsprog om, at "den, der lever skjult, lever godt", hører ikke længere til i toppen af dansk erhvervsliv. Anna Askær, cand.merc.psyk. og Signe Bjørg, cand.merc.psyk., har i deres kandidatafhandling fra CBS talt med ni danske topledere, og tendensen er, at de i stigende grad blander sig i samfundsbatten. Og de bruger det som et strategisk værktøj til at pleje virksomhedens ry, skriver Ledelseidag.dk.

Eksempelvis siger Niels Due Jensen, tidligere koncernchef i Grundfos:

"Vi repræsenterer jo i erhvervslivet og i virksomhederne en stor del af indkomstgrundlaget for det danske samfund, og derfor synes jeg også, det er naturligt, at vi ytrer os om samfundsforhold.

De danske topledere bruger også profilering i medierne til at differentiere sig fra sine konkurrenter og samtidig få virksomheden til at fremstå som ét samlet brand."

Der er dog også ulemper ved den øgede personfiksering, fortæller Stine Bosse, tidligere topchef i Tryg:

"Når du først er trådt derud og har givet de der interview om, hvordan du lufter hunde ... der er *no way back*, hvis du først er trådt ud på den scene.

Jeg køber også præmissen om, at det er vigtigt at kende personen bag virksomheden, og det er det, fordi ledelse gør så stor en forskel i dag"

Kilde: Ledelseidag



DE STØRSTE BRØLERE TIL ET JOBINTERVIEW

Tag ikke telefonen, og bagtal ikke dine tidligere kolleger. Det er nemlig nogle af de værste – og mest almindelige – fejl under en jobsamtale, ifølge amerikanske HR-chefer.



Må jeg tage en tår af din kaffe?" Det kan lyde usandsynligt, at nogen ville spørge deres kommende chef om det til en jobsamtale. Ikke desto mindre er det en af de mange mærkelige ting, som amerikanske HR-chefer har oplevet gennem tiden, ifølge en undersøgelse foretaget af jobportalen Career-Builder.com, der har interviewet 3.000 ledere.

77 procent af de adspurgte ledere fortæller, at den største fejl, en jobansøger kan gøre under et interview, er at tage sin telefon eller

begynde at besvare sms'er. Den næststørste fejl er at virke uinteressert (ifølge 75 procent). Et eksempel er en kandidat, der åbent sagde, at hun var i tvivl om, om det var værd at starte bilen for at få jobbet.

Den tredje mest almindelige fejl er at klæde sig lidt for afslappet til et jobinterview (72 procent).

Andre store fejl er at virke arrogant og bagtale nuværende eller tidligere kolleger.

Kilde: Forbes.com

2.817.000.000.000 kr.

Så meget er Apple, verdens mest værdifulde selskab, værd.

Kilde: Business.dk



VOLVO V60

SCANDINAVIAN LUXURY

VÆSENTLIGT STANDARDUDSTYR:

- TURBO DIESEL I KLASSE **A**
- HIGH PERFORMANCE LYDANLÆG
- CD-AFSPILLER, BLUETOOTH M.M.
- START/STOP TEKNOLOGI
- DESIGNPAKKE*

VOLVO V60 DRIVe FRA KR. 398.305**

VOLVO CAR FINANCE

MDL. YDELSE FRA KR. 4.584**

VOLVIA FORSIKRING

1. ÅRS FORSIKRING KR. 4.200***



Den viste Volvo V60 er en Summum-model udstyret med Designpakke og 18" alufælg.



VOLVO S60 OG VOLVO V60 MED SKRÆDDERSYET FINANSIERING

Volvo S60 DRIVe man. fra kr. 398.305. Volvo V60 DRIVe man. VOR fra kr. 401.000. Volvo V60 T4 pws. VOR fra kr. 465.000. Priserne er eksklusiv levering. Kampagnetilbud gælder så længe lager haves. Brændstofforbrug 23,2 km/l – 13,5 km/l. Læs mere på volvocars.dk

* Designpakken som bl.a. indeholder stylingkit, alufælg 16" og R-design sportspedaler er standardudstyr ved finansiering gennem Volvo Car Finance (VCF). Læs mere på volvocars.dk

** Priser finansieret gennem VCF: udbetaling kr. 80.397, samlet kreditbeløb kr. 321.586 og en variabel rente på 3,25 % og en løbetid på 84 mdr. Samlede omkostninger kr. 62.148. Samlet beløb der skal betales tilbage kr. 383.732. ÅOP 5,4. Månedlig betaling er beregnet pr. februar 2012 ud fra den på det tidspunkt gældende debitorrente på 3,3 %. Der tages forbehold for positiv kreditgodkendelse, trykfejl og prisstigninger.

*** Første års forsikring inkl. Bil Super og Kasko Plus. Selvrisiko kr. 3.000. Tilbuddet er ikke gældende for kunder under 40 år. Under 40 år spørg om tilbud hos forhandleren. Tilbuddet er gældende indtil 31.12.2012.

bilial.dk

Nærum Hovedgade 1
2850 Nærum
Tlf. 7259 1800

Husby Allé 7-9
2630 Taastrup
Tlf. 7259 1700



INNOVATION!!!





ENIGE medarbejdere KVÆLER innovationen



For mange ens-tænkende medarbejdere og fælles værdier er gift for innovationen i små og mellemstore virksomheder. Det viser en ny afhandling fra Aarhus Universitet, Business and Social Science.

Tekst: Sebastian Cappelen | Illustration: Rasmus Juul Pedersen

Men selv om fælles værdier giver en række fordele, så har det også ulemper. De ens-tænkende medarbejdere virker som gift for innovationen.

“Hvis medarbejderne er enige om alting, så er der risiko for, at de lukker omverdenen og de eksterne idéer ude i den fælles tro, at de ved bedst og ikke har brug for flere input,” forklarer forsker Ana Luiza Burcharth fra Aarhus Universitet, Business and Social Science.

Hun har skrevet ph.d. om små og mellemstore virksom-

heders evne og vilje til at være innovative og bruge eksternt viden i egne aktiviteter.

Skal ikke udvikle alt selv

Hendes forskning viser, at meget ens-tænkende medarbejdere sjældent har viljen til at opsøge eksternt viden, og det kan få alvorlige konsekvenser.

“I en verden med stigende konkurrence og teknologisk udvikling kan og skal små og mellemstore virksomheder ikke udvikle alt selv,” forklarer hun.

Det kan være en absolut fordel at drage nytte af den viden, som konkurrenterne er

nået frem til. Hvis det lykkes, kan man spare betydelige beløb på innovation.

“De bør i stedet inddrage og videreudvikle eksterne idéer og teknologier for at sikre virksomhedens udvikling. Hvis de lukker for inddragelsen af eksternt viden, er det kun et spørgsmål om tid, før de kvæler innovationen,” siger hun.

Tager afstand til viden udefra

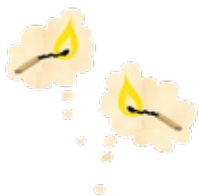
Det er specielt blandt virksomheder, der er førende inden for deres område, at der er en tilbøjelighed til skepsis blandt

medarbejderne for ny viden udefra.

Hun har et eksempel med en dansk virksomhed, som producerer måleudstyr, der tog kontakt til en japansk virksomhed, som de mente kunne drage nytte af deres viden.

“I starten var japanerne totalt afvisende. Det var først efter flere møder, at de åbnede op, og i dag har de et frugtbart samarbejde,” forklarer hun.

“Man tror simpelthen ikke, at man har noget at lære af andre, og så er der risiko for at man lider af NIH-syndromet,” forklarer Ana Luiza Burcharth. ▶▶



INNO-VATION!!



►► NIH står for Not Invented Here og betyder, at der er en negativ attitude mod viden og teknologier, som er udviklet uden for ens egen organisation, for eksempel fra eksterne partnere eller konkurrenter. Det er et begreb, der opstod allerede i 1960'erne.

“Faktisk føler medarbejdere sig ofte truet af nye udefrakommende idéer og synes derfor, at det er mere prestigefyldt at skabe ny viden selv i stedet for at genbruge allerede opfundet viden.”

Her gik det galt

Et godt eksempel finder man hos amerikanske Procter & Gamble, der på et tidspunkt ønskede, at mere end 50 procent af deres produkter skulle baseres på en form for ekstern teknologi, hvilket gav anledning til bekymringer internt i virksomheden. Medarbejderne blev bekymrede for, at det kom til at koste jobs, eller at virksomheden ville miste sine kompetencer.

Et andet eksempel er Kodak, som også har kæmpet med NIH-tendenser i forbindelse med overgangen fra papirfilm til digital-fotografi. Topledelsen var overbevidst om, at fremtiden lå i digital teknik, men mødte modstand blandt mellemlederne, der mente, at den nye teknologi kunne true deres job og blokere for yderligere udvikling. Konsekvenserne blev katastrofale. Som følge af manglende tilpasning til den teknologiske udvikling blev

cirka 80 procent af Kodaks medarbejdere afskediget, og for en måned siden gik Kodak i betalingsstandsning.

Hvad kan man gøre ved den attitude?

Ifølge Ana Luiza Burcharth er viljen til at tage imod viden udefra stærkt forbundet med virksomhedskulturen og den måde, nye medarbejdere integreres i virksomheden.

“Man er allerede nået langt, hvis ledelsen er opmærksom på, at det er en fordel og ikke en ulempe, at medarbejderne tænker forskelligt. Jo flere forskellige kompetencer blandt medarbejderne, des bedre er man til at udnytte viden udefra og være innovativ.”

Samtidig skal man passe på ikke at ansætte folk, der ligner resten af medarbejderne. Det

styrker tværtimod medarbejdernes fastholdelse af “vi ved bedst”-mentaliteten.

“Så får man medarbejdere, der tænker alt for ens. De overholder alle regler, og jo mere de bliver integreret i virksomheden, des mindre villige er de til at tage ny viden udefra og tænke nyt,” siger Ana Luiza Burcharth.

Hvad kan man ellers gøre

Men hvad gør man så, hvis man har mange medarbejdere, der tænker ens. Hvordan går man fra at være relativt passiv til at være modtagelig over for viden udefra. Det er en langsommelig proces, og man skal være i stand

“Faktisk føler medarbejdere sig ofte truet af nye udefrakommende idéer og synes derfor, at det er mere prestigefyldt at skabe ny viden selv i stedet for at genbruge allerede opfundet viden.”

— Ana Luiza Burcharth

til at være åben.

“Man skal sørge for, at medarbejderne har tid og ressourcer til at finde den eksterne viden. Måske skal man overveje at skifte nogle medarbejdere ud eller investere i kompetenceudviklings-programmer,” forklarer hun.

Ledelsen skal fra starten formulere en tydelig strategi, i forhold til hvilken ekstern viden der er relevant. Så skal de fremme uformelle processer og dialog i virksomheden. Samtidig skal de udvide netværket af eksterne kontakter. ①



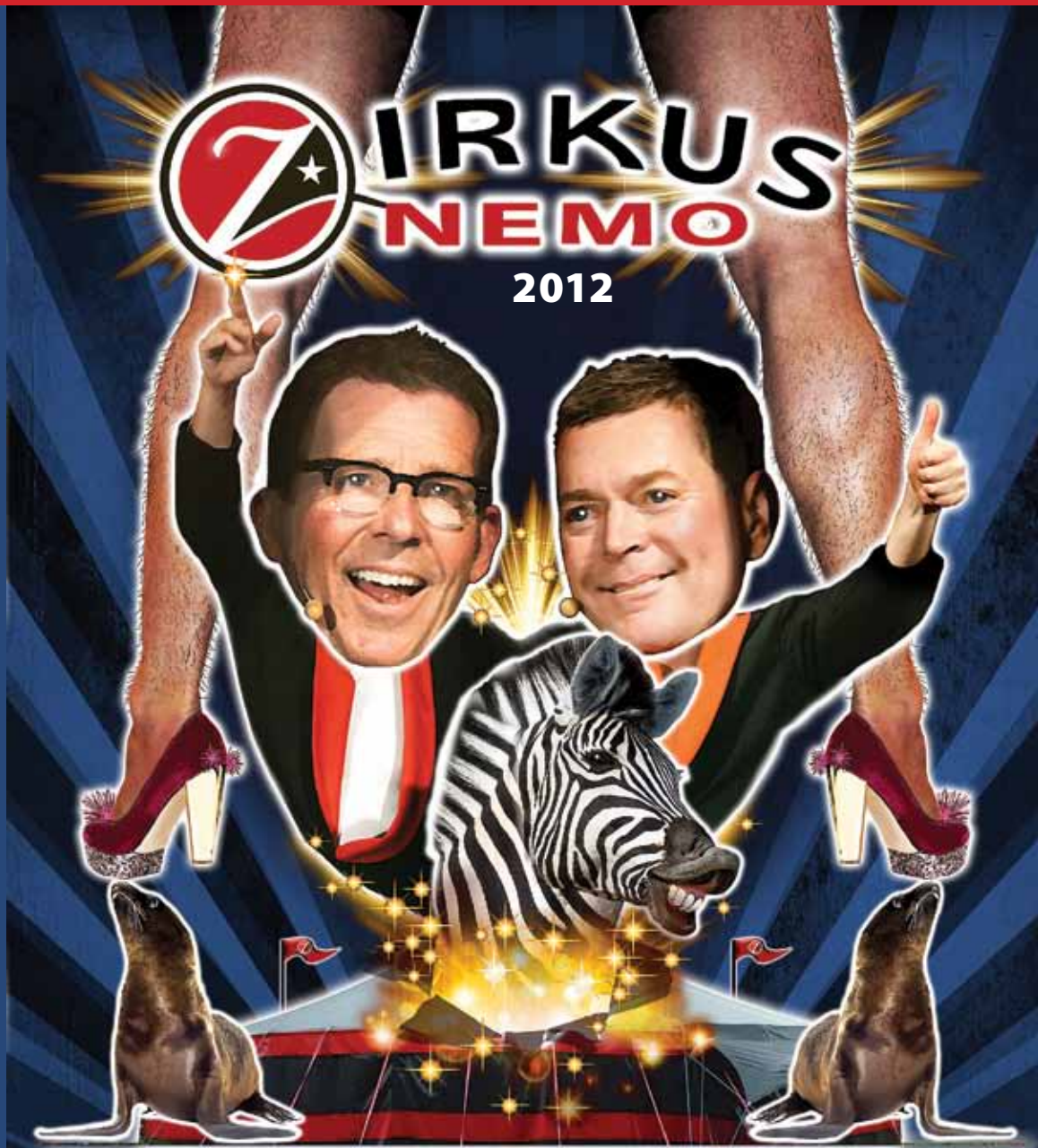
BAG UNDERSØGELSEN

Ana Luiza Burcharth har undersøgt, hvorfor nogle små og mellemstore virksomheder er bedre til at opsøge og udnytte ekstern viden end andre.

Hun har interviewet 169 virksomheder, der beskæftiger sig med kemi, medicinsk udstyr, computerudstyr eller maskinproduktion. Alle undersøgte virksomheder er danske produktionsvirksomheder fra 10 til 249 ansatte.

Læs mere om Ana Luiza Burcharths afhandling på Ledelseidag.dk

SØREN ØSTERGAARD PRÆSENTERER



**STØRRE END NOGENSINDE
NU MED SØLØVER OG ZEBRA**

SØREN ØSTERGAARD ★ PETER FRÖDIN

INTERNATIONALE TOPARTISTER ★ STORT ORKESTER

VEJLE 7-12/5
v/DGI Huset

HORSENS 19-23/6
Langelinie

NYKØBING SJ 24-28/7
Havnen

AARHUS 15/5-9/6
Mindeparken

ESBJERG 26-30/6
Gryden

KØBENHAVN 31/7-1/9
Carlsberg Byen


AALBORG 12-16/6
Fjordmarken

SVENDBORG 3-21/7
Christiansminde

ODENSE 4-15/9
Dyrskuepladsen

Billetlugen.dk-70263267 - Billetnet.dk-70156565 - www.zirkusnemo.dk

Tekst: Andrea Bak | Foto: Mads Krabbe

A photograph of a kitchen with large glass jars in the foreground. In the background, a chef in a white uniform is visible, and another person is standing near a counter. The scene is brightly lit, and the jars are empty.

GLADE ME

Michelinkokken Paul Cunningham inspirerer

LAVER



NNESKER

til engagement og glæde i sit køkken

GOD MAD

**fter otte år med Michelin-
stjernedrys, besluttede
Paul Cunningham at dreje
nøglen om til The Paul i
Tivoli. Han elskede stedet,
men det var blevet for
hårdt. Og det skal være**

**sjovt. Ellers kan han ikke inspirere sit
personale til at lave mad og yde service
på et niveau, som er nødvendigt i en
toprestaurant.**

masse erfaringer fra køkkener i England og Danmark. Han startede sin karriere som kok på en country pub i Cambridge, hvor han lavede helt almindelig, solid pub-mad uden så mange dikkedarer. Da han mødte sin danske kone, Lene, og flyttede med hende til Danmark, fik han job som fiskekok på Søllerød Kro. Efter to år blev han tilbudt at blive køkkenchef, mod at han udelukkende talte dansk til personalet. Så det gjorde han. Efter syv måneder med Paul Cunningham som køkkenchef fik Søllerød Kro, som en af de første restauranter i Danmark, en Michelinstjerne. Og så gik det, med Paul Cunninghams ord, amok.

