MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

Lederne

NR. 4 JULI - AUGUST 2010
94. ÅRGANG

Ledere uden grænser

HR og ledelse skal være pot og pande i IKEA. Mød **Lene Groth**, der er en af arkitekterne bag møbelgigantens globale HR-strategi

[SIDE 16]

Konkurser koster ledere egne penge

[SIDE 14]

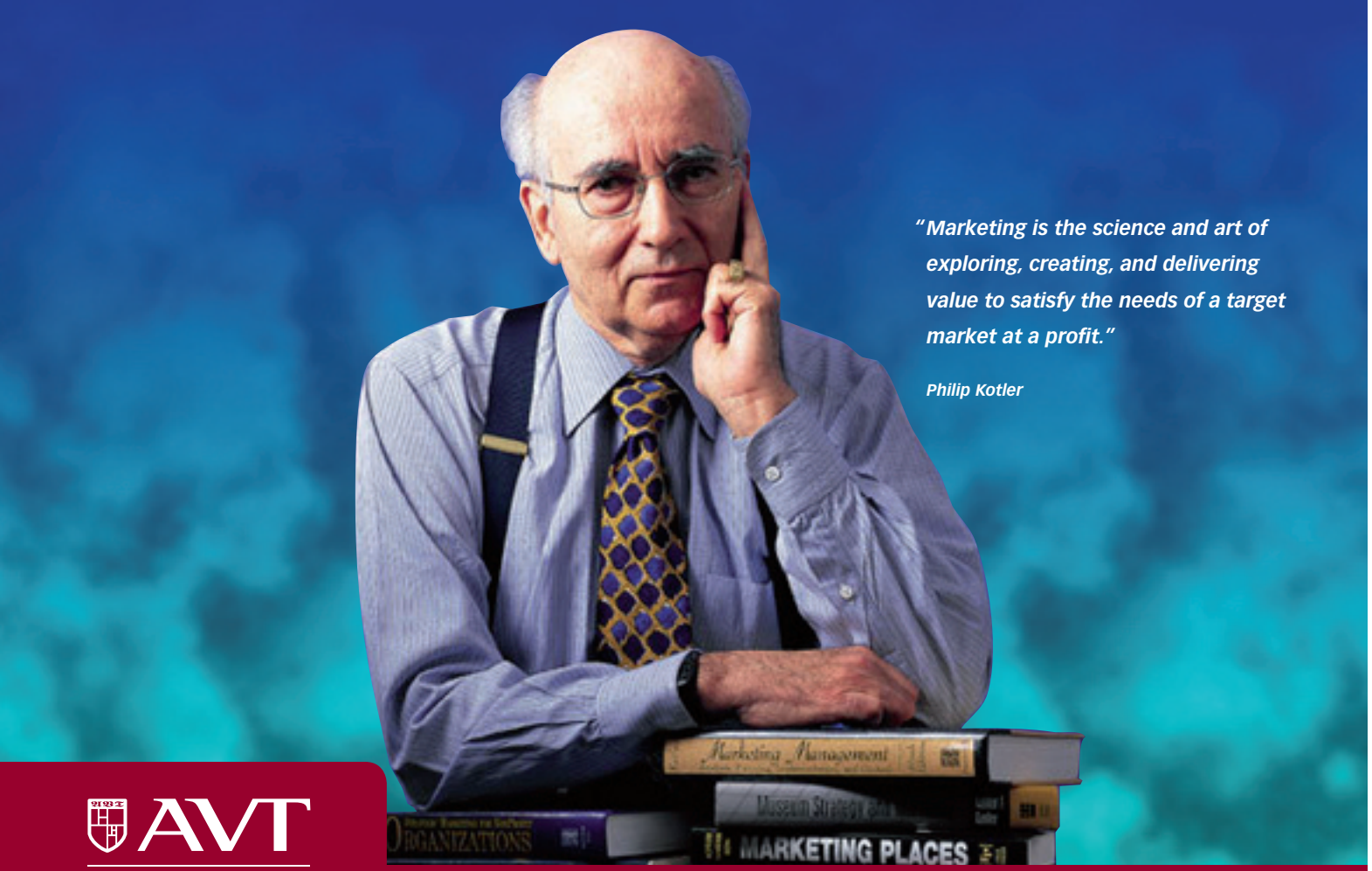
Dansk katastrofechef organiserer hjælp til Haiti

[SIDE 42]

Ledere splittede i brugen af Facebook

[SIDE 30]

LEDERNE



AVT
BUSINESS SCHOOL

Michael Porter og Philip Kotler gæsteforelæser i år på **CBA®**

Verdens førende strategiekspert Michael Porter og markedsføringsguruen Philip Kotler vil i år give gæsteforelæsninger for vores CBA® hold. Vi kan samtidig præsentere det stærkeste hold af professorer, herunder fra bl.a. Harvard Business School, Yale, Berkeley, MIT og Oxford University.