“Vi havde så sindssygt travlt, og min strategi for at komme gennem dagen var at være så aggressiv som muligt. Hver dag satte jeg mig selv op til det psykisk som en bokser før en kamp. Jeg kørte hver dag på en bølge af adrenalin og vrede, men det holdt jo ikke i længden. Det var virkelig crazy days,” som han siger.

Efter 18 måneder som køkkenchef blev han fyret og faldt i et sort hul, hvor han syntes, alt så håbløst ud. Han kom dog op igen, klogere og mere erfaren, og en af de beslutninger, han havde truffet, var, at han for fremtiden ikke ville være en sur kælling på jobbet. Og at de mennesker, han skulle arbejde med for fremtiden, heller ikke skulle være det.

DET SKAL VÆRE SJOVT



De allerførste ansættelseskontrakter, som Paul Cunninghams personale underskrev, da de blev ansat på The Paul i 2003, var skrevet i hånden, fordi deres nye chef havde opgivet at få fat i de officielle kontrakter fra Horesta. På kontrakten stod der “Først smiler du. Dernæst er du professionel.” Det er en filosofi, der gennemsyner hele Paul Cunninghams virke som kok og som leder.

“Vi bruger så meget tid på vores job – jeg bruger for eksempel flere timer sammen med mit personale end med min familie – så vi skal have det godt, når vi er på arbejde. Alle sammen,” understreger han.

Uanset hvor travlt der var på The Paul, satte alle sig ned og spiste sammen klokken 16, ud fra devisen om at alle er væk fra nogen, de holder af. Når du ikke kan

være sammen med din egen familie, må du sætte pris på din arbejdsfamilie, og du skal behandle dem lige så respektfuldt.

Paul Cunningham har aldrig været bange for at vise sine ansatte sit menneskelige ansigt. Faktisk kan han ikke andet. Han har, som han selv siger, ikke noget pokerfjæs. Han kunne godt finde på at gå rundt i restauranten i strømpebukker eller tage en lur i arbejdstiden. Sidstnævnte blev han endda somme tider opfordret til af personalet, hvis de syntes, han blev for knarvorn. Så blev han nemlig glad igen efter en halv times lur, og så kører det hele bare lidt nemmere.



Kørte på en bølge af vrede

Paul Cunningham har med egne ord ikke nogen fin lederuddannelse i ryggen. Han har til gengæld en



Jeg er kaptajnen

“På The Paul omtalte vi os selv som “fre-aks”, for det var vi på hver vores måde. Jeg er ligeglad med, om mit personale har tatoveringer og hanekam, når bare de er

velsoignerede, professionelle og behandler gæster og kolleger med respekt. Og så skal de kunne tænke selv. Jeg giver alle utroligt meget ansvar. Nogle gange for meget, og så flipper jeg ud. Men det sker sjældent. Til gengæld er der nogle, der er blevet forskrækkede, når det sker, fordi jeg normalt er sådan en rar og sjov hyggeonkel. Men jeg kan blive så utroligt skuffet, når folk ikke lever op til det ansvar, jeg giver dem,” siger han.

Paul Cunningham nævner selv en episode med en gammel engelsk kokken, som han skulle lave mad til et bryllup med. De skulle blandt andet lave Yorkshire Pudding – en slags soufflé, som serveres til oksesteg og med tyk, brun sovs til. Alle vennens Yorkshire Puddings blev helt flade, hvilket ifølge Paul Cunningham svarer til, at man som dansker serverer frikadeller, der var brændt på, med stuvet hvidkål, hvor

OM PAUL JOHN CUNNINGHAM

- Født 8. marts 1969 i Essex, England. Hans far var lastbilchauffør, og hans mor var sekretær på den lokale kokkeskole.
- Gift med Lene, som han har sønnerne Christian og Valdemar på 13 og 7 år med.
- Stod i lære på Hotel University Arms i Cambridge.
- Flyttede til Danmark i 1994, hvor han fik job som fiskekok på Søllerød Kro. Efter to år blev han køkkenchef, og efter 7 måneder fik Søllerød Kro sin første Michelinstjerne.
- Har sidenhen været på Formel B, Plaza Hotel og Coquus og åbnede i 2003 The Paul i Tivoli, hvor han i 2004 fik en Michelinstjerne. I september sidste år forlod Paul Cunningham The Paul uden at vide, hvad han så skulle lave, og i slutningen af marts tiltrådte han som køkkenchef på Henne Kirkeby Kro i Vestjylland.
- Har udgivet fem kokebøger. Senest "PaulFood", der udkommer på engelsk til april. Næste kokebog "Paul efter lukketid", udkommer til jul.
- Læs mere på paulfood.com



Paul Cunningham er stor fan af River Cottage og glæder sig til at blive fortrolig med kroens store køkkenhave.

►► kålen stadig var rå.

“Jeg flippede fuldkommen ud på ham. Råbte og skreg og kaldte ham de værste ting, jeg kunne komme i tanker om. Det var så pinligt. Jeg overreagerede fuldkommen. Det var min egen personlige forfængelighed, det gik ud over. Heldigvis var vi ikke uvenner særlig længe,” siger han.

“Det sker sjældent, at mine folk skuffer mig. Meget sjældent. Heldigvis. Ellers kunne det ikke hænge sammen. Jeg er kaptajnen. Det er mig, der sejler skibet, men jeg er fuldkommen afhængig af min køkkenchef og min restaurantchef. Det er dem, der ansætter og fyrrer personale i henholdsvis køkkenet og på gulvet, og dem, der sørger for, at maskineriet kører, mens jeg skal inspirere dem til at gøre deres bedste, opfinde nye retter og holde deres humør oppe,” forklarer han.



Stolt af personalet

Paul Cunningham elsker at lave mad, men han havde sjældent tid til det på The Paul, da gæsterne selvfølgelig kom for at spise den fremragende mad, men

i høj grad også for at “se giraffen”. Hver aften, inden gæsterne ankom, blev han briefet af restaurantchefen, Daniel Furmanek, omkring hvem, der kom, om de havde været der før, og hvem de var, så han kunne gå rundt og tale med gæsterne og få dem til at føle sig hjemme. Det er nemlig, med Paul Cunninghams ord, ikke tilfældigt, at det engelske ord for hvile, ordet *rest*, udgør første del af ordet restaurant.

Når kaptajnen ikke selv kan stå i køkkenet, er det ekstra vigtigt, at alle kørte i samme spor. Og det gjorde de.

“Jeg kunne for eksempel sige til min køkkenchef, Christian Mortensen, at jeg

selv om det altid var mig, der var ansigtet udadtil i medierne. Af samme grund nævner jeg altid mine ansatte i mine kokebøger, og der er også altid billeder af dem. De skulle jo slide ekstra, når jeg tog fri for at skrive, og uden dem ville jeg ikke kunne gøre det,” siger han.



Sig tingene ligeud

På The Paul var det Paul Cunningham selv, der mødte ind først og lavede kaffe til de ansatte. Spurgte til, hvordan det gik på hjemmefronten, og lyttede. Insisterede på, at alle skulle sidde ned og spise klokken 16, og det var også ham, der insisterede på, at man godt lige kunne drikke en øl, når de sidste gæster var gået, og efter der var gjort rent. Det lykkedes ham at skabe en nogenlunde fast stab, på trods af at han var nødt til at fyre alle med undtagelse

JEG SKAL INSPIRERE

af køkken- og restaurantchefen i de fire måneder, Tivoli havde lukket. Den aften, The Paul lukkede, iførte personalet sig T-shirts med påskriften “Paul er Gud”, så der er ingen tvivl om, at personalet på The Paul var professionelle og udførte deres arbejde

syntes, vi skulle lave en fed vaniljeis, der var lidt syrlig og lidt salt, og så lavede han den helt perfekt. Så selv om restauranten hed The Paul, var det bestemt ikke kun mit sted. Det var et samarbejde. Jeg er stolt af mit personale, og jeg vil gerne vise dem frem,



Maskinforretningen Mertz, Nykøbing Falster

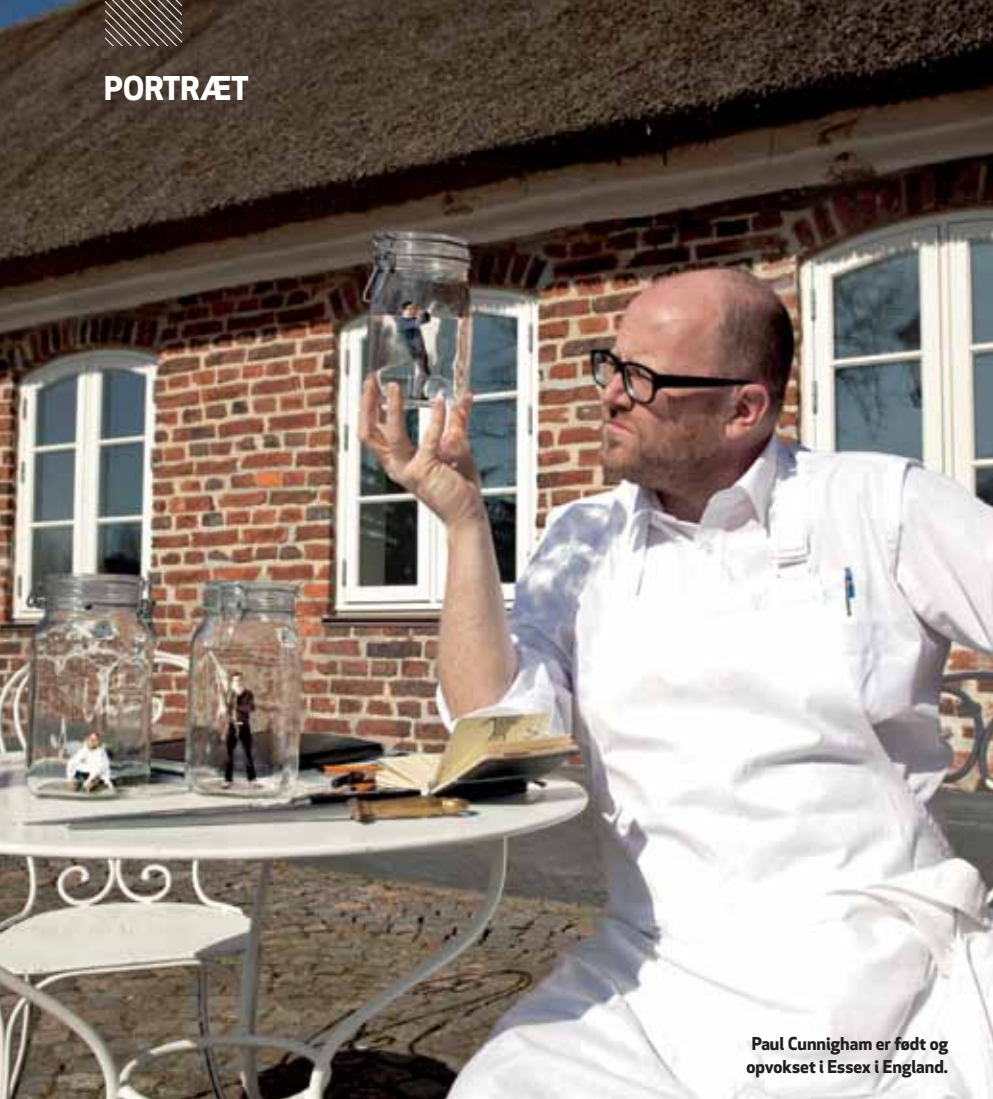


Medarbejdere over hele landet.
Samarbejde gennem videomøder.
Alle dokumenter samlet i skyen.
Dit kontor. Overalt. Altid.

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



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



Paul Cunningham er født og opvokset i Essex i England.

SIG TINGENE LIGEUD

► til perfektion – men de var også venner.

Det er både godt og skidt, når man skal være chef, og Paul Cunningham har da også prøvet at skulle trække vejret en ekstra gang for ikke at miste ledergrebet om tingene.

“På et tidspunkt var vores opvaskers kone alvorligt syg, og han var meget, meget ked af det og bange. Jeg havde mest lyst til at give ham fri og så selv vaske op, men det duer jo ikke. Gæsterne kommer jo for, at jeg skal være i restauranten – ikke fordi jeg skal stå og vaske op,” som han siger.

“Jeg har altid gået meget op i, at man skal kunne sige tingene ligeud. Jeg gider ikke, at folk råber og skriger, men der skal være plads til, at man kommer af med sine frustrationer, og at man kan sige, hvis der er noget, man er utilfreds med. Det gælder både, hvis jeg har noget at udsætte på mine folk, og omvendt. Jeg kendte alle på The

Paul så godt, at jeg kunne se på lang afstand, om der var noget i vejen. Så lavede jeg to kopper kaffe på espressomaskinen, stillede mig ind i køkkenet og slog kopperne mod hinanden, mens jeg kiggede på den, jeg ville tale med. Så satte vi os ud på terrassen og fik snakket tingene igennem,” siger han.



Stress avler stress

For et år siden fik Paul Cunningham en lille blodprop i venstre skulder og var væk fra restauranten i fem uger. Her fik han lejlighed til at tænke nærmere over, om han stadig var rigtig glad der, hvor han var. Det var han ikke.

“Jeg var enormt stresset. Vi havde haft en masse økonomisk bøvl med restauranten nogle år før, hvor Tivoli gik ind og forpagtede den, og jeg kørte videre som ansat. Det gav noget ro, men det gjorde også, at det ikke længere var mit og de ansattes sted på

VIDSTE DU, AT ...

- Paul Cunningham er en habil fotograf og har leveret fotos til alle sine kogebøger, ligesom han blandt andet har udstillet hos møbelbutikken Anton Dam på Frederiksberg.
- Paul Cunningham har vundet DM i hotdogs de seneste to år. Sidste år vandt han med en sort hotdog med pølse af blodpølse, serveret til tonerne af AC/DC's "Back in Black".
- Paul Cunningham ofte har haft besøg af dronning Margrethe på The Paul, og at han yndede at servere indmad og simple kødudskæringer for hende.
- Paul Cunningham engang fik et håndskrevet takkekort fra Bill Clinton, efter han havde spist på The Paul.
- Både Paris Hilton og Helena Christensen har spist på The Paul.
- Paul Cunninghams første job i Danmark var at vedligeholde banerne i Korsør Tennisklub.

samme måde som før. Der var meget, vi var uenige i, mig og Tivoli, og da jeg ikke kunne andet end at ligge ned, gik det for alvor op for mig, præcis hvor meget det sled på mig. Hvis jeg er stresset og ked af det, bliver mit personale også ked af det og stressede, og så kan vi ikke drive en restaurant, hvor vi kan tillade os at tage det, vi gør, for et måltid mad. Så vidste jeg, det var på tide at komme videre. Også selv om jeg elskede The Paul og savner stedet hver eneste dag,” siger han.

Paul Cunningham fik, ikke overraskende, en masse tilbud, men valgte at takke ja til Henne Kirkeby Kro i Vestjylland. Han tager sin restaurantchef, Daniel Furmanek, med sammen med to af kokkene fra The Paul. De fire skal bo sammen i et hus ved siden af kroen og arbejde der fire dage om ugen. Resten af ugen er de hjemme hos deres anden familie. Så det er et andet liv, der venter.

“Jeg har de vildeste sommerfugle i maven. Men det er fedt!” siger Paul Cunningham. Han glæder sig til at stifte nærmere bekendtskab med den store køkkenhave, der gennem mere end 200 år har forsynet krokøkkenet med frugt og grønt, og som også bliver omdrejningspunktet, når Paul stiller sig til gryderne. Køkkenet på Henne Kirkeby Kro er i øvrigt lukket i forhold til det åbne køkken på The Paul.

“Det bliver meget anderledes, at jeg ikke kan holde øje med alle i restauranten, men det er også meget godt. Så kan det være, jeg rent faktisk kan få lavet noget mad,” griner han. 🍷

Hvorfor tror du, det hedder et kærestebrev og ikke en kærestemail?

Svaret kommer her: Fordi kærestebrevet og dets budskab bliver bemærket, mens kærestemailed risikerer at ende sine dage i ubemærkethed. For når nyhedsbreve og e-mails i store mængder oversvømmer modtagerens mailboks, er det svært at skille sig ud og få opmærksomhed. Det samme gælder for din markedsføring: Hvis du vil have effekt, er det en god ide at genopdage, at der er power i print. Selvfølgelig kan vi ikke undvære de elektroniske medier. Det handler bare om at kombinere det bedste fra begge verdener.

Bliv inspireret og få aflivet myterne på www.tryksag.dk

**DEN
GRAFISKE
BRANCHE**

**Bevægelsen for større effekt
pr. investeret krone**



Sommerfester og konferencer i inspirerende rammer

Carlsberg er en oplagt mødeplads til sommerfesten, konferencen eller den stilfulde middag. Uanset om I ønsker at være inde eller ude, i Bar Jacobsen eller Carlsberg Museum & Business Centre, har vi nogle af byens smukkeste og mest festlige rammer, der garanterer en både inspirerende og festlig dag.

Vores moderne køkken og fleksible rammer matcher alle former for arrangementer. Med Visit Carlsbergs enestående muligheder for at supplere dagen med både inspirerende og sjove pauser, som trækker på Carlsbergs produkter og historie, får I en vellykket dag med kvalitet i fokus.

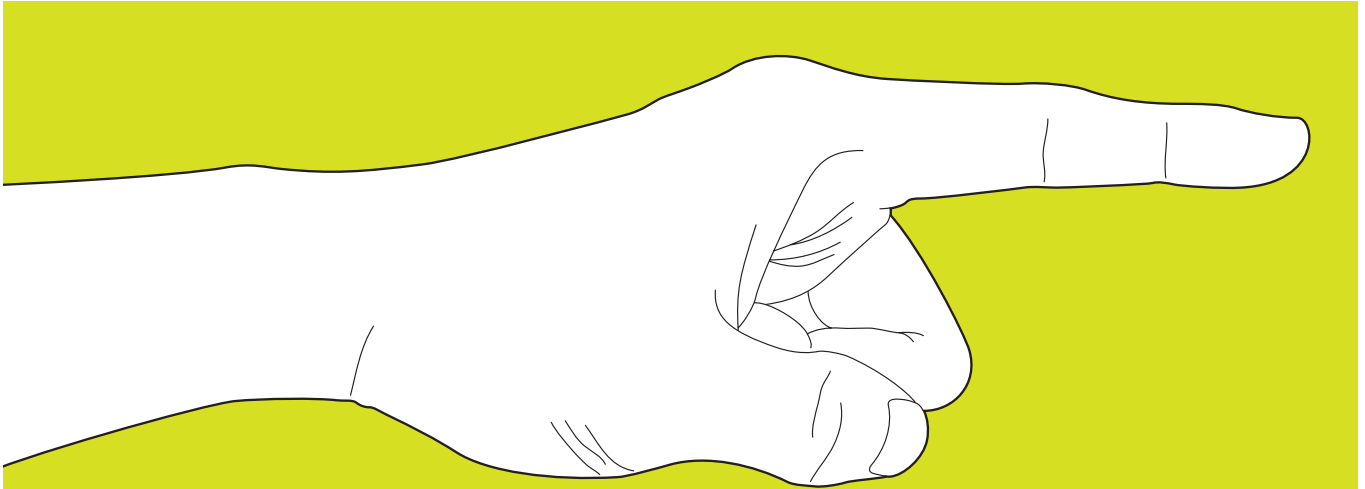
FIRMAFROKOSTER
FRA 220 KR / KUVERT

DAGSMØDEPAKKER
FRA 495 KR / DELTAGER

SOMMERFESTER
FRA 795 KR / DELTAGER

**Kontakt Visit Carlsberg Booking
og få en uforpligtende fremvisning
af vores faciliteter.**

Telefon +45 33 27 10 20 eller
mail booking@carlsberg.dk.



MÅDEN, DU FYRER PÅ, BLIVER HUSKET

Ved en afskedigelse kan en forkert formulering eller kluntet håndtering have store menneskelige konsekvenser. Derfor skal du som leder vide nøjagtig, hvad du gør. Ikke kun for den fyredes skyld, men også for dem, der er tilbage.

Tekst: Emil Norsker | Illustration: iStockphoto.com

At fyre medarbejdere er en hård opgave for alle ledere, og det bliver aldrig rutine – heller ikke for erfarne ledere. Men hvis en afskedigelse bliver håndteret ordentligt og professionelt, kan både medarbejderen, lederen og virksomheden undgå at lide unødigt skade. Det fortæller ledelsesrådgiver hos Lederne Rikke Andreasen.

“At sige folk op er en følelsesmæssigt krævende opgave, som lederen bør forberede sig grundigt på hver eneste gang. Man kan næppe tale om en “god fyring”, men man kan tale om et professionelt og respektfuldt forløb, hvor den opsagte medarbejder føler sig anstændigt behandlet, og lederen efterfølgende kan se sig selv og de øvrige ansatte i øjnene”, siger Rikke Andreasen.

Hvis en leder håndterer fyringen dårligt, kan det have store konsekvenser. En fyring er selvsagt en voldsom oplevelse for en medarbejder og en sårbar situation at stå i, der sædvanligvis giver et knæk i selvtilliden og udløser en større eller mindre krise, fortæller Rikke Andreasen.

“Hvis lederen har tacklet afskedigelsen dårligt, og medarbejderen føler sig uværdigt behandlet, vil det være sværere for vedkommende at “give slip” og komme videre efter afskedigelsen. En medarbejder, der føler sig skidt behandlet, vil også være tilbøjelig til at tale dårligt om virksomheden bagefter,” siger ledelsesrådgiveren.

Det kan være en god idé, hvis medarbejderen har en bisidder med til samtalen. Det kan være tillidsrepræsen-

tanten eller en kollega. For en chokerende besked gør ofte at hjernen “lukker ned”, så man ikke hører ret meget af det, der kommer bagefter.

“Lederen skal ikke forvente, at medarbejderen vil være i stand til at opfatte ret meget af, hvad der bliver sagt umiddelbart efter at have fået den ubehagelige besked. Derfor er det godt at have en bisidder med ved samtalen, som efterfølgende kan hjælpe med at “oversætte” det, der blev sagt på mødet,” siger Rikke Andreasen.

Lederens håndtering af selve afskedigelsen har ikke blot konsekvenser for den fyrede. De tilbageblevne

medarbejdere vil vurdere den måde, afskedigelsen har fundet sted på, og de vil altid huske det, fortæller Rikke Andreasen.

“I perioden bagefter vil de være usikre på, hvad der skal ske, og holde nøje øje med, hvordan lederen agerer. Det er vigtigt at huske på, at de også er påvirkede af at miste en eller flere kolleger og er usikre på, hvad der nu skal ske med dem selv, arbejdsopgaverne og virksomheden. Derfor er det vigtigt, at lederen både tager hånd om deres følelser og tvivl og hurtigt får tegnet et billede af, hvordan fremtiden nu ser ud,” siger Rikke Andreasen. ●

“At sige folk op er en følelsesmæssigt krævende opgave, som lederen bør forberede sig grundigt på hver eneste gang.”
– ledelsesrådgiver Rikke Andreasen

MÅDEN,
DU FYRER PÅ,
BLIVER
HUSKET



FEM GODE RÅD

INDEN EN AFSKEDIGELSE

FORBERED DIG

Forberedelse og atter forberedelse er nøglen til en professionel og ordentlig afskedigelse. Tænk det hele grundigt igennem, og lav en drejebog for forløbet, især hvis der er flere afskedigelser. Hvor, hvordan og hvornår skal det foregå, og hvad skal der ske bagefter? Det kan være en tung vej at gå fra bunden af et storrumskontor til chefens mødelokale, mens alle kigger på.

1

FØLG OP

Nævn, hvilke muligheder virksomheden har for at hjælpe medarbejderen videre, for eksempel et outplacement-program, coaching eller andet, og aftal et nyt møde – helst dagen efter. Hvis medarbejderen går hjem efter samtalen, bør du sikre dig, at en kollega ringer og tjekker, at medarbejderen efter omstændighederne har det o.k.

2

HUSK DE ANDRE

De tilbageværende medarbejdere er ofte kede af det eller rystede, og nogle kan have dårlig samvittighed over, at de gik fri. Tag samtaler, eventuelt både enkeltvis og samlet, og informér så meget som muligt – og husk at lytte.

3

VÆR PRÆCIS

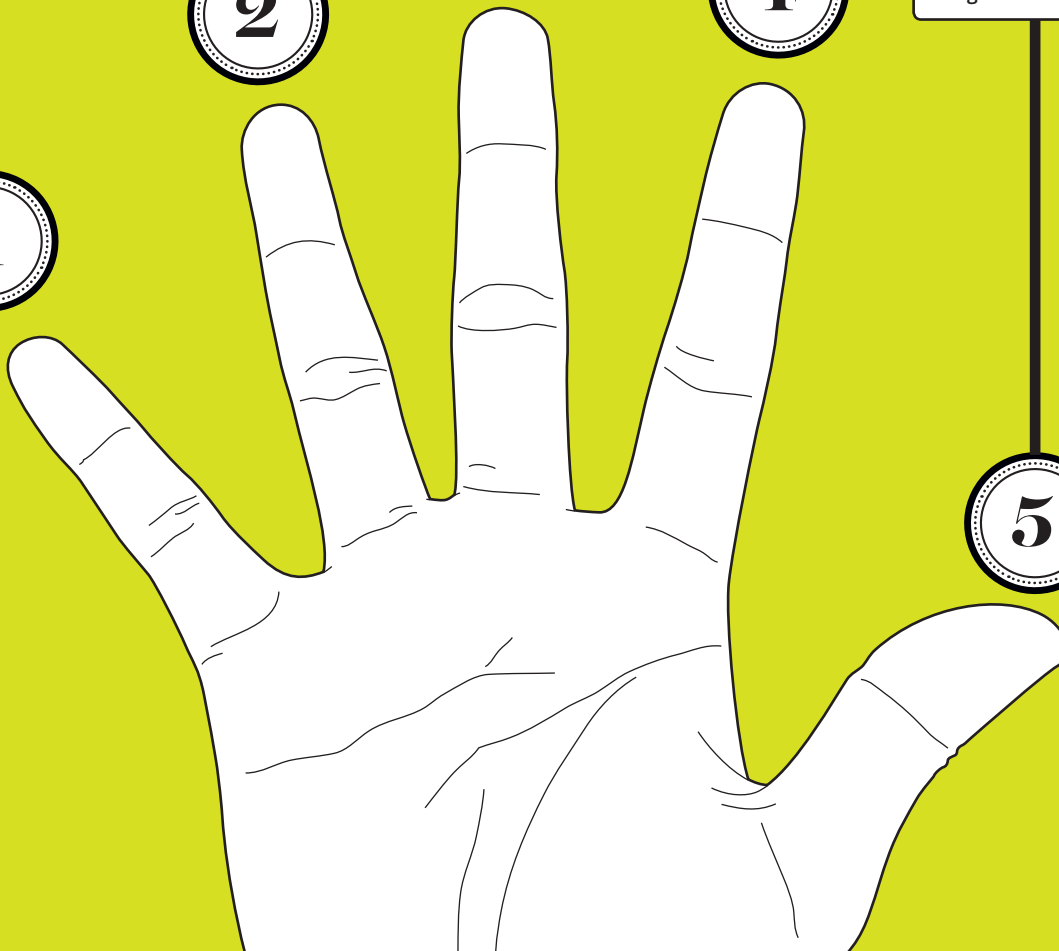
Formulér kort og konkret, hvilke grunde der er til opsigelsen, og skriv dem ned, så du ved præcist, hvad du skal sige – og kom hurtigt til sagen. Vær direkte, tal roligt, og gør det kort. Husk, at den opsagte medarbejder lytter mere med maven end med ørerne og derfor ikke kan opfatte ret mange informationer.

4

GIV PLADS

Medarbejderen vil måske reagere på afskedigelsen med vrede, lammelse eller gråd. Giv plads til følelserne, og lad være med at bagatellisere dem eller forsøge at skabe en god stemning. Og allervigtigst: Sig aldrig: "Det er også svært for mig." Du skal som leder rumme den opsagte medarbejder – ikke omvendt. Du skal ikke fiske efter medfølelse eller tilgivelse, men tage ansvaret på dig.

5



Kilde: Ledelsesrådgiver Rikke Andreasen, Lederne

KURSUSCENTRE.DK

KONFERENCE MED UDSIGT OG INDSIGT



TÆNK – HVAD VI KAN GØRE FOR DIG

Hos KursusCentre.dk gør vi meget ud af at jeres oplevelse er mere end blot et almindeligt kursus, konference eller møde. Vores grønne omgivelser, naturligt belyste lokaler med inkluderet moderne AV udstyr, den gennemtænkte

og varierende forplejning hele dagen, samt vores store og rummelige boliger med stue og køkken gør, at vi er et oplagt valg til dit næste arrangement. Gæstfriheden hos os har ingen grænser.

KursusCentre.dk

- Vores to kursuscentre ligger smukt placeret direkte ved skov og vand i henholdsvis Middelfart og Karlslunde Strand
- Veludstyrede konferencelokaler
- Bo i eget hus. Konferenceboliger med masser af plads
- Speciale i aktiviteter ved skov og vand. Fx mountainbike i skoven, snorkling eller informative ture ved vandet med vores tilknyttede havbiolog, Søren Larsen

- Diskussionssti og Beslutningssti, der hjælper jer med at finde gode og konstruktive løsninger på jeres udfordringer. Kreativ Walk and Talk
- Nem at komme til – svær at komme fra

Du kan se mere på www.kursuscentre.dk, hvor du bl.a. kan følge med i nye ideer og trends i de nye online magasiner for ferie og konference.



SE MERE PÅ KURSUSCENTRE.DK

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

MIDDELFART RESORT OG
KONFERENCECENTER
+45 63 40 19 06

KARLSLUNDE STRAND HOTEL
OG KONFERENCECENTER
+45 46 16 01 07

KursusCentre.dk
MIDDELFART OG KARLSLUNDE STRAND

EFTERUDDANNELSE

MASTER of

Styrk vejen til toppen

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

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

Læs mere på → www.sdu.dk/mba

Business Administration

MBA



FORSKNINGSBASERET EFTERUDDANNELSE



SYDDANSKUNIVERSITET.DK

LEGO, LEGO logo, Kinds- og Knop konfigurationerne, Minifiguren og LEGOLAND er varemærker tilhørende LEGO Gruppen. ©2012 LEGO Gruppen.



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

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

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



LEGO
LEGOLAND
HOTEL & CONFERENCE

SKAL VIRKSOMHEDER BETALE FOR EFTERUDDANNELSE TIL SENIORER?

Kan efteruddannelse til seniorer betale sig for virksomhederne, og hvad får virksomhederne ud af det, når efteruddannelse ikke giver direkte udslag på bundlinjen? Lederne har spurgt en uddannelseskonsulent og en økonom. *Tekst: Sebastian Cappelen | Illustration: Rasmus Juul Pedersen*



MARIANNE RASMUSSEN

Uddannelseskonsulent hos Lederne

Hvem?

MIA AMALIE HOLSTEIN

Økonom og chefkonsulent hos CEPOS

Man skal se på folk som individer og ikke som juniorer og seniorer. Og undersøgelser har vist, at jo længere en uddannelse, ledere og medarbejdere har, des mere bidrager de til BNP og virksomheders bundlinje. Og hvor står det skrevet, at man skal tage hele sin uddannelse som ung, inden man går ind på arbejdsmarkedet? Derfor kan det betale sig at uddanne medarbejdere og ledere. Men det er jo ikke ensbetydende med, at man skal gå i gang med en masteruddannelse to år før pensionsalderen.

Kan det betale sig for virksomhederne at efteruddanne seniorer?

Der er ikke noget entydigt videnskabeligt belæg for, at efteruddannelse har en samfundsmæssig effekt. Der er heller ikke en direkte effekt på virksomhedens bundlinje. Men mange virksomheder efteruddanner, så man må forvente, at der er en gevinst. Måske vil de gerne fastholde en medarbejder og betaler derfor efteruddannelse for at vise, at de sætter pris på personens indsats.

Virksomhederne får mere kompetente medarbejdere, der kan løse mere komplekse opgaver på et højere niveau. Det udvikler virksomhedens produktivitet og innovationsevne. Man kommer heller ikke uden om, at samfundet er under konstant udvikling, og at der hele tiden produceres ny viden, så du er nødt til at efteruddanne for at holde medarbejdernes og ledernes viden og kompetencer up to date.

Hvad får virksomhederne og seniorerne ud af det?

Den nyeste forskning viser, at der er meget begrænset effekt af voksen- og efteruddannelse. Det fører ikke til højere løn og øger heller ikke omsætningen. Det er ikke, fordi uddannelserne ikke er gode nok. Deltagere og virksomheder er meget tilfredse med det faglige niveau. Så muligvis er efteruddannelse noget, der er sjovt eller fornøjeligt, men uden det store afkast til virksomheden eller samfundet.

Ikke nødvendigvis, men det er heller ikke nødvendigvis med til at fastholde unge mennesker. I Danmark har vi et meget mobilt arbejdsmarked, så man skal heller ikke altid betragte det som en falliterklæring, når en medarbejder rejser. Man hører også af og til, at der ikke prioriteres efteruddannelse, fordi man er bange for, at medarbejderens eller lederens værdi på arbejdsmarkedet stiger, og han så rejser. Set i det perspektiv kan man jo også undlade at efteruddanne og risikere, at de bliver. Men i et fastholdelsesperspektiv er det gennemsnitligt sådan, at jo ældre vi bliver, des sjældnere skifter vi job. Så der er stor ræson i at prioritere kompetenceudvikling – også af dem, der ikke længere er årsunger.

Er efteruddannelse med til at motivere seniorer til at blive længere i virksomheden?

Efteruddannelse spiller ikke en særlig stor rolle for tilbagetrækningsalderen. Det skyldes blandt andet, at efterløn og andre tilbagetrækningsreformer er mere attraktive. En ny undersøgelse viser, at efteruddannelse ikke fastholder de ældre betydeligt længere på arbejdsmarkedet. Et års ekstra efteruddannelse betyder, at den ældre bliver en måned længere på arbejdsmarkedet.

Microsoft®

**DESIGNET TIL FREMTIDEN.
KLAR I DAG.**

Microsoft Private Cloud løsninger

Se mere på microsoft.dk/readynow



TEMA: NY LEDER

9 SIDERS INSPIRATION TIL DIG, SOM ER NY I LEDELSE



BLIV KLÆDET PÅ...