CBA® 6 months → MBA 12 months

CBA® på 6 måneder

Module 1:
Kick-off, CSR and Case study
Competition & Strategy I
Harvard Manage Mentor

Module 2 & 3:
Study Tour to Cambridge, USA
- Leadership & Organizational Behavior
  Developing as a Leader
- Operations Management

Module 4:
Marketing

Module 5:
Financial Reporting & Analysis

Module 6:
Competition & Strategy II
– Management Simulation
Strategic Project Assignment

Det er kun hos AVT, du får retten til titlen CBA®

MBA på 12 måneder

- som overbygning til CBA®

- Undervisning 3 dage hver måned
- Studietur til Shanghai
- Intensivt projektarbejde med live case fra en global virksomhed
- Undervisning af førende professorer fra nogle af verdens bedste MBA-skoler som for eksempel Harvard, Yale, MIT, Berkeley, Oxford m. fl.

Næste **CBA®** starter i **august 2010**
Ansøgningsfrist 1. august 2010

Contents provided by: HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING

Educational member: AACSB · EFMD

Læs mere på **www.avt.dk** eller hør nærmere på tlf. 7020 8828

AVT Business School · Sankt Annæ Plads 11, 1. · DK-1250 København K · www.avt.dk · Tlf. 7020 8828

24
DET ER IKKE UDEN VEMOD, AT 65-ÅRIGE OLE HVIID POULSEN SER SIN ARBEJDSPLADS FLYTTE TIL KOREA

42
BIRGITTE BISCHOFF EBBESEN HAR NØDHJÆLPSERFARING FRA FLERE AF VERDENS BRÆNDPUNKTER

58
MUSEUMSLEDER NYDER SOMMERENS HØJE HIMMEL I SIN RØDE, ÅBNE MG-SPORTSVOGN

16
DET HANDLER MEST OM AT HAVE DE RETTE VÆRDIER, HVIS MAN VIL VÆRE LEDER I IKEA, SIGER LENE GROTH

30
PJANK OG PJAT, MENER HALVDELEN AF LEDERNE I EN UNDERSØGELSE OM BRUGEN AF FACEBOOK

Lederne

04 **Nyt dagpengesystem efterlyses**
Formandens leder

Indblik

05 **Ledere savner forståelse for konflikter**
10 **Køb med hjertet**
13 **Bestyrelsesarbejde giver brugbare erfaringer**
14 **Pas på dine udlæg**

Baggrund

16 **HR og ledelse nedbryder grænserne**
At få ledelse og HR til at gå i takt i alle IKEA-varehuse verden over, er Retail HR Manager Lene Groths projekt pt.

24 **Fabrikken flytter til Korea – Ole tager med**
65-årige Ole Hviid Poulsen følger maskinerne helt til døre, når virksomheden STX Enpaco på Lolland rykker teltpælene til Asien.

28 **Mangel på ledelse fører til mobning**
Få ni anbefalinger til, hvordan mobning på jobbet kan imødegås.

30 **Tema: Sociale medier**
Meningen om, hvad ledere kan bruge Facebook til, er delte. Tre ledere fortæller om deres tilgange til de sociale medier.

36 **Fodfejl styrker**
"Man glemmer kun at indberette moms én gang", lyder det fra de tre unge iværksættere, der står bag jobportalen Ungarbejde.dk.

40 **Dialog er vejen til et stærkt corporate brand**
Envejskommunikation er yt og dialog er in, hvis medarbejderne skal udleve en virksomheds brand, fastslår CBS-forsker.

42 **Katastrofechef skaber orden i kaos**
At holde styr på logikstikken under ekstreme forhold er blandt Røde Kors-katastrofechef Birgitte Bischoff Ebbesens mange opgaver, når ulykker rammer i verden.