...I TRE FORSKELLIGE BRANCHER

Det er et kæmpe skridt at rykke fra medarbejder til leder. Her handler det ikke længere om at være fagligt dygtig, men om at kende sig selv – og ikke mindst sine begrænsninger. Ledelse er livslang læring. Og den begynder fra første dag.

Tekst: Emil Norsker | Illustration: Jørgen Stamp | Foto: Martin Bubandt



De fleste jobs er det nok, at du fagligt kan leve op til opgaven. Hvis bundlinjen eller produktet er i orden, har du formentlig gjort det godt og fortjener ros. Men som leder slår det ikke til. Her er hele din personlighed involveret, og alt, hvad du gør, bliver spejlet direkte af din omverden. Her er mange ting på spil. Hele tiden. At lære og forstå sin nye rolle er den største udfordring, når man for første gang tager det nervepirrende spring fra kollega til leder. Pludselig åbner sig en række udfordringer med ansvar, krav og konsekvenser.

”Du skal ikke have en ny maske på, bare fordi du får en ny rolle. Tværtimod. Du har stadig dine personlige værdier og holdninger, og dem skal du ikke lave om på. Men at være leder kræver, at man lærer sig selv bedre at kende. Du skal vide, hvad du kan, og hvad du skal blive bedre til. At være leder handler i høj grad af personlige kompetencer og mindre om faglige evner,” forklarer rådgivningschef hos Lederne Niels Henriksen.

”Du har sikkert selv et billede af, hvad det betyder at være leder. Men du skal være sikker på, at det harmonerer med det billede, din øverste ledelse og dine medarbejdere har. Ellers går det galt,” siger Niels Henriksen.

Rolleskiftet betyder, at der er ting, man skal lære sig, og ting, man skal skille sig af med. Det kan være, at mange har sat pris på ens evne til småsjofle vittigheder, da man var menig medarbejder, men at samme jokes nu har fået en helt anden klang, når man er chef.

Niels Henriksen opfordrer til, at man får sine nærmeste til at vurdere ens styrker og svagheder.

”Hvis man har svært ved at tale for store forsamlinger, er det måske et område, man skal styrke. Man skal se det at lede som en proces, der ikke har en slutdato, hvor du er helt færdig. Du kan altid udvikle dig, og det skal man holde fast i,” siger Niels Henriksen.

En af de største ændringer i forvandlingen fra medarbejder til leder er, at du nu skal skabe resultater gennem andre i stedet for at gøre det selv. Det kan være fristende at overtage opgaven, hvis en tidsfrist skrider, men det er umuligt at løse alting selv, og derfor handler ledelse også om at slippe taget.

”Det er en stor udfordring at skru ned for det faglige og op for dine personlige lederegenskaber. Nu handler det om at få andre til at kunne det, du engang har været god til. Du har fået ansvaret, og nu skal du sætte retningen. Det er din nye opgave,” siger han.

Få et kompetenceløft og bliv en endnu bedre leder!



8 meter top-relevante management-bøger på kun 8 timer!

“MBA på en dag” giver dig essensen af verdens førende management-guruers viden og værktøjer indenfor strategi, ledelse, organisation, salg og marketing. Komprimeret, fagligt helt i top og samtidig underholdende.

I Holland har ikke færre end 11.400 deltaget siden 2005. I Danmark har mere end 300 deltaget på to udsolgte seminarer i 2011, og hele 94% vil anbefale andre at deltage!

Den 23. maj 2012 i Tivoli er det din tur – men skynd dig, deltagerantallet er begrænset!

“MBA på en dag” er meget mere end et almindeligt seminar. Det er et komplet koncept, der sikrer, at deltagerne kommer til at bruge den nye viden:

- Selvttest inden seminaret, så man ved, hvor skoen trykker
- 8 meter managementbøger kogt ned til 8 timer
- CD-box indeholdende 10 x 60 minutter værdifuld indsigt
- Supplerende og genopfriskende materiale i otte uger
- Deltagelse i “alumni”-gruppe på LinkedIn

Det er medvirkende til, at “MBA på en dag” sandsynligvis er det mest succesfulde ledelsesseminar nogensinde!

“MBA på en dag er en god mulighed for at snuse til nogle af de vigtigste bøger og hele stemningen omkring en MBA-uddannelse”

Professor Anders Drejer

Få 10% rabat
som medlem af
Lederne!

Udnyt vores fordelagtige grupperabatter og få et fælles kompetenceløft!

Læs mere på www.mba1dag.dk

MBA på en dag er et selskab i Lindberg International Gruppen, der også omfatter Lindberg International og Lindberg Netværk





**SÅDAN KAN LEDERNE HJÆLPE DIG:
NR 1. FÅ RÅDGIVNING**

Du kan få sparring af en af Ledernes ledelsesrådgivere. Det kan foregå enten via telefon eller ved et personligt møde. Gennem spørgsmål, refleksion og dialog hjælper de dig til at finde de rigtige svar og løsninger til din situation.

MANU SAREEN

TIL TIDER ET ENSOMT JOB

Når du er leder, kan du hurtigt føle dig alene. Især som minister, hvor du står til ansvar for hele landet. Kirke- og ligestillingsminister Manu Sareen er i sit første halve år på posten blevet overvældet af mediernes klapjagt på hans person, men han har lært sig at komme hurtigt videre.



Hvordan forklarer du din datter, at hun skal ignorere, når en avis trykker et kikset billede af hendes far, og de andre griner af det i skolen? Hvordan fortæller du din søn, at

folk på Facebook ikke nødvendigvis mener det så hårdt, når de kritiserer farens politik?

Det er nogle af de sværeste spørgsmål at klare for den nye kirke- og ligestillingsminister, Manu Sareen fra De Radikale. Han vidste, inden han tog jobbet, at der ville komme øget fokus på hans person, men interessen – både den gode og den dårlige – har alligevel overvældet ham.

Han er ellers uddannet konfliktmægler og har været gruppeformand for De Radikale i København, men at stå for ansvaret for et helt ministerium er alligevel specielt. Allerede kort tid efter sin indtræden ramlede han ind i en følelsesladet diskussion med præster, biskopper og bøsser om, hvorvidt homoseksuelle skal kunne vies i folkekirken. Selv om det har været svært nogle gange at få ørenlyd, og det har bølget højt, har han brugt en stor del af sin første tid på at lytte – især til sin egen organisation. Ikke mindst til det, der bliver sagt mellem linjerne. For enhver organisation, også et ministerium, er en levende organisme med sit eget liv, man som leder skal kende, fortæller Manu Sareen.

“Jeg synes, det er vigtigt at mærke efter, hvordan klimaet er. Er der for eksempel et godt samspil mellem medarbejderne, og er der den

rette personsammensætning? Det kræver hårdt arbejde. For nogle gange ligger djævelen i detaljen, og jeg skal om til sidste bilag på side 274 for at finde en vigtig pointe.”

Hvad har overrasket dig mest i jobbet?

Det er, hvor ensomt det kan være at være leder. Og det er måske endnu mere udtalt som minister. Det er anderledes end andre lederjobs, for du står til ansvar for hele Danmark. Det har virkelig også overrasket mig, den interesse, der er for ens person. Til forskel fra andre virksomhedsledere, tror jeg, at det er specielt for minister-erhvervet, at der er så mange journalister, som gør en dyd af at grave snavs frem om en. Det har overrasket mig, hvor voldsomt det er. Man går meget efter manden og ikke bolden.”

Hvordan oplever du den ensomhed?

Når man står i en folketingsaal eller til et samråd og bliver heglet igennem, så er du alene. Der mærker du det frie fald. Men til daglig i ministeriet har vi et godt samarbejde.

Hvad har været naturligt for dig, og hvad har du måttet lære?

Det har været naturligt for mig at gå forrest. Også i situationer, hvor der har skullet tages en beslutning hurtigt. Man lærer ikke at ryste på hånden. Jeg synes også, jeg gør en dyd af at lære hele tiden og være ydmyg over for den fagkundskab, der findes på området.

Hvor søger du rådgivning og sparring?

Det gør jeg meget hos Margrethe Vestager. Hun er også på en måde min chef. Hvis jeg har været i tvivl om noget, ringer jeg til hende, og

hun giver mange gode råd. For ikke at forstyrre hende for meget, går jeg også nogle gange til Marianne Jelved og Lone Dybkjær. De kender ministerjobbet og har stor erfaring.

Hvad gjorde du dig af tanker, inden du fik jobbet?

I det øjeblik, jeg fik det tilbudt, blev jeg helt overvældet og havde ikke tid til mange tanker. Men inden da gjorde jeg mig selvfølgelig mange tanker om, hvad prisen er ved det her job. Jeg vidste, at jeg ville få travlt, og jeg tænkte meget over, hvad det ville betyde for familielivet og børnene. Mine børn (Manu Sareen har tre, red.) er halvstore, og de følger med i medierne. Derfor skulle jeg også tænke over, hvad der kunne ske, hvis der ville komme negative historier om mig.

Hvordan har det så været i forhold til dine forventninger?

Det har været voldsomt. Det er ikke sjovt, hvis de griner af et billede af migovre på min datters skole, selv om jeg prøver at forklare hende, at sådan er det bare en gang imellem. Og på Facebook lukker folk virkelig noget mæg ud en gang imellem. Det er også et krav i mit fag at komme hurtigt videre, hvis der er en dårlig sag. Og det kan jeg heldigvis. Det har jeg udviklet, og man kommer ikke igennem et politisk liv, uden at nogle skriver dårligt om en.

Hvad ville du give af råd til andre unge ledere?

Det vil være at lytte. Hav ydmyghed over for den viden, dine medarbejdere har, og lyt til dem. Træf din egne beslutninger, men hør altid efter, hvad andre har at sige.



MARK CZEPLUCH

FRA AFLØSER TIL
BUTIKSCHEF

Mark Czepluch blev først hyret ind som midlertidig afløser under juletravlheden, men er nu chef i Tiger. Her er hans største udfordring den daglige kommunikation, og hvordan forskellige mennesker skal have samme besked.



I 2003 tager tyske Mark Czepluch til Danmark for at spille kontrabas og studere musik. I forvejen kender han Mette Hanskov, der spiller i Det Kongelige Teater og underviser på Syddansk Musikkonservatorium,

og hende vil han gerne lære af. Men da han efter studierne står med en diplomeksamen i hånden, kan han ikke klare konkurrencen om at få en plads i et orkester.

Da både han og kæresten gerne vil blive i Danmark, søger han job som juleafløser i en Tiger-butik, og her finder han melodien. Hurtigt får han mere ansvar. Han er blandt andet med til at starte en ny butik og lancere en webshop. Net-satsningen kæntrer dog. Men ledelsen har lagt mærke til Marks energi og giver ham ansvaret for sin egen butik i Helsingør.

"I detailbranchen bliver man belønnet, hvis man virkelig vil noget. Er du energisk og kan drive forretningen frem, får du også ansvar," fortæller Mark Czepluch, der i dag er 34 år og har været leder af butikken siden 2008.

Hvorfor ville du gerne påtage dig lederansvar?

Det har jeg altid gerne villet – lige fra barnsben af. Når jeg ser tilbage, kan jeg se, at jeg altid gerne ville gå forrest og få folk med. Det er en form for indre konkurrence, hvor jeg godt kan lide at få folk til at gøre det, jeg synes, er det rigtige.

Hvilke udfordringer er der som ung, ny leder?

Det er svært at klare de vanskelige situationer, der altid vil opstå, for man har ikke en lang livs-

erfaring at trække på. Men man bliver nødt til at være indstillet på, at det må man bare tage med. Det kan for eksempel være vanskeligt at skulle afskedige nogen. Især hvis det egentlig er en god medarbejder, men som er kommet til at begå tyveri. Der hjælper det at have erfaring, så man ved, hvordan man skal tackle det.

Hvad har du måttet lære, og hvad har været naturligt for dig?

Det har været naturligt for mig at kunne overbevise folk om at gøre en ekstra indsats, når det er nødvendigt. Til gengæld har jeg måttet lære meget om kommunikation. Det er især i den daglige tale, hvor det handler om, at man virkelig skal overveje, hvordan man siger tingene. Der er stor forskel på, hvordan folk skal behandles, og man kan kun behandle folk lige, hvis man behandler dem forskelligt.

Hvad er god ledelse i dine øjne?

Det er vigtigt at være troværdig. At man gør det, man siger. Det handler også om ikke at forvente noget af medarbejderne, som jeg ikke selv kan leve op til. En anden vigtig ting er tillid. Jeg kan ikke være leder på min måde, hvis jeg ikke har tillid til mine medarbejdere. Her i butikken skal vi blandt andet håndtere penge, og her er det vigtigt, at jeg kan stole på alle. Som udgangspunkt har en person altid min fulde tillid, indtil det modsatte er bevist.

Er der nogle specielle udfordringer ved at være leder i detailbranchen frem for andre brancher?

Om bare to-tre år vil det blive svært at tiltrække kvalificeret og motiveret arbejdskraft. Det er en stor udfordring for branchen. Jeg kan allerede se det så småt nu. Vores hovedpro-

blem er, at mange kun tager det her job, når de holder et sabbatår, inden de skal i gang med en uddannelse. Efter det år er de videre, og det er svært at fastholde folk i længere tid. Nogle gange lykkes det: En af mine tidligere ansatte er nu selv leder af en butik, og det gør mig stolt. Så har jeg gjort mit arbejde godt.

Hvad kan du blive bedre til?

Jeg vil gerne være bedre til at forudsige flere situationer, inden de opstår. Men det hænger meget sammen med erfaring. Det kræver erfaring, før man kan forudsige begivenheder, og hvordan de vil udvikle sig.

Hvor søger du sparring og rådgivning?

Min kone, der er violinbygger, er faktisk en af mine bedste rådgivere, når det gælder menneskelige spørgsmål. En anden vigtig rådgiver er min bedste ven fra Tyskland, der er optiker og har lederansvar for andre mennesker.

Har du nogensinde følt dig alene?

Der har været vanskelige situationer, hvor jeg ikke kunne få fat på min chef for at få råd og hjælp. Når det sker, låser jeg mig inde på kontoret og overvejer mine muligheder. Og så tager jeg en beslutning efter maven. Det er ikke altid fornufte, der skal bestemme. Man skal også følge sin intuition.

Hvis du skulle give et godt råd til andre nye ledere, hvad skulle det være?

Du skal lytte. Både til dem over og under dig. Især under. For hvis du ikke kender dine ansatte, kan du ikke lede dem. Som leder bør du også gøre dig fri for rutinearbejde og bruge tiden til ledelse. Du skal støtte og motivere dine medarbejdere.



SÅDAN KAN LEDERNE HJÆLPE DIG: NR 2. FÅ EN MENTOR

Hvis du er ny i ledergeneringen, kan det være en stor hjælp at trække på en erfaren kollega. Her kan man drøfte ledelsesmæssige problemstillinger i fortrolighed og blive mere afklaret omkring din lederrolle.

A man in a blue shirt stands in a workshop with his arms crossed. Sparks are flying from a yellow welding machine in the foreground. The background shows industrial equipment and a large metal structure.

SÅDAN KAN LEDERNE HJÆLPE DIG: NR 3. LAD LEDERNE LÆSE DIN KONTRAKT IGENNEM

Hvis du er medlem af Lederne, har du mulighed for at få gennemgået din kontrakt inden for 24 timer af en af vores konsulenter. Derudover får du på hjemmesiden også adgang til en række anbefalinger samt standardkontrakter, du kan downloade og udfylde med dine egne oplysninger.

JOHN STÆRMOSE

TEMPERAMENTET
SKAL TØJLES

Hvis der sker fejl i produktionen, bliver John Stærmosse vred. Mest på sig selv, for det er hans ansvar som leder at kommunikere ordentligt, så det ikke sker. En dag håber han, at han ikke tager arbejdet helt så alvorligt og kan åbne op for sin humoristiske side.



John Stærmoses venner har altid sagt for sjov, at det er "John's way or no way". Med egne ord har han altid godt kunnet lide at være i en position, hvor han kunne bestemme. Alligevel

har det ikke været meningen, at han i en alder af 30 år skulle være leder for sin egen afdeling med 10 mand og være medejer af familievirksomheden Staermose Industry A/S, der blandt andet beskæftiger sig med laserskæring og stålkonstruktioner.

Han havde oprindeligt sat kurs mod byggebranchen og har en uddannelse som bygningskonstruktør, som han færdiggjorde for tre år siden. Men han kom ud til en branche, der ømmede sig efter finanskrisen, og der var ingen job. Samtidig kunne han se, at der var et stort uudnyttet potentiale i farens, Jesper Stærmosse, virksomhed. Mens Stærmosse senior er tilfreds med status quo og om få år kan skimte pensionen, vil John Stærmosse gerne udvide og tilbyde kunderne flere produkter.

Far og søn bliver derfor enige om, at John skal starte sin egen afdeling og ene mand stå for det hele. John Stærmoses idé er at indkøbe en laser-skærer, der kan skære gennem stål til forskellige industriprodukter. Indkøbet af maskinen er en udgift på tre millioner og dermed i sig selv en satsning. Men det går over al forventning.

Flere medarbejdere er de seneste år kommet til afdelingen, og John Stærmosse står nu med ansvar for både personalet og produktionen. Sidste år købte han halvdelen af virksomheden, og når faren trapper ned om tre år, skal han overtage det hele.

Hvilke udfordringer er der i at være ung, ny leder?

Kommunikationen er klart den største udfordring. Det er helt afgørende at få givet de rette informationer. I produktionen er det for eksempel altafgørende at forklare en tegning rigtigt, så medarbejderen forstår, hvad han skal gøre.

Samtidigt er det overordnet vigtigt at formidle firmaets værdier. Det er dem, vi tror, er grundlæggende for vores succes. En af de vigtigste er fleksibilitet. I vores afdeling kan der pludselig være meget arbejde, og der kan være mere stille perioder. Det er vigtigt, at man er indstillet på at give den ekstra tand, hvis det er nødvendigt. Fleksibilitet er et af vores vigtigste konkurrenceparametre.

Hvilke udfordringer har du personligt?

Det er en udfordring for mig ikke at blive virkelig sur, hvis der sker fejl i produktionen. Det er sådan, jeg er som type, og det skal jeg arbejde med. For hvis der sker fejl, er det, fordi jeg ikke har ledet godt nok.

Føler du dig nogensinde alene i jobbet som chef?

Jeg kan godt føle nogle gange, at jeg har 10 mand på slæb, og det er kun mig, som trækker læsset. Men det peger kun tilbage på mig selv. Hvis jeg har det sådan, er det, fordi jeg ikke er god nok til at få dem som medspillere. Og så har jeg selv noget at arbejde med.

Hvad er god ledelse for dig?

Når man har det privilegium at være leder for en gruppe mennesker, har man også en forpligtelse til at lede dem ordentligt. Man er nødt til at sætte sig ind i, hvordan forskellige mennesker gerne vil ledes. Nogle kan godt lide at få en direkte besked, også hvis det er kritik,

hvor andre gerne vil have det mere pakket ind. Det er også vigtigt at motivere folk. De skal være medspillere, og de må gerne selv have idéer til, hvordan det kan gøres bedre. Deres feedback kan gøre, at vi kan være bedre end konkurrenterne.

Hvor meget har været naturligt for dig, og hvad har du måttet lære?

Lederrollen har jeg følt mig godt tilpas med fra starten. Jeg har altid i andre livets forhold godt kunnet lide at bestemme, så den del har været naturlig for mig. Til gengæld har jeg måttet lære en hel masse praktiske ting som reglerne ved afskedigelser, ansættelser og lønforhandlinger. Alle disse ting, som jeg stadig ikke kender helt til bunds. Det har jeg ikke lært på en uddannelse, og jeg har måttet lære det undervejs. Der har vi heldigvis en organisation, der har hjulpet mig.

Hvor kan du blive bedre?

Der er flere områder. Jeg synes for eksempel egentlig selv, at jeg har meget humor privat. Men jeg bruger det aldrig på arbejdet. Det skyldes nok, at jeg føler, at jeg arbejder med pistolen for panden. Jeg synes, det er så vigtigt, at det lykkes. Og hvis man har sådan en holdning, så forsvinder humoren. Jeg tager virkeligt mit arbejde alvorligt, og ens beslutninger kan have store konsekvenser, og derfor laver jeg ikke så meget sjov. Det vil jeg gerne være bedre til.

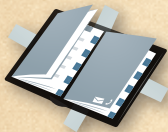
Hvis du skulle give et godt råd til andre unge ledere, hvad skulle det være?

Man skal stille sig selv spørgsmålet: Hvorfor skulle nogen lade sig lede af dig? Du skal selv finde svaret på, hvorfor nogle skal synes, at det er godt, at du er leder. Du skal gøre dig fortjent til titlen.



BLIV KLÆDT PÅ SOM NY LEDER

Måske ryster knæene en smule, når du forfremmes fra medarbejder til leder. Denne guide giver inspiration til, hvordan overgangen bliver nemmere.



LAV DIN EGEN INTROPLAN

Selv om du fået et fint program for din første tid af virksomheden, så lav din egen lille plan for de første par måneder. Hvad vil du gerne have viden om, og hvilke resultater vil du gerne nå - og følg op på den hver uge.



AFSTEM FORVENTNINGER MED DIN CHEF

Sørg for, at du kender din nye chefs forventninger, og fortæl, hvad du har brug for som ny leder. Ved du ikke, hvad der forventes af dig, risikerer du både at skyde over eller forbi målet fra start. Husk, der er meget få dumme, men mange nødvendige spørgsmål som ny leder.



LÆR KULTUREN AT KENDE

Virksomheden har allerede en kultur blandt medarbejdere og ledere, som du skal lære at kende. Hvordan løser man opgaver, og hvordan taler man til hinanden. Som ny leder bliver du både en del af kulturen, men du er samtidig også en rollemodel og har stor indflydelse på omgangstone og påklædning blandt dine medarbejdere. Kom rundt i virksomheden, og lær så mange mennesker at kende, som er relevante for dit job. Et godt netværk på arbejdspladsen øger dine muligheder for at kunne arbejde på tværs og få hjælp fra flere i virksomheden.



LYT TIL DINE MEDARBEJDERE

Spørg og lyt til dine medarbejdere. De fleste af dem har været i virksomheden længere tid end dig. Hvis de vil dele deres viden med dig, finder du hurtigt ud af, hvad du vil ændre på, og hvad som allerede fungerer godt.



GÅ EFTER SMÅ SIKRE SUCCESER

Det er overvældende at starte som ny leder. Gå efter nogle hurtige små succesoplevelser den første månedstid. På den måde oplever du og dine medarbejdere en forskel hurtigt. Det baner vejen for større forandringer og udfordringer senere i lederjobbet.

Kilde: Niels Henriksen, rådgivningschef hos Lederne

KURSUS FOR NYE LEDERE

Lederne arrangerer flere kurser for nye ledere, hvor du blandt andet bliver trænet i at holde fokus i en hektisk hverdag med både medarbejderansvar og driftsopgaver. Disse følgende kurser kan være relevante for dig.

1 **Kommende leder**
Er ledelse noget for dig? Kurset giver dig en klar fornemmelse af, hvilke krav og forventninger der bliver stillet til dig som ny leder.

2 **Fra kollega til leder**
Giv din lederkarriere den bedste start. Dette kursus kaster lys over de udfordringer og dilemmaer, der følger med overgangen fra kollega til leder.

3 **Nyudnævnt leder I**
Styrk din position som ny leder. Kurset lærer dig at holde fokus i en hektisk hverdag med både medarbejderansvar og driftsopgaver.

4 **Nyudnævnt leder II**
Tag næste skridt i din udvikling som leder. På dette kursus får du lejlighed til at udfordre dig selv som leder, og du får en dybere indsigt i din egen lederstil.



Hotel Odense



Dit nye mødested i Odense

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

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



Scan koden og se de inspirerende mødelokaler!

Bliv Master i it?

Aalborg Universitet udbyder i 2012

• It-lederen

Styrk dine kompetencer som it-leder. Du bliver klædt på til både at understøtte og udvikle forretningen.



• It-forandringsagenten - håndtering af den menneskelige faktor

Du opnår et markant kompetenceløft og får metoder til at tilrettelægge og kommunikere forandringer, så de lykkes.



Læs mere på www.master-it-vest.dk eller kontakt mit@learning.aau.dk for mere information. Du kan også ringe til os på telefon 9940 3064



ANSØGNINGSFRIST
1. JUNI 2012
STUDIESTART
1. SEPTEMBER 2012


AALBORG UNIVERSITET

it-vest
samarbejdende universiteter

BUSINESS UDEN BRØLERE

Bliv sprogligt klædt på – kig ind og få taget mål

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

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



STUDIESKOLEN

NÅR SPROG FLYTTER GRÆNSER

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

Skræddersyet
sprogundervisning
til erhvervslivet
– også på Skype

NÅ DINE MÅL SAMMEN MED OS

-faglighed og resultatskabelse driver os fremad sammen.

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

Orifarm

4
IMPROVE

PEOPLE & CHANGE

www.4improve.dk

Hotel Maribo Søpark

ET GODT MØDE

Starter på et solidt grundlag

Frokost, middag, møde, kursus eller konference...
Lad os sammen gøre jeres arrangement vellykket!

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

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

Konferencedøgn

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

Pris pr. deltager kr. 1.395,-

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

- gode oplevelser og lidt til...



Hotel Maribo Søpark

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

TOPLEDERE

presser decentral ledelse

Krisen har medført øget topstyring. Dermed er danske ledere i gang med at drage skarpe konsekvenser af krisen i forhold til de principper, der kendetegner dansk ledelse.

Tekst: Sebastian Cappelen | Illustration: iStockphoto.com

Top- og mellemledere i danske virksomheder fjerner sig i disse år fra den særlige danske decentrale måde at lede på. En frisk undersøgelse fra Lederne viser, at krisen ikke kun har resulteret i fyringer og lukninger, men også mere topstyring.

Flere end seks ud af ti privatansatte ledere vurderer, at beslutningerne i virksomhederne, som en konsekvens af krisen, er blevet mere topstyrede i et langt højere gear.

“Den øgede topstyring er udtryk for, at krisebeslutninger er anliggender, der vedrører hele eller store dele af virksomheden. Det er beslutninger, der er komplicerede, og som rækker et godt stykke ind i fremtiden. Det er beslutninger, som kan få afgørende indflydelse på virksomhedens forretningsgrundlag og indtjening,” forklarer analysechef hos Lederne Kim Møller Laursen.

Undersøgelsen viser, at jo hårdere virksomhederne har været ramt af krisen, desto større har tilbøjeligheden været til at centralisere beslutningerne. I de virksomheder, som “i meget høj grad” har været påvirket af krisen, er det otte ud af ti ledere, der har oplevet mere topstyring.

Eksistens på spil

Krisen medførte, at mange virksomheders eksistensgrundlag



▶▶ pludselig stod på spil. Kim Møller Laursen mener, at det kun er naturligt, at virksomhedsledere drager skarpe konsekvenser af krisen i forhold til de principper, som kendetegner den skandinaviske ledelse, og som i mange år har givet Danmark topplaceringer i mange internationale undersøgelser.

“Det er forståeligt, at beslutningerne bliver mere topstyrede, og at de går på kompromis med de principper, som de ellers hylder. Det er jo netop deres ansvar, fordi de skal sikre, at virksomhederne kommer fornuftigt ud af krisen. De kommer i situationer, hvor de er nødt til at lave besparelser og lukke afdelinger,” siger han.

For medarbejdere og mellemledere betyder den ændrede ledelsesmetode mere hierarki, mere kontrol og mindre involvering i beslutningsprocesser. Tingene bliver lagt ind i mere faste rammer.

“Vi har en skandinavisk model med høj grad af decentralisering, og selv om krisen medfører mere topstyring, så har vi stadig uddeleregere ansvar til ledere længere nede i systemet. Ledelsesskiftet betyder, at jo mere topstyring man har, des mere risikerer man også at tage engagementet og motivationen fra ledere længere nede i systemet.”

Vigtigt at få skabt engagement

Undersøgelsen viser, at der er klart flere, der mener, at der er blevet mindre videndeling, intern kommunikation og sammenhold i virksomheden, jo mere virksomheden er påvirket af krisen. Kim Møller Laursen mener derfor, at det er nødvendigt, at topledelsen involverer ledere og medarbejdere i, hvordan man kommer videre.

“Det kræver god kommunikation fra topledelsen, fordi det

“Det kan godt være et skift i måden at drive ledelse på, i og med at den globale konkurrence bliver hårdere og hårdere. Det kan måske få den konsekvens, at vi får øget topstyring mange år frem. Men det må fremtiden vise.”

— Kim Møller Laursen

er vigtigt at motivere medarbejdere og ledere. Det skal få dem ud af krisen og sikre, at medarbejderne ikke mister loyaliteten over for virksomheden,” forklarer han.

Ifølge Kim Møller Laursen er det vigtigt, at ledelsen også giver plads til at få nye idéer.

“Der skal stadig være spillerum, så topstyringen ikke bliver en massiv detailstyring af tingene, men at man lægger nogle overordnede mål for, hvad virksomheden fremover

skal og ikke skal.”

Han mener, at det bliver interessant at se, om virksomhederne i de kommende år fastholder topstyringen, eller de vender tilbage med decentral ledelse.

“Det kan godt være et skift i måden at drive ledelse på i og med, at den globale konkurrence bliver hårdere og hårdere. Det kan måske få den konsekvens, at vi får øget topstyring mange år frem. Men det må fremtiden vise,” siger han. ▶▶

Hovedoverskrifter fra undersøgelsen

Formålet var at undersøge den ledelsesmæssige håndtering af krisen. Undersøgelsen er lavet i anden halvdel af 2011 og er baseret på svar fra 1.037 ledere.



Fire ud af ti ledere oplever, at deres virksomhed i høj eller meget høj grad har været påvirket af krisen.

Virksomhederne har øget fokus på innovation og nytænkning.

Krisen har gjort lederne mere omkostnings- og ressourcebevidste.

Kun halvdelen af de adspurgte ledere føler sig personligt godt forberedt til en eventuel ny krise.

Flere end seks ud af ti privatansatte ledere vurderer, at beslutningerne, som konsekvens af krisen, er blevet mere topstyrede.





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



Gulvvasker med sæbedossering B 140 + R 75

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

Kampagnepris kr. 97.995,-

Vejl. pris kr. 174.295,-

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



Fejemaskine KM 90/60 R Bat Pack

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

Kampagnepris kr. 76.995,-

Vejl. pris kr. 132.095,-

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



Hedvandsrensere HDS 8/18 M

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

Kampagnepris kr. 17.995,-

Vejl. pris kr. 29.995,-

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

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



makes a difference



TOPLADERNE SKRUER NED FOR OMKOSTNINGERNE

Spare-iveren hos danske ledere går stik imod alle erhvervsråd. Det er farligt, umodent og ofte den direkte vej til fiasko, advarer engelsk ledelsesforsker.

Tekst: Sebastian Cappelen | Foto: iStockphoto.com

Siden krisens start i 2008 er otte ud af ti ledere blevet mere omkostningsbevidste, og syv ud af ti føler, at de er blevet mere målrettede og bedre til at prioritere. Det viser en ny undersøgelse fra Lederne. Dermed vender de tilbage til de klassiske ledelsesdyder, hvor mål og ressourcer er i fokus.

“Der er ingen tvivl om, at danske ledere er blevet meget mere omkostningsbevidste og mere fokuserede på ressourcerne,” siger analysechef hos Lederne Kim Møller Laursen.

Men når topledelsen hører

på udgifterne, fyrer folk og skærer ned på nye tiltag, så tænker de kortsigtet, siger Jules Goddard, der er ledelsesforsker på London Business School. Over for Ledelseidag.dk advarer han på det kraftigste mod omkostningsbesparelserne.

“De tænker kortsigtet, og besparelserne giver dem et hurtigt fix på bundlinjen. Det er den nemme løsning, og det ser pænt ud i en seks måneders tid. Men det er som regel totalt uholdbart og den lige vej til fiasko, siger Jules Goddard til Ledelseidag.dk.

Ond spiral

Kim Møller Laursen mener, at det er godt, at lederne er blevet mere omkostningsbevidste.

“Man ved, at konkurrence handler om at konkurrere på pris og kvalitet. Det er nødvendigt, for bliver man for dyr, mister man konkurrenceevne, og det er ikke den rette vej,” siger Kim Møller Laursen.

Jules Goddard mener, at det er blevet en almindelig sandhed pr. definition er for høje.

“Hvis det ellers er en fornuftigt drevet virksomhed, må man gå ud fra, at omkostningerne er nødvendige i forhold til den strategi, som ledelsen har lagt. Og når man så pludselig begynder at spare ved for eksempel at fyre medarbejdere, så udhuler man forudsætningerne for ens egen strategi. Virksomheden kommer ind i en ond spiral, hvor den bliver nødt til at skære igen seks måneder senere for at få bundlinjen til at se pæn ud,” forklarer han.

Omkostninger er et middel

Det var det, som skete for General Motors, der bare skar og skar, indtil virksomheden gik fallit. Jules Goddard mener, at det er fuldstændig selvmordsgørende, når virksomheder ophører med besparelser til strategi.

“Besparelser kan aldrig være en strategi i sig selv. Strategi handler om at sætte en plan i værk, og her er omkostningerne bare et middel for, at planen skal lykkes. Hvis strategien mislykkes, er det, fordi strategien er forkert, og ikke fordi omkostningerne er for høje. Men det nægter mange ledere at se. De vil hellere tro, at det gik galt, fordi deres omkostninger var for høje,” siger han.

I øjeblikket mister rigtig mange virksomheder formuer, fordi de hårdnakket fokuserer på at spare omkostninger i stedet for at udtænke en levedygtig strategi, mener Jules Goddard.

“De er løbet tør for idéer, og det skjuler de ved at fokusere

“Danske ledere er blevet meget mere omkostningsbevidste og mere fokuserede på ressourcerne.”
— Kim Møller Laursen

på omkostningerne.”

Jules Goddard mener godt, at omkostningerne kan være for høje.

“Men de kan lige så godt være for lave. Faktisk er der lige så stor chance for, at de er for lave, som at de er for høje.”

Reglen for omkostninger burde i virkeligheden være den simple, at man skærer de omkostninger væk, som ikke er relevante for strategien, og så investerer man i dem, som styrker strategien, siger Jules Goddard.

Han hævder, at der intet belæg er for at tro, at omkostningsbesparelser gør hverken virksomheden eller aktionærerne rigere. Tværtimod. Ledelsesforskere dokumenterede allerede i 80'erne, at omkostningsbesparelser ender med at være en dyr øvelse. Fordi både kvalitet og indtjening falder markant.