Inspiration

46 **Skru op for din karisma**
Klummen ved Jesper Klit, kommunikationsrådgiver og forfatter

50 **Bøger**
Ikke mere, men bedre kommunikation
Lean kan lykkes, når der lyttes

52 **Nyt fra Lederne**
Mere fleksibel løndannelse i det offentlige
Ledernes medlemmer sikret mod fradragsloft
Dygtige ledere tænker på tværs

58 **Chefens bil**
Lakering som et Steinway-flygel

Nyt dagpengesystem efterlyses

I det tidlige efterår 2008 foreslog vi regeringen en reform af dagpengesystemet, herunder en forkortelse af dagpengeperioden til to år og seks måneder. Samtidig foreslog vi, at ordningen blev konjunkturbestemt således, at dagpengeperiodens længde blev gjort afhængig af konjunktursituationen i det danske samfund. Endvidere gjorde vi os til talsmænd for at gøre hele systemet langt mere fleksibelt, så den enkelte fik mulighed for at vælge højere dagpenge i en kortere periode mod en afkortning af dagpengeperioden. Interessen for vores forslag var ikke overvældende. Timingen var måske heller ikke den bedste – den accelererende finanskrise fristede ikke til reformer.

Nu er situationen en anden. Vi står over for en periode, der vil række mange år frem, hvor der på grund af den demografiske udvikling vil opstå mangel på kvalificeret arbejdskraft. Set i det lys er en reduktion af dagpengeperioden fra fire til to år fornuftig nok. Den danske flexicurity-model bliver ikke truet af den kortere dagpengeperiode, dertil er perioden lang nok. Det, der imidlertid kan true modellen på sigt, er, at dagpengedækningen for meget store grupper på arbejdsmarkedet er for lav. Derfor er der behov for en nytænkning af systemet. En nytænkning, der åbner op for højere dagpenge i en kortere periode i begyndelsen af ledighedsperioden, gerne mod en yderligere forkortelse af dagpengeperioden.

"Vi står over for en periode, der vil række mange år frem, hvor der på grund af den demografiske udvikling vil opstå mangel på kvalificeret arbejdskraft. Set i det lys er en reduktion af dagpengeperioden fra fire til to år fornuftig nok."

Ved at indføre en sådan valgmulighed ville regeringen øge incitamentet til at være dagpengeforsikret og på bedste vis være med til at sikre det fleksible danske arbejdsmarked. Uden at det ville koste en øre ekstra, måske endda tværtimod.

Svend Askær,
formand

KOLOFON

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

Medlem af Danske Specialmedier
ISSN 0909-6418

Forsidefoto
Ulrik Jantzen

Redaktion
Torkild Justesen, ansvarshavende chefredaktør, tj@lederne.dk
Joe Kristian Kipp, redaktør, jkk@lederne.dk
Søren Ravnsborg, sra@lederne.dk
Tanja Aas, tnj@lederne.dk
Lonni Lynge, lpl@lederne.dk
Ulrike M. Noa Nielsen, redaktion@lederne.dk
Anders Grove, agr@lederne.dk
Pia Funch Braskhøj (orlov), pfb@lederne.dk