“Man må spørge sig selv, hvorfor aktionærerne ikke griber ind og siger til ledelsen, at de skal skifte strategi og ikke omkostninger,” siger Jules Goddard. ●

OM JULES GODDARD

Tidligere professor ved City University og i dag research associate ved London Business Schools Management Lab, hvor han samarbejder med udvalgte virksomheder om at udvikle radikalt nye former for ledelse. Han samarbejder blandt andet med virksomheder som Rolls-Royce, BP, Orange, Mars, Danone, Ericsson og Volvo.

Læs hele interviewet “Spare-ivrige ledere risikerer ond spiral” med Jules Goddard på Ledelseidag.dk.

Hvad leder du efter?

Ny viden? Nye redskaber?
Nye veje til at gøre en forskel
for dine medarbejdere?

På Ledelsesakademiet finder du
ind til de mål, du har for fremtiden.
Vi tilbyder lederudviklingsaktiviteter
på alle niveauer for både ledere
og projektledere fra alle typer af
virksomheder og brancher.

Diplom i ledelse

Et solidt teoretisk
fundament, der kan
bruges i praksis i morgen.
To-årig deltidsuddannelse
med start i august/
september 2012.

Projekt- ledelse

Få en uddannelse
på akademi- eller
diplomniveau. Vi tilbyder
også projektlederkurser på
3 x 2 dage. Se startdatoer
på ledakad.dk

Akademi- uddannelse i ledelse

Solid og praksisorienteret
lederuddannelse. Tag
moduler om dagen eller
aftenen - som det
bedst passer dig.
Næste hold starter
i september 2012.

NYHED

Master in leadership

En to-årig deltidsuddannelse
på masterniveau for ledere.
Uddannelsen udbydes i et tæt
samarbejde med det anerkendte
University of Buckingham.
Der er start i
september 2012.

LEDELSESAKADEMIET
ERHVERVSAKADEMI AARHUS

ledakad.dk

“Vi har desperat brug for ildsjæle”

Danskerne kan ikke blive ved med at forvente, at staten løser alle problemer. Hvis ikke stadig flere mennesker skal falde igennem, er der brug for folk, der gør mere, end de er forpligtet til. Sådan lyder budskabet fra **Henrik Heideby**, koncernchef i PFA, som med Brug Livet Fonden støtter landets ildsjæle.

Tekst: Sabrina Drevsfeldt | Foto: Scanpix, PR



For lidt over to år siden sad Henrik Heideby og så lokale tv-nyheder. En af tophistorierne handlede om en kvinde midt i 70'erne, der boede på Nørrebro, men som skulle holde jul hos sin familie i Birkerød. Derfor havde hun bestilt en kommunal servicevogn, der kunne fragte hende den halvlange vej til hygge, and og gaver. Servicevognen dukkede dog ikke op, og hun måtte rykke for den hele seks gange. Til sidst ringede hun i ren desperation til sit voksne barnebarn og spurgte, om hun måtte køre med ham til Birkerød. Dette var ifølge kvinden, familien og tv-indslaget dybt forargeligt af kommunen. Henrik Heideby blev da også forarget.

Han blev forarget over, at tv-indslaget overhovedet var blevet lavet.

“Jeg var i chok over, at vi danskere var nået til det punkt, hvor det kun var i yderste nødstilfælde, at familiemedlemmer kunne give hinanden et lift til juleaften. Hvorfor tilbød barnebarnet ikke at hente mormoren fra starten af? Hvorfor skulle staten sørge for det? Det afslørede et samfund, der i den grad mangler en personlig involvering og en ansvarsfølelse over for hinanden,” siger koncernchef i PFA Pension Henrik Heideby.

“Vi forventer, at skolen skal opdrage vores børn,

og at plejehjemmene skal passe vores ældre. Men vi kan ikke blive ved med at forvente, at samfundet løser alt for os. Hvis vi gerne vil have en god position i verdenssamfundet fremover, bliver vi nødt til at acceptere, at vi i højere grad er nødt til at tage os af hinanden og gøre mere, end vi er forpligtet til. Vi har desperat brug for ildsjæle, der yder en ekstraordinær indsats for andre,” siger han.

Hjælp til at bruge livet

For selv om Danmark har et af verdens mest finmaskede sociale sikkerhedsnet, er der alligevel nogle, der falder igennem. Hjemløse bor på gaden, unge piger skærer sig i armen, og handicappede får ikke den fornødne hjælp.

Derfor oprettede PFA Pension i 2010 Brug Livet Fonden, som skulle donere penge til såkaldte hjertesager – nemlig til projekter, der drevet af frivillige ildsjæle løser vigtige samfundsopgaver.

I 2010 støttede fonden således projekteterne Girl-talk.dk, et digitalt fællesskab for unge piger med ondt i livet – og Servicehunde for Handicappede, en organisation, der uddanner specialtrænede servicehunde til børn og unge med bevægelseshandicap. I 2011 fik Rigshospitalets hospitalsklovne ligeledes 125.000 til at gøre syge børn gladere. Fælles for projekterne er, at fondens midler blandt andet er gået til at bygge foreningernes struktur op – eksempelvis med hjælp til hjemmesider og PR.



A portrait of Henrik Heideby, a middle-aged man with short brown hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and striped tie. He is standing in front of a dark blue background with a horizontal line. The lighting is soft, highlighting his face and suit.

HENRIK HEIDEBY

- Født i 1949 i København.
- Bankuddannet hos Arbejdernes Landsbank og senere uddannet HD i regnskabsvæsen.
- Adm. direktør i PFA Pension siden 2001. Fungerende CEO og koncernchef fra 2009.
- Tidligere adm. direktør for Alfred Berg Bank og FIH-koncernen.
- Ledende bestyrelsesmedlem hos blandt andre IC Companys, Forsikring & Pension og FIH Erhvervsbank.

“Hele filosofien bag fonden er at give en fiskestang i stedet for at give en fisk. Pengene skal ikke kun lindre nu og her. De skal gøre en forskel i længden.”

REFLEKSION

► “Hele filosofien bag fonden er at give en fiskestang i stedet for at give en fisk. Pengene skal ikke kun lindre nu og her. De skal gøre en forskel i længden. Derfor har vi ud over pengene givet assistance til at bygge foreningerne op, så de forhåbentligt også eksisterer om 10 år. Vores formål er jo netop at hjælpe dem, der af ren lyst hjælper andre med at bruge livet, fordi vi tror på, at det skaber en dominoeffekt, som er afgørende for vores samfund,” forklarer Henrik Heideby.

Velfærd en del af PFA

Dominoeffekten har allerede vist sig på PFA Brug Livet Fondens Facebook-side, hvor alle kan indstille og stemme på de projekter, som fonden skal støtte. Første år blev der således indstillet 160 projekter, og lige nu har siden knap 25.000 “venner”.

“De bekymringer, jeg havde om, hvorvidt der nu var interessante projekter nok – og om der ville være opbakning til fonden, er blevet gjort voldsomt til skamme. Modtagelsen har været helt igennem positiv. Det hænger måske sammen med, at selv om det er få kroner, vi giver, så er effekten enormt stor, når man støtter noget, der breder sig som ringe i vandet,” siger koncernchefen og fortsætter:

“Men det har nok også noget at gøre med, at vores hovedprodukt jo er velfærdsydelse. Vi er med til at sikre dig i din alderdom, og hvis der sker dig noget undervejs i livet. Det ligger i vores værdikerne, at vi har pligt og ret til at hjælpe folk til velfærd.”

Virksomheders sociale ansvar handler på den måde ifølge Henrik Heideby også om at gøre mere for samfundet, end virksomheden formelt er forpligtet til. Det kan udøves på mange forskellige måder –

“Samfundet hænger i princippet kun sammen, hvis vi hjælper hinanden og tager notits af hinanden.”

FAKTA – BRUG LIVET FONDEN:

- PFA Brug Livet Fonden er etableret af PFA Pension, og fondens formål er at støtte ildsjæle, der hjælper andre til at bruge livet.
- Fonden blev etableret i 2009 med en fondskapital på tre millioner kroner.
- Både i 2010 og 2011 uddelte fonden 150.000 kroner til velgørende formål.
- I 2010 fik projekterne Girltalk.dk og Servicehunde til Handicappede støtten.
- I 2011 fik Rigshospitalets hospitalsklovne hjælp.
- I 2012 uddeler fondens bestyrelse med formand Henrik Heideby endnu 150.000 kroner blandt de 15 projekter, der får flest støtter på Facebook.
- Alle kan indstille og stemme på projekter på PFA Brug Livet Fondens Facebook-side.



En stor del af grundlaget for PFA's Brug Livet Fonden udspringer af Henrik Heidebys egen sociale samvittighed.

I 2011 fik Rigshospitalets hospitalsklovne 125.000 kroner fra Brug Livet Fonden.

ligesom privatpersoner kan give en hånd med ved at være alt fra frivillige trænere i den lokale fodboldklub til besøgsvenner for ældre.

“Samfundet hænger i princippet kun sammen, hvis vi hjælper hinanden og tager notits af hinanden – og det gælder alle i et vestligt samfund som det danske. Vi har meget løse sociale strukturer, og det betyder, at den personlige ansvarsfølelse og det individuelle engagement bliver altafgørende, hvis limen mellem os skal holde,” påpeger han.

En ildsjæl i os alle

Heldigvis tror Henrik Heideby efter et par års arbejde med Brug Livet Fonden, at de fleste mennesker har mulighed for at finde frem til deres indre ildsjæl. Sidste jul gav PFA Pensions medarbejdere eksempelvis en del af deres årlige julegave fra PFA til de projekter, som var med i det endelige kapløb om fondens årlige uddeling. 180.000 kroner blev således fordelt ud til 10 hjertesager.

“Jeg tror, at det ligger i os alle at kunne brænde så meget for noget, at vi gerne gør



det, uden at vi selv får andet ud af det end glæden ved at gøre det. Der har arbejdet med fonden virkelig været en øjenåbner for mig. Det er inspirerende at opleve, at folk kan gå så meget op i noget, uden at der er penge og personlig fortjeneste involveret i det. Det er noget anderledes end det miljø, jeg ellers til hverdag bevæger mig i,” siger Henrik Heideby.

Alligevel hænger de forskellige verdener sammen for koncernchefen. Ligeegyldigt hvad man foretager sig, kan man nemlig ikke opnå succes, hvis ikke man har en ærlig interesse for det, man foretager sig:

“Det handler i princippet altid om at interessere sig for andre mennesker. Hvis man reelt er ligeglad, så kan andre mennesker hurtigt mærke det, og så kommer man ingen vegne. Derfor er det også ærgerligt, at vi lever i en tidsalder, hvor vi først og fremmest tænker på, hvordan vi bliver opfattet – i stedet for at tænke på, hvad vi kan gøre for andre. Vi har alle et ansvar for at ændre på den tankegang – og vi håber på at sætte skub i det med Brug Livet Fonden. Det er jeg stolt af at være med til.”



KONFERENCE

Lad det sidste punkt på agendaen
være en ren fornøjelse

CRUISE

Konference med både teambuilding og hygge til søs er en ren fornøjelse og vores svar på en total konference oplevelse. De færreste kan konkurrere med vores beliggenhed - hold møde i lokaler med panorama havudsigt, faciliter jeres møde via vores smart boards, indbyd alle med en teambuildings aktivitet og lad dagens sidste punkt på agendaen være en ren fornøjelse i en af vores restauranter med udsøgte vine. Sejl på konference fra kun kr. **1.998,-** pr. person.



KØBENHAVN-OSLO

[DFDS.DK/KONFERENCE](https://dfds.dk/konference)

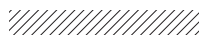


**DFDS
SEAWAYS**

Udvid **SOCIAL** KAPITALLEN

Organisationer med god social kapital får glattere medarbejdere, større effektivitet og bedre bundlinje. Derfor har Lederne lanceret et netværk med fokus på emnet. Det handler om tillid, retfærdighed, samarbejde, fokus på kerneydelsen og ikke mindst, at kollektivet står over den enkelte medarbejder.

Tekst: Henrik Nordskilde | Foto: Istockphoto.com



To medarbejdere mister begge et nært familie-medlem med kort tids mellemrum. Den ene kollega er tilbage på arbejde efter et par dage, mens den anden får lov til at blive væk i længere tid. Retfærdigt? Måske ikke ud fra en gængs opfattelse, men eksemplet, der er hentet i virkelighedens verden, er en god måde at anskue begrebet retfærdighed på, hvis en organisation vil pleje den sociale kapital mellem kollegerne. Det mener Signe Tønnesen, arbejdsmiljøkonsulent hos Lederne, som netop har lanceret et netværk, hvor ledere, der arbejder med at udvikle den sociale kapital, kan udveksle erfaringer.

“Eksemplet med de to medarbejdere, der havde mistet et familiemedlem, var ikke retfærdigt rent fordelingsmæssigt, men man dækkede begge medarbejders behov med den løsning. Man tænker typisk på retfærdighed som noget fordelingsmæssigt, men man skal også se på processen.”

Retfærdighed er et af grundelementerne i begrebet social kapital, der gennem mange år har udviklet sig på arbejdsmiljøområdet. Ud over retfærdighed er tillid og fokus på kerneopgaven de vigtigste elementer. Det lyder måske indlysende, men det særlige ved social kapital er et fokus på kollektivet frem for individuelle rettigheder.

“Det drejer sig i mindre grad om, hvad den enkelte medarbejder bliver udsat for, og i højere grad, hvordan vi har det med hinanden, og om vi har tillid til hinan-

den. Hvis jeg vil købe en bog på en hjemmeside, skal jeg have tillid til, at bogen kommer. Det samme gælder for virksomheder. Det er meget mere effektivt at have tillid til en leverandør, ellers skal man lave alle mulige forbehold og kontrakter. Som regel vil man opleve, at

man kan stole på folk. Hvis jeg hele tiden kontrollerer, bliver det mindre effektivt. Det er meget billigere at have tillid, og der er bedre økonomi i de virksomheder, hvor man har stor social kapital,” forklarer Signe Tønnesen.

For at opnå den nødvendige tillid skal der være enighed om, hvor organisationen skal

arbejde er. Her kommer kerneopgaven ind i billedet.

At forstå sit job

Den amerikanske MIT-professor Jody Gittel er dykket ned i begrebet social kapital. Blandt andet har hun undersøgt den sociale kapital på hospitaler og hos flyselskaber. For hospitalernes vedkommende gav en høj social kapital blandt andet færre komplikationer i forbindelse med operationer. Gittel nåede frem til, at det helt basalt drejer sig om, at medarbejdere i alle kroge af organisationen har en forståelse for, hvorfor de gør, som de gør. Hos flyselskaberne spurgte hun for eksempel ansatte i bagagehåndteringen, hvad deres arbejde bestod i. Hos en medarbejder lød svaret “Jeg slæber bagage”, mens en medarbejder i samme funktion, men hos et

For at opnå den nødvendige tillid skal der være enighed om, hvor organisationen skal hen, og en forståelse i alle led for, hvad formålet med arbejdet er.





tillid

retfærdighed

samarbejde

kerneydelse

kollektivet

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

Sådan gør du:

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

Mere end bare pris:

- Kompetent og personlig service
- Ordentlig skadesbehandling
- Vi sikrer, at forsikringerne er blandt Danmarks bedste

Gør det selv eller få hjælp

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

Bliv LederKunde på
www.lederne.dk/privat



GJENSIDIGE

LEDERNE
bringer dig videre

andet selskab, sagde "Jeg sørger for, at folk og deres bagage kommer frem til tiden" og remsede opgaverne op. For eksempel at han giver besked om, hvor meget bagagen vejer, så den rette mængde brændstof kommer på flyet, og besked til piloten om, hvordan vægten er fordelt.

Ifølge Signe Tønnesen er det netop et godt eksempel på forståelsen for kerneopgaven.

"Han ved, at opgaven er at få folk og deres bagage frem til tiden, og han ved, hvordan han personligt bidrager til det. Det giver en mere effektiv arbejdsplads, og det er trivselsfremmende, fordi det giver mere mening. Jeg er temmelig sikker på, at vedkommende er gladere for sit arbejde end ham, der siger "Jeg slæber bagage"."

Spøgelset fra juleanden

I 2008 udarbejdede Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø en undersøgelse, hvor 14 virksomheder medvirkede. Virksomhederne var fordelt på industri, informations- og vidensarbejde samt omsorgsarbejde. I alt var 3.000 medarbejdere omfattet af undersøgelsen, der viste meget stor forskel på trivsel og produktivitet blandt virksomheder i samme brancher. I store træk er der traditionelt bedst trivsel i rådgivningsvirksomheder, for eksempel banker, mens produktionsvirksomheder scorer lavere på den skala, medmindre de har en stor social kapital. Har de det, kan de blandt andet opnå lavere sygefravær.

Social kapital er anvendeligt overalt, men hvad man for eksempel opfatter retfærdigt et sted, kan opfattes anderledes andre steder.

Det kan dog lade sig gøre at score højt på både trivsel og produktivitet, hvis alle har en forståelse for kerneopgaven, tillid til kollegerne, kan samarbejde og føler sig retfærdigt behandlet. Men det er let for en ledelse at tabe det hele på gulvet. I en virksomhed, der medvirkede i undersøgelsen, ville ledelsen belønne medarbejderne for et godt resultat. En del af virksomheden var blevet opkøbt, og selv om gruppen af medarbejdere fra den opkøbte virksomhed også havde

bidraget til resultatet, fik de af regnskabs-tekniske årsager ingen bonus. I stedet fik de en juleand.