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

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

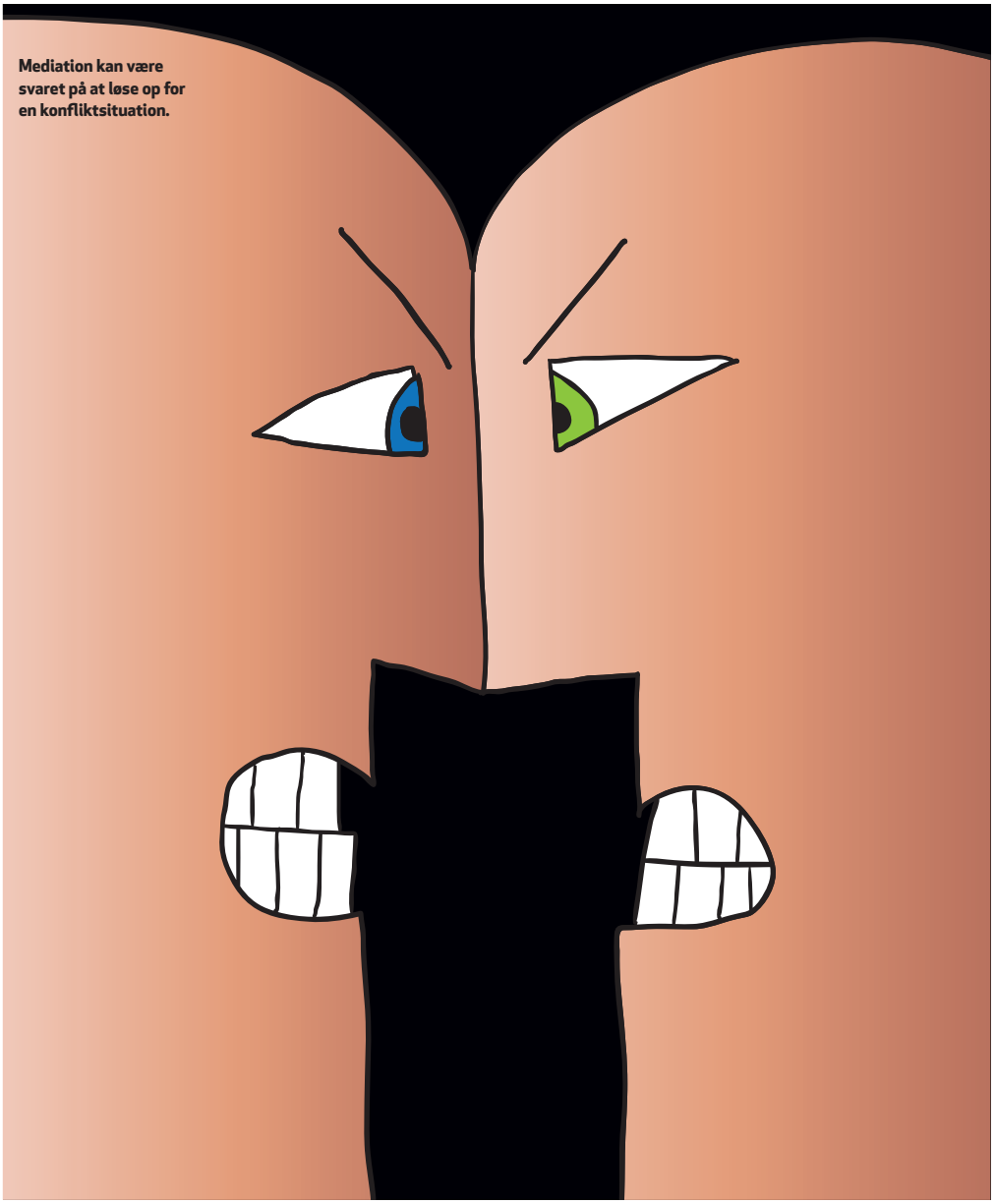
Denne tryksag er fremstillet hos Stibo Graphic, der er miljøcertificeret af Det Norske Veritas efter ISO 14001 og EMAS

Oplag
86.808 ifølge de seneste tal fra Fagpressens Medie Kontrol

Art direction og design
Aller Client Publishing
www.allercp.dk

LEDERNE

Foto: Privat og ©iStockphoto.com/MirekP



Mediation kan være svaret på at løse op for en konfliktsituation.

Lars Økjær Jørgensen

FAKTA OM MEDIATION

- Mediation er et redskab, som kan være et alternativ til voldgifter og retssager.
- Mediation foregår ved, at en mediator først får parterne i en konflikt til at forstå hinandens synspunkter og derigennem sammen finder løsninger på konflikten mellem dem.
- De fleste mediationer varer højest en enkelt dag.
- Målet med en mediation er at løse en konflikt. Hvis det er på en arbejdsplads, er det målet, at parterne i konflikten kan samarbejde efterfølgende.

Kilde: Lars Økjær Jørgensen

Ledere savner forståelse for konflikter

Mange ledere kunne med fordel lære om konflikters natur, mener ekspert i mægling.

Af Søren Ravnsborg

Hvis ledere var bedre til at forstå og håndtere konflikter på arbejdspladsen, ville de kunne tage mange konflikter i opløbet og spare sig selv for både besvær og udgifter, vurderer Lars Økjær Jørgensen, direktør i Mediationsinstituttet, der arbejder med konfliktløsning gennem mæglingsformen mediation.

- Min oplevelse er, at en del ledere kunne blive betydeligt bedre til at vurdere konflikter. Altså afgøre, hvor langt konflikten er nået, og om det er noget, der kan klares på arbejdspladsen, eller der skal hjælp udefra, siger han.