"Det blev et symbol på, at de følte sig dårligt behandlet. Den juleand spøjte i flere år efter," forklarer Signe Tønnesen, der opfordrer ledere, der vil sætte fokus på social kapital til at gøre sig klart, hvad det er for en type organisation, de befinder sig i.

"Social kapital er anvendeligt overalt, men hvad man for eksempel opfatter retfærdigt et sted, kan opfattes anderledes andre steder. Det afhænger også af, hvilken ledelsesopgave man står med. Er det personaleledelse, skal man fokusere på konfliktløsning og kontakt opad og nedad i organisationen. Er det for eksempel driftsledelse, skal man gøre rammerne for arbejdet tydelige og fokusere på samarbejdet internt i et team og formidle topledelsens forventninger," siger Signe Tønnesen, der er ansvarlig for et netværk, Lederne lancerer i april, hvor ledere, der arbejder aktivt med social kapital, kan udveksle erfaringer. ❶

NYT NETVÆRK: Lederne har netop lanceret et netværk for ledere, der arbejder med social kapital på arbejdspladsen. Læs mere på lederne.dk.

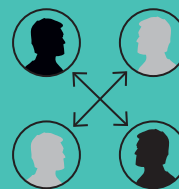
Elementerne i social kapital

Begrebet social kapital forener hensynet til produktivitet og trivsel via de tre grundbegreber retfærdighed, tillid og samarbejde, der tilsammen skal give en et større fokus på kerneopgaven. Der er tre former for social kapital, der kan arbejdes med, alt efter hvad situationen kræver:



BONDING

Relationer internt i en gruppe.



BRIDGING

Relationer på tværs i organisationen.

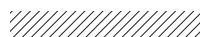


LINKING

Relationer mellem grupper/afdelinger vertikalt i en organisation.

DET HAR JEG LÆRT OM LEDELSE ...

Allan Søgaard Larsen, 56 år, koncernchef i Falck og kandidat til Årets Leder 2011.



- **God ledelse handler om ...** at skabe retning og perspektiv for medarbejderne og dermed samle den organisation, man står i spidsen for.
- **Magt betyder ...** ikke ret meget i min verden. For mig er magt noget, man får tildelt rent formelt, hvorimod autoritet er det, der gør en til en god leder. Autoritet får man nemlig, når man har folks tillid.
- **Ledelsesrollen i Falck adskiller sig ved ...** at vores kerneydelse og vores medarbejdere beskæftiger sig med noget meget betydningsfuldt, nemlig folks liv. Medarbejderne knytter deres identitet til virksomheden, og det betyder, at deres forventninger til ledelsen er, at den skaber en klar retning og tager højde for deres værdier og betydningsfulde job.
- **At stå i spidsen for en virksomhed, der er afgørende for menneskeliv ...** gør mig bæret. Det gør lederjobbet lettere, når man er stolt af produktet og har stor respekt for det arbejde, som medarbejderne udfører.
- **At navigere på et politisk højspændt område ...** er meget udfordrende og en stor glæde. Det handler om at kunne se og imødekomme alle interessenter og finde en balance, som både er god for virksomheden og for samfundet.
- **At lede en virksomhed, man selv har økonomisk andel i ...** gør mig skarpere som leder. Det forhold, at jeg sammen med vicekoncernchef Morten R. Pedersen ejer omkring 10 procent af Falck, betyder, at når jeg investerer eller tager en chance, så ved jeg, at det også påvirker mig selv. Det giver en særlig dimension, der gør, at risikomomentet står krystalklart for mig, og jeg er bevidst om, at mine vurderinger er afgørende.
- **Før jeg blev leder, forstod jeg ikke ...** at virksomheders hovedformål skal være at tjene penge. Med det mener jeg, at jeg ofte ikke forstod, hvorfor man traf beslutninger på baggrund af økonomi, hvis de kunne få store menneskelige konsekvenser. I dag er det gået op for mig, at man er nødt til at træffe den slags beslutninger.
- **Det bedste råd om ledelse, jeg har fået ...** er en betragtning fra Søren Kierkegaard, der går på, at hvis man vil flytte mennesket, skal man møde mennesket, hvor det er. Det bruger jeg dagligt i Falck, hvor jeg tager højde for virksomhedens historie og værdier, når jeg vil skabe de fremtidige visioner.
- **Når jeg er i tvivl ...** ringer jeg til min vicekoncernchef eller min hustru. Derefter følger jeg min mavefornemmelse. Når man når en vis alder, er der en sikkerhed i at følge sin intuition, fordi den er summen af alle ens erfaringer. Man lærer, hvad det betyder, når man går til venstre eller til højre. 🗨️



Allan Søgaard Larsen
har været koncernchef i
Falck siden 2004.

KURSUSKALENDER

Forår 2012

Lederuddannelser

Den professionelle leder II
5 dage med start 14/5, København

Lederkurser

Anerkendende ledelse
3 dage med start 9/5, København

MUS
1 dag 11/5, København

Nyudnævnt leder I
3 dage med start 21/5, Fyn.

Situationsbestemt ledelse
3 dage med start 21/5, København

Fra kollega til leder
1 dag 22/5, København

God ledelse i svære tider
1 dag 24/5, København

Projekt- og procesledelse

Projektleder med gennemslagskraft
2 dage med start 11/6, København

Coaching- og netværksledelse

Master Class i Netværksanalyse
1 dag 20/6, København

Personlig lederudvikling

Personlig gennemslagskraft
3 dage med start 9/5, København

Positiv psykologi med LederCoaching®
2 dage med start 11/6, København

Kommunikation

Den svære samtale
2 dage med start 21/5, Fyn.

Ledernes Inspirationsdage

Styrkebaseret ledelse
1 dag 9/5, København

Styrk dit lederskab med Teori U
1 dag 10/5, København

Brænd igennem som leder
1 dag 24/5, København

Vi tilbyder mere end 60 lederkurser og -uddannelser.
Se mere på www.lederkompetence.dk

Tilmelding og rådgivning
Tlf. 3283 3610
www.lederkompetence.dk
Angiv koden MAGA12 ved tilmelding



62 Mine vigtigste redskaber

TARMRENSEREN



65 Mit bedste råd
Jens Moberg



67 Bøger
Nye bøger
om ledelse



70 Chefens bil
Klaus Baagøe-Nielsen



Tarmrensere

Det kræver ordentligt grej at få noget brugbart ud af grisetarme og svineindvolde. Chef for tarmafdelingen hos slagteriet DAT-Schaub i Ringsted Preben Pedersen viser sit uundværlige værktøj frem.

Tekst: Sabrina Drevsfeldt | Foto: Ulrik Jantzen, Das Büro



1 FRASLÅNINGSKNIVEN bruger vi, når vi skal skære skind fra til pølser. Den består af et meget skarpt barberblad, der roterer 2.200 gange i minuttet, og som man trækker hen ad tarmene. Derfor er det vigtigt at holde balancen, så der ikke kommer huller i skindet, eller fedtlaget bliver for tykt. Bladet skal være meget skarpt, og derfor bliver det skiftet op til fem gange om dagen. I gamle dage nåede vi 300-400 grise i timen, men nu når vi 1.650.

2 HÅNDKNIVE bruger vi til at skære den yderste hinde af tarmene. De kommer i en samlet klump, og for at vi kan få dem bredt ud i deres fulde længde på 25 meter, skal hinden først af.

3 KRUSTARMVENDEMA-SKINEN vender vrangen ud på tarmen. Tarmene bliver trukket på et rør, og så suger den kraftigt på tarmen, indtil den bliver vendt. De skal vendes, hvis vi vil sælge dem til Frankrig, hvor den anvendes til tørrede pølser.

4 SMALTARMSMASKINEN består af fire dele. Første del trækker gødning ud af tarmene, som bliver omdannet til biogas. Derefter knuser den muskelhinden og skraber første del af slimhinden løs. Af den udvindes lægemidlet Heparin, som man bruger til blodfortyndende medicin.

5 TARMTÆLLEREN anvendes til at bestemme de ansattes løn. De arbejder på enkeltmands-akkord. Det kræver en del at lære at anvende alle vores maskiner, men efter en måned kan de fleste komme på akkord og få en ordentlig timeløn.

PREBEN PEDERSEN

- 46-årig tarmmester hos DAT-Schaub i Ringsted
- Er chef for tarmafdelingens 75 ansatte
- Har været ansat i firmaet siden 1999 med tidligere ledende stillinger i afdelingerne i Silkeborg og Odense
- Udlært i Herning i 1982

SLAP NU AF!

... VI HAR STYR PÅ DET HELE.

Der er som regel en god grund til at vores gæster vælger at lægge deres kurser eller konferencer hos os. Det handler nemlig om at få maksimalt udbytte af den tid, de har sammen. Vel at mærke en tid, hvor de ikke bliver forstyrret og kan koncentrere sig fuldt ud om de opgaver, der skal løses.

På Rungstedgaard ved vi alt om, hvordan vi kan skabe de bedste rammer for vores gæster. Vi skræddersyr hver eneste booking og du skal ikke være bange for at udfordre os. Det vil vi faktisk helst have at du gør. Så læn dig tilbage, gør hvad du skal og så klarer vi resten.

Vi glæder os til at se dig.

MØDEPAKKER FRA 550,-

WWW.RUNGSTEDGAARD.DK

KONFERENCE · FEST · HOTEL · BRUNCH

RUNGSTEDGAARD
Det' måden vi gør det på

PERSONALE- JURA HÅNDBOGEN 2012

OVERBLIK OVER PERSONALEJURA

Regler for ansatte kan være vanskelige at overskue for mange virksomheder og ledere. Sæts justeres, nye regler kommer til og andre ændres. PersonalejuraHåndbogen er et nyttigt opslagsværk, der giver arbejdsgiveren et overblik over regler, rettigheder, pligter og muligheder.

PersonalejuraHåndbogen 2012 er netop udkommet. Bogen udbygges og ajourføres årligt. Denne udgave omfatter således de regler og love gældende ved udgangen af januar 2012. Ansættelsesbeviser, ferie og eFeriekort, sygdom, arbejdsmiljø, arbejdsløshedsdagpenge, efterløn og barselsorlov er blot nogle af de emner, der behandles.



KOMPETENTE FORFATTERKRÆFTER
Med ansættelsesretchef Flemming Dreesen i spidsen som redaktør, er PersonalejuraHåndbogen skrevet af et stærkt hold eksperter fra Dansk Arbejdsgiverforening.

PersonalejuraHåndbogen 2012

Februar 2012 • 698 sider

Pris: Kr. 660* (kr. 495*)

Bestil PersonalejuraHåndbogen på
www.daforlag.dk

DA FORLAG

DANSK ARBEJDSGIVERFORENING

Vester Voldgade 113

1790 København V

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

Byt til nyt!

**Du får kr. 1.520,-
for din gamle støvsuger,
hvis du bytter nu!**



Nilfisk GD 930 G - til effektiv professionel rengøring

Vi har kaldt den verdens bedste støvsuger til professionel rengøring i mange, mange år. GD 930 G er robust og solid med en super god HEPA filtrering, der tilbageholder alt ned til og med bakterier. Desuden har den alt det bedste tilbehør.

- 15 liters stor støvpose
- Lydsvag
- 15 meter lang ledning
- Gratis kombinationsmundstykke medfølger som ekstra tilbehør



Nilfisk GD 930 G
Vi køber din gamle støvsuger for

KR. 3.519,-
KR. 1.520,-

Du får fantastiske GD 930 G for

KR. 1.999,-

Svarer til kr. 2.498,75 inkl. moms

Den anførte pris er vejledende og alle anførte beløb er ex. moms og WEEE afgift. Tilbud om køb af gammel støvsuger gælder ved samtidigt køb af GD 930 G indtil 30.4.2012. Max. 1 brugt pr. købt GD 930 G. Forbehold for ændring i tilbehørs udformning.

Nilfisk
trusted since 1906

Information & forhandleranvisning:
tlf. 43 23 40 30
marketing.dk@nilfisk.com

Nilfisk Danmark, Sognevej 25, 2605 Brøndby, tlf. 43 23 40 50,
fax. 43 23 40 60, marketing.dk@nilfisk.com, www.nilfisk.dk

Find forhandler på www.nilfisk.dk

Forbehold for trykfejl



Jeg har arbejdet med at være mere stille i mange år, og det er noget, jeg fortsat arbejder med. Jeg tror ikke, det er noget, jeg kommer til at lære fuldkomment i mit liv, men jeg får meget ros for at være lyttende, engageret og nærværende.

Du behøver ikke tale for at blive set

Jens Moberg var den yngste chef i IBM nogensinde. Senere blev han den højst placerede dansker i Microsoft. I dag er han administrerende direktør i Alecia A/S, forfatter, foredragsholder og inspirator og aktuell med bogen "Personlig vækst". Jens Moberg taler meget hver eneste dag. Alligevel handler det bedste råd, han har fået, om at holde mund.

Tekst: Andrea Bak | Foto: PR

JENS MOBERG / ADMINISTRERENDE DIREKTØR / ALECTIA A/S

Det bedste råd, jeg nogensinde har fået, fik jeg for mange år siden, da jeg deltog i et kursus i personlig udvikling i Sverige. Det var, mens jeg var nordisk chef for Microsoft Consultant Services. En dag midt i kurset trak instruktøren, Torsten, mig til side og sagde: "Jens, du behøver ikke tale for at blive set."

Jeg undrede mig meget over det, han sagde, for jeg har altid været et menneske med meget på hjerte, et stort præstationsgen og en stor vilje til at påvirke. Jeg har med andre ord altid været langt fremme i skoene.

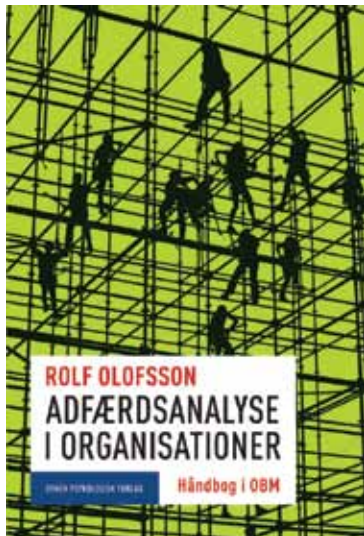
Torsten uddybede og sagde, at hvis du taler konstant, så har folk svært ved at mærke dig. Du træder mere frem og bliver mere nærværende, når du tier stille, og fremfor alt lærer du at lytte mere, hvis du ikke siger noget. Og jeg vidste jo godt, at selv

om det er vigtigt at være fremme i skoene som leder, så er de kvaliteter jo også noget, som styrker ens position som leder. Så det var vigtigt.

Jeg har arbejdet med at være mere stille i mange år, og det er noget, jeg fortsat arbejder med. Jeg tror ikke, det er noget, jeg kommer til at lære fuldkomment i mit liv, men jeg får meget ros for at være lyttende, engageret og nærværende.

Nogle gange kan jeg godt sidde og brænde inde med en pointe, men med vilje vente med at sige det, og så oplever jeg somme tider, at en anden siger det, jeg vil sige. Så kan jeg godt føle mig lidt snydt i øjeblikket, men det er jo ligemeget, hvis pointe det er, når bare den kommer frem. Som leder synes jeg, der er en stor tilfredsstillelse i at se andre vokse og gøre gode ting, og at de tager ansvar. Det er vigtigere, end at jeg kan fremhæve mig selv. ●

INSPIRATION TIL BEDRE LEDELSE



Af Rolf Olofsson
378 kr.

Få styr på hvilken adfærd der fører til bedre præstationer og fremmer medarbejdernes trivsel.

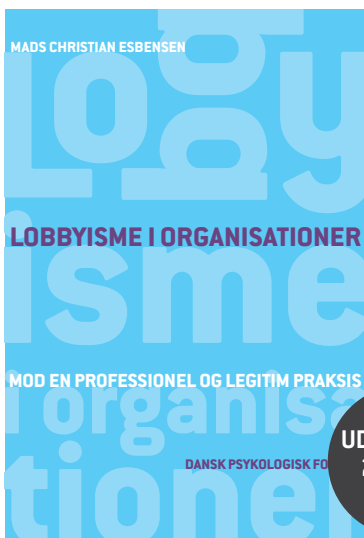


Af Stuart Brown
298 kr.

Genfind legen i dit liv. Hvordan virksomheder kan fremme innovation og kreativitet ved at lege.

NYHEDER

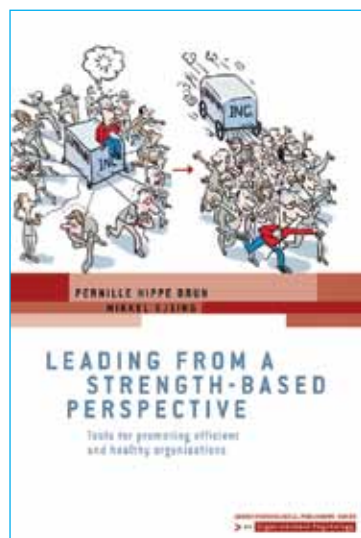
KØB BØGERNE PÅ WWW.DPF.DK
ELLER HOS DIN BOGHANDLER.



Af Mads Chr. Esbensen
378 kr.

Tænk lobbyisme ind i virksomhedens målsætninger og strategier – og professionaliser jeres lobbystrategi.