WWW
Få mere information på www.mediationsinstituttet.com

Eskalerer langsomt

Lars Økjær Jørgensen medvirker i cirka 15 mediationer årligt, hvor en arbejdsplads betaler ham for at være med til at løse op for en konflikt, der er gået i hårdknude. Mediationen skal bremse en konflikt, før den slider medarbejderne helt ned psykisk, og den skal skabe forståelse mellem parterne, så de bagefter kan fortsætte eller genoptage samarbejdet.

- Det kan typisk være noget, der er begyndt i det små mellem to medarbejdere, men så er kommet til at involvere flere undervejs og langsomt er eskaleret. Og det er kernen i problemstillingen. Jo tidligere lederen kan gennemskue og håndtere konflikten, jo bedre. Efter mediationen fortæller lederne mig ofte, at de ville ønske, at de havde skredet ind tidligere. Det ærgrer dem, at de ikke tog hånd om problemet, siger han.

▸▸

Frugtbare konflikter

Lars Økjær Jørgensens primære råd til ledere er at få nedskrevet retningslinjer for håndteringen af konflikter.

- Man kan ikke forudsige alle situationer, så det handler om at nedfælde nogle generelle regler for fremgangsmåden ved konflikter, altså hvem gør hvad og hvornår. Når medarbejderne har været involveret i udformningen af retningslinjerne, vil de givetvis også bakke dem op, siger han.

"Ledere skal ikke betragte en konflikt som noget ekstraordinært, men i stedet som en helt naturlig del af en arbejdsplads med mange mennesker."

Under konflikter reagerer ledere som mennesker flest, de føler basalt set ubehag. Men i kraft af lederjobbet er det deres pligt at håndtere konflikter. Og til at starte med kunne mange ledere have gavn af at ændre syn på konflikter, mener Lars Økjær Jørgensen.

- Ledere skal ikke betragte en konflikt som noget ekstraordinært, men i stedet som en helt naturlig del af en arbejdsplads med mange mennesker. I den milde ende er konflikter jo helt nødvendige som udtryk for en frugtbar uenighed, uden hvilken ingen ville stille spørgsmål, og der ingen udvikling ville være, siger han.

sra@lederne.dk

Bitter fusion krævede hjælp udefra

Når der opstår behov for mediation på en arbejdsplads, er det ofte knyttet til forandringsprocesser, der ender i konflikt. Det gjaldt også, da Hillerød Hospital i fjor søgte assistance fra en ekstern mediator. To afdelinger med hver cirka 40 sygeplejersker skulle fusioneres som følge af et politisk krav i kølvandet på etableringen af de nye regioner i 2008.

I dette tilfælde skulle der etableres en fælles akutmodtagelse mellem skadestuen og observationsafsnittet. To fysisk adskilte afsnit med hver sin kultur og arbejdsrutiner skulle nu smelte sammen og have en fælles afdelingsledelse. Alle skulle lære nye kompetencer og møde nye kolleger. Ansvarlig for gennemførelsen var ledende oversygeplejerske Suzanne Trolle og en ledende overlæge.

Fastlåst konflikt

Suzanne Trolle fortæller her, hvordan hun personligt oplevede forløbet før, under og efter mediationen.

- Vi stod med det problem, at fusionen mellem de to afsnit var politisk vedtaget, og at den under alle omstændigheder ville blive gennemført. Det var vigtigt, at medarbejderne forstod dette, men ikke på en måde, så de følte sig tromlet over. Det lykkedes kun delvist at kommunikere det ordentligt. Generelt følte de nok ikke, at de blev medinddraget, erkender Suzanne Trolle.

Det var især sygeplejerskerne på den ene afdeling, som ikke ønskede nye arbejdsopgaver. De følte, at det ville udvande deres faglige kompetencer, fortæller Suzanne Trolle.

- Vi prøvede uden held at løse konflikten. Løsningen blev, at hospitalet søgte hjælp fra en ekstern mediator. Begge parter erkendte, at vi havde brug for hjælp udefra til at komme videre, forklarer hun.

WWW
Læs også artiklerne "Alternativ mægling har svært ved at slå igennem" og "Mediation i forsikringsstrid" på www.lederne.dk/mediation

Få neutral person ind tidligt

Selve mediationen fandt sted en måned senere. En halv snes sygeplejersker repræsenterede medarbejderne, mens Suzanne Trolle og hendes kollega repræsenterede lederne.