UDKOMMER
25. MAJ
2012



Af Pernille Hippe Brun og
Mikkel Ejlsing
398 kr.

Skab resultater, innovation og trivsel i alle typer organisationer.

Engelsk udgave af *Styrkebaseret ledelse*.

MODTAG NYHEDER, GODE TILBUD, WORKSHOPS MM. – TILMELD DIG VORES NYHEDSMAIL PÅ WWW.DPF.DK



Hvad tæller nu?

Hvorfor er vi her? Hvad vil vi? Og hvordan vil vi opnå det? De spørgsmål bør alle ledere stille sig selv for at finde tilbage til basis.

Tekst: Rådgivningschef Niels Henriksen, Lederne



Ledelsesprofessoren Gary Hamel har givet sit bud på de store udfordringer for ledere og virksomheder, og hvordan de skal tackles i bogen "What Matters Now", og nu er den, kun få måneder efter verdenspremieren, udkommet i en meget god dansk oversættelse, "Hvad tæller nu?". Gary Hamel har vigtige budskaber på sinde, og han er ikke en hr. hvem-som-helst. Af Wall Street Journal er han udnævnt som verdens mest indflydelsesrige business-tænkter, og han huserer som gæsteprofessor ved blandt andet London Business School og Harvard Business School. Hans forrige udgivelse "The Future of Management" (Fremtidens ledelse) fra 2007 er stadig en bestseller. Nu har Hamel sat ord på de ledelsesmæssige og akademiske tanker, som blandt andet en finanskriser, Facebooks internetsunami, en kinesisk fantomvækst og et arabisk forår kan sætte i gang. Det er hverken svær eller kedelig læsning, men læseren skal ikke

regne med at få en kagebogsopskrift til sit fremtidige lederskab. Hamels kulturelle og erhvervsmæssige baggrund er USA og den amerikanske virksomhedstænkning, der både i skala og ledelsesfilosofi er et stykke fra de fleste danske lederes hverdag. Så læseren skal selv sørge for at omsætte idéerne til sin egen lokale verden. Det, som tæller nu, ifølge Hamel, er fem temaer, der er afgørende for fremtiden og dermed den ledelsesopgave, som mange virksomhedsledere, både i direktion og mellemlidelse, står foran. De fem er: værdier, innovation, omstillingsparathed, passion og ideologi. Her vil de fleste nok sige, hvad nyt er der i det? Det er netop Hamels pointe, at virksomheder og deres ledere skal finde tilbage til basis og turde stille spørgsmålene og finde svarene på: "Hvorfor er vi her? Hvad vil vi? Og hvordan vil vi opnå det?"

Mangel på etik

Om værdierne maner professoren til et

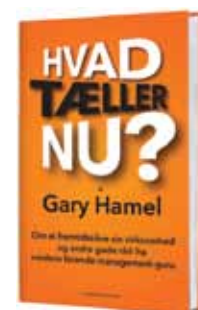
opgør med manglende etik og moral blandt erhvervsledere og politikere. For selv for en hærdet fortæller for de frie markeds kræfter som Hamel, så har finanskrisen i USA ramt så hårdt, at tilliden til Wall Street og Washington har lidt et alvorligt knæk. Hamel appellerer til en bedre moral i investeringer og ledelse blandt erhvervsledere. Det hænger tæt sammen med hans femte tema: ideologi. Eller mere præcist ledelsesfilosofi, som bygger på principper om mindre kontrol og færre individuelle belønninger samt større fælles frihed for medarbejdere og virksomheder til at skabe værdier til gavn for samfundet.

Når det gælder innovation, anbefaler Hamel, at vi går væk fra snik-snak og fine projekter til konkrete handlinger, som gennemsyner hele virksomheden. Innovation skal se ud, hvor frontlinjemedarbejdere og kunder mødes. Det samme med omstillingsparathed, der ikke kun er et forbigående ledelsesværktøj til at håndtere kriser. Evne til omstilling er konstant at genopfinde sig selv og sin virksomhed, også selv om det nye ikke ser så godt ud som det gamle. Som professor Hamel skriver: "En leder bliver nødt til at se fremtiden i øjnene – han skal ikke miskreditere den."

Mere passion

Så start med dig selv som leder med afsæt i bogens indledning, og spørg dig selv: "Er jeg en loyal, næstekærlig, forsigtig, ansvarlig og retfærdighed leder? For det er ledelsesdyder, der er blevet glemt eller ikke efterspurgt af virksomhederne de sidste par årtier. Kombiner det med at forstå og lede, hvad Hamel kalder generation F (for Facebook), som har helt andre forudsætninger og kommunikationsveje, end de nuværende ledelsesmodeller kan håndtere. Så er du godt på vej ind i fremtiden.

"Hvad tæller nu?" behøver ikke at blive læst som ét værk. Læseren kan vælge blot at dykke ned i et-to af de fem temaer og både få inspiration, smil og panderynker uden at læse de øvrige kapitler. ❶



Hvad tæller nu?
Om at fremtidssikre sin virksomhed og andre gode råd fra verdens førende management-guru

Forfatter Gary Hamel
Gyldendal Business,
400 kr.

Det er en fælles opgave for begge køn at få flere kvinder på de danske lederposter.



3 skarpe til forfatteren

BETINA WOLFGANG RENNISON

Knæk kønnets koder

Hvorfor er der så få kvindelige leder i Danmark? Det giver forfatteren Betina Wolfgang Rennison et spændende svar på.

Tekst: Ledelsesrådgiver Helle Bruun Madsen, Lederne

Foto: iStockphoto.com

Danmark ligger nr. 78 ud af 134 lande i forhold til andelen af kvinder i topledelse. Trods kvinders høje erhvervsfrekvens og trods deres høje uddannelsesniveau. Det er et fascinerende paradoks, som optager mange, og som har givet anledning til megen debat gennem tiden. Med udgangspunkt i fem forklaringer – såkaldte koder – giver forfatteren bolden op til at reflektere over temaet kvinder i ledelse, og over hvorfor kvinder trods årtiers indsats for at få "knæk-koden" stadig er fraværende i toppen af dansk erhvervsliv. Sigtet med bogen er at analysere og dekonstruere de mange vinkler på problemstillingen, sådan som de er blevet fremstillet i den offentlige debat. At få ryddet op i mængden af argumenter i kønsdebatten og give læseren et samlet overblik.

Og et samlet overblik, det får man. Bogen er opdelt i syv kapitler, hvoraf de fem er reserveret hver af de fem koder. Hertil kommer et kapitel med hovedpointer og et afsluttende kapitel, hvor forfatteren giver sine bud på, hvordan læseren lægger en strategi for at få "knæk-koden" sin egen kode og avancerer som leder. Hvert af de fem kapitler afrundes med en skematisk oversigt over den gennemgåede kodes karakteristika. På dette sted savner man dog forfatterens hjælp til at reflektere over og fordøje de mange oplysninger

ger i kapitlet. Spørgsmål til selvrefleksion får man til gengæld i rigelige mængder i det næstsidsde kapitel. Bogen er desuden forsynet med en lang række kildehenvisninger og er "krydret" med citater fra ind- og udland, hvilket understreger forfatterens store viden om emnet.

Forfatteren formidler stoffet godt og med et glimt i øjet. Med sit teoretiske udgangspunkt egner bogen sig dog nok mest til læsere, som i forvejen kender til og interesserer sig for emnet køn og ledelse. Med sin grundige fremstilling af de forskellige forklaringer på den herskende kønslighed på lederposterne er bogen et længe savnet samlet bidrag – en kærkommen gave til de læsere eller "kønsballademagere", som forfatteren har tilegnet bogen. Den er absolut læseværdig. **L**



Knæk kønnets koder - kvinder i ledelse"

Forfatter Betina Wolfgang Rennison
Gyldendal, 400 kr.
Udkommet 20. april

1. Hvad er de mest udbredte myter i forhold til manglen på kvinder i ledelse?

Der er flere: At den biologiske forskel mellem mænd og kvinder gør, at det ene køn har en "naturlig" evne og lyst til ledelse, og det andet ikke har, og at familien og samfundet ville stå sig bedre, hvis kvinder neddrolede karriereambitionerne; at der ikke findes tilstrækkeligt med velkvalificerede kvinder; at kvinder qua deres køn stereotypt associeres med visse egenskaber og talenter; at kvinder ikke diskrimineres, og at der reelt er lige muligheder for begge køns advancement, og at det nu engang er den enkelte kvindes egen skyld og eget ansvar, og at hun bare kan tage sig sammen.

2. Hvad er den største fejl, kvinder selv begår i forhold til denne problematik?

Der er stadig meget modstand i egne rækker i form af rigide forestillinger og hårde kampe om, hvordan det rette kvindeliv er. Plus en "matriarkalsk matrikelmagt", hvor kvinderne har svært ved at slippe magten over hus og hjem, børn og barsel. Læg dertil manglende tro på egne evner, eget værd og modet til at markedsføre egne kompetencer og resultater samt modet til at bryde mønstre og kønsstereotyper.

3. Hvad kan kvinder gøre her og nu?

Vær eksplicit om karriereambitioner og resultater. Forhandl på hjemmefronten. Netværk med både mænd og kvinder. Bliv bekendt med de forskellige problem- og løsningsforestillinger, kvinde-/og ledelsesidealer, der omgiver en. Bliv en "kønsballademager": Leg med hvad det vil sige at være kvinde, individ og leder.



LEDERNE HAR LÆST ...

Den autentiske virksomhed

Forfatter Nikolaj Stagis

Gyldendal Business, 400 kroner

En bog til ledere i alle typer organisationer, som ønsker at forstå virksomhedens autentiske identitet for at finde organisationens indre potentialer til strategisk udvikling, organisatorisk forandring, markedsføring og kommunikation. Autentisk organisatorisk identitet er et nyt strategisk ledelsesansvar. Ledere på alle niveauer skal fremover være i stand til at kortlægge, analysere og lede virksomhedens autenticitet, hvis de vil bevæge virksomheden fra krise til succes eller præge markedet. I stedet for at efterligne omverdenen må virksomhederne se indad og tro på organisationens indre styrker som udgangspunkt for fremtidens udvikling.



Den perfekte storm

Forfatter Peter Svarre

Gyldendal Business, 300 kroner

Sociale medier påvirker alle dele af din virksomhed. Nogle virksomheder befinder sig i stormens øje, hvor forretningsmodeller går til grunde, og nye opstår. I en bog krydret med personlige oplevelser og spændende danske og internationale cases fortæller Peter Svarre os i en lettilgængelig stil, hvordan man navigerer virksomheden igennem den perfekte storm. Når du har læst denne bog, vil du være i stand til at udvikle en digital og social strategi for virksomheden, som ikke tager udgangspunkt i teknologiske buzzwords, men i en unik forståelse for dine kunder, dit marked og dine produkter.



Den 3. vej

Forfatter Stephen Covey

Gyldendal Business, 299 kroner

Alle de problemer, vi møder i vores hverdag, store som små, på arbejde eller hjemme, kan løses ved hjælp af at vælge den 3. vej. At tænke i en 3. vej er svært, men Covey giver her anvisninger til, hvordan man kan begynde at tænke på denne konfliktløsende måde. Den 3. vej er ikke bundet til love og retssale, men er en måde at tænke og handle på, der kan gavne enhver – både på arbejde, i privaten, hos børn i skolen, i samfundet og i hele verden.



Dit personlige ledelsesrum

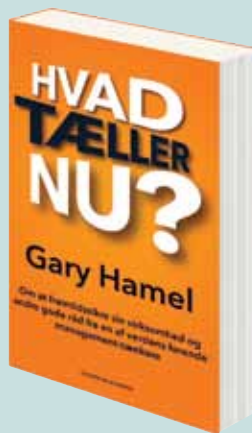
Forfatter Dorte Cøhr Lützen

Gyldendal Public, 300 kroner

Den offentlige leder skal kunne levere offentlige ydelser i høj kvalitet i samspil med medarbejderne. Lederen træder ikke længere ind i en fast rolle, men træder i dag i karakter ved at skabe sit eget ledelsesrum. Ledelsesrummet skal fyldes ud og hele tiden skabes på ny. Bogens forfattere har på baggrund af deres erfaring med offentlige ledere udvalgt otte rum, som er vigtige for den engagerede leder at fylde ud og arbejde med for at opnå succes med ledelse.



FIRE FAGLIGE FORÅRSBØGER



Om at fremtidssikre sin virksomhed og andre gode råd fra en af verdens førende management-tænkere.
Af Gary Hamel

400,-

Et brand skabes ikke af det, virksomheden siger, men af det den gør.

Af Søren Bechmann

300,-



Mentaltræning. Fjern hjernens spændetrøje
Af Jørgen Svenstrup

300,-

6 trin til god dialog på arbejdspladsen.

Af Birgitte Sally

300,-



Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk

refleksdesign.dk

En drengedrøm, der gik i opfyldelse

Klaus Baagøe-Nielsens Maserati er ikke blot en fornøjelse for ham at køre i. Den giver også et pusterum fra hverdagen.

KLAUS BAAGØE-NIELSEN

Managing Director i Pharma-Vinci

ALDER: 49 år

BIL: MASERATI INDY 4700 AMERICA FRA 1971

BILENS PRIS: 400.000 kroner

Allerede som dreng blev Klaus Baagøe-Nielsen fascineret af den seje Maserati Indy, da han spillede bilkort. I det hele taget kan han rigtig godt lide italienske biler, og Maseratien er ikke den eneste gamle bil i hans garage. Men det er Maseratien, der står hans hjerte nærmest.

“Det var min drømmebil som barn, så det er virkelig en drengedrøm, der er gået i opfyldelse,” fortæller han.

“Det er en sommerbil, som jeg kun kører i, når vejret er godt, og den står i garage hele vinteren – men så er glæden endnu større, når den kommer frem igen,” siger han.

Klaus Baagøe-Nielsen nyder at tage til træf med andre bilentusiaster. Både for at kunne få lov at nørde igennem og på grund af det afbræk, det giver i hverdagen.

“Det er jo min hobby, så det giver et dejligt frirum i forhold til mit arbejde. Det er rart at gøre noget helt andet end det, jeg gør til hverdag, og så er det fantastisk at møde mennesker, jeg helt sikkert ikke ville have mødt ellers. Jeg er et meget nysgerrigt menneske, og med bilen her får jeg nogle oplevelser, jeg ellers ikke ville have fået. Det er virkelig dejligt,” siger han.



Er du klar til at give kollegaerne kamp til strengen?

I DGI-byen kan du mærke byens puls i hele huset. Overalt bliver der kæmpet, grinet og duelleret på livet løs. For fællesskabet, for sjov og fordi dit arrangement bliver en sikker succes, når det starter med en event. Vi byder på både store og små oplevelser, og her er et par eksempler på, hvordan I kan starte firmafesten med manér, få et break i mødedagen eller sikre et brag af et kick-off.

- **Human Football**

Forestil dig et gigantisk bordfodboldbord, hvor du selv er en af spillerne. Du er spændt fast på en stang sammen med din medspiller, så I kun kan bevæge jer sidelæns i kampen om bolden. Dét kræver samarbejde!

- **Bueskydning**

Dit mål er naturligvis Bulls Eye på skiven, og chancen for at ramme er stor! Du skyder nemlig med en professionel bue og får gode råd af vores instruktør, der har 15 års erfaring og er regerende Sjællandsmester.

- **Riffelskydning**

Det er sværere end det ser ud at ramme plet, for du skal både tænke på din vejrtrækning, holde riflen stille og trykke af på det helt rigtige tidspunkt. Men går det hele op i en højere enhed, bliver du ikke til at skyde igennem.

- **Klatring**

Kan du huske, hvor sjovt det var at udforske de høje træer? Det her er endnu sjovere – og meget mere sikkert. Med sikkerhedslinen kan du udfordre dig selv og måske nå helt til tops på vores 18 meter høje klatrevæg.

Læs mere om alle vores spændende eventpakker:

dgi-byen.dk/events

Er du blevet nysgerrig? Så ring og bestil tid til et inspirationsmøde. Vi glæder os til at høre fra dig.

T / 3329 8060

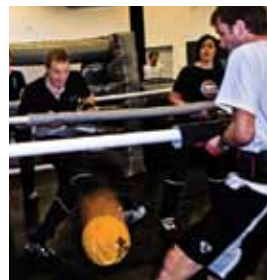
E / event@dgi-byen.dk



Scan koden



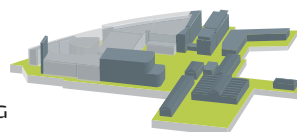
og se vores eventfilm



CPH CONFERENCE
DGI-BYENS HOTEL
ØKSNEHALLEN
BYGNING 55

KURBADET
VRESTAURANTEN
SPISEHUSET
IDRÆTSHALLER

TRÆNINGSHUSET
VANDKULTURHUSET
CPH BOWLING & LOUNGE
192 P-PLADSER UNDER TAG



DGI BYEN
DCI BÅEN
– Mærk pulsen

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

Få kvalitetsrengøring fra
Danmarks eneste landsdækkende leverandør af

Svanemærket rengøring



Svanemærket er **din garanti** for kontrol af
MILJØ, **KVALITET** og **ETIK**,
herunder arbejdsmiljø.

RING 43 99 99 99

- og få et super tilbud på Svanemærket kvalitetsrengøring
udført af veluddannede og tilfredse medarbejdere.

Anders Andersen's Rengøring