- Mediationen skabte afklaring, og vi fik vores synspunkter præsenteret. Og selvom vi kendte standpunkterne inden, var det rart at sikre, at vi talte om det samme. Mediator stillede spørgsmål og opsummerede undervejs, og vi sluttede med en aftale, siger hun og tilføjer:

Suzanne Trolle

- Begge parter gav sig undervejs. For vores vedkommende følte jeg, at vi gav køb på noget vigtigt, fordi vi gik med til at udskyde tidspunktet for, hvornår sygeplejerskerne skulle sættes ind i de nye opgaver. Dermed blev vi sat nogle måneder tilbage.

Hendes råd til andre ledere i sammenlignelige situationer med udsigt til en konfliktfyldt forandring er at få en neutral person ind forholdsvis tidligt i forløbet. Så kan du bedre undgå, at medarbejdere bliver frustrerede og ikke ved, hvor de skal gøre af deres frustrationer, lyder hendes vurdering.

sra

Anders Andersen's Rengøring
Når rengøring igen er blevet et håndværk
• DagligRengøring
• VinduesPolering
• EjendomsService
salg@aaren.dk
www.aaren.dk
Vi er specialister i storkundedrift • 43 99 99 99

Mulighed eller trussel?

- ét klik, så har du din analyse med business intelligence fra TARGIT

- Få overblik over KPI'er i dashboards
- Få svar på, hvor I skal sætte ind og hvor I overperformer
- Lav sammenligninger på lande-, afdelings-, og personniveau
- Lav rapporter og analyser uden IT-afdelingens involvering
- Se advarselslamper og lav hurtig distribution af viden
- Få værdien af fælles tal og problemoplevelser

TARGIT your decisions in fewest clicks!

Ny iPhone feature

Tag virksomhedens målpunkter
med i lommen og vær opdateret!

Søg efter "TARGIT iTop"
i App Store.

Se mere på **www.targit.com**

TARGIT®
business intelligence

Ansættelse og A-kasse

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

? Jeg er netop blevet præsenteret for et krav fra a-kassen om, at jeg skal betale et større beløb tilbage, fordi jeg har fået for meget udbetalt i efterløn. Årsagen er, at jeg har fået en af mine pensioner udbetalt, mens jeg har været på efterløn. Jeg kan ikke helt forstå, at jeg er havnet i denne situation, idet a-kassen jo fik oplysninger om alle mine pensioner i forbindelse med, at jeg gik på efterløn som 61-årig?

! Det er rigtigt, at a-kassen opgjorde, hvilke pensioner du havde, da du fik dit efterlønsbevis. Da du gik på efterløn, beregnede vi fradraget i din efterløn for disse pensioner. Jeg vil ikke gå ind i din konkrete sag her, men der, hvor vi oftest ser problemer, er, hvis man ikke husker at oplyse os om, at der er sket ændringer i pensionerne. Det er nemlig sådan, at løbende udbetalinger af en pension, som er oprettet som led i et ansættelsesforhold, fradrages hårdere, end hvis den ikke kommer til udbetaling i perioden med efterløn. Man skal derfor altid straks fortælle os ændringer. Det kan man gøre på selve ansøgningen, efterlønskortet eller for eksempel i en mail. Så undgår vi de kedelige sager om tilbagebetaling og en eventuel karantæne.

Med venlig hilsen
Ulrik Frese, juridisk konsulent

? Jeg har været ledig som lønmodtager i et års tid og er nu bange for, at min værdi på arbejdsmarkedet forringes væsentligt, fordi jeg ikke kan dokumentere, at jeg vedligeholder mine kompetencer. Jeg vil derfor gerne starte selvstændig virksomhed som konsulent på deltid. Får det betydning for mine dagpenge?

! Jeg kan godt forstå din bekymring, og at du gerne vil fastholde og udvikle dine kompetencer. Men jeg må slå fast, at arbejdsløshedsdagpenge ikke kan bruges som etableringstilskud.

Alligevel er der mulighed for at drive selvstændig virksomhed som bibeskæftigelse og så få dagpenge samtidig. Du skal blandt andet sandsynliggøre, at du er til rådighed for arbejdsmarkedet som lønmodtager i 37 timer om ugen.

Hvis arten og størrelsen af din virksomhed er sådan, at den til enhver tid kan udføres uden for normal arbejdstid, det vil sige normalt før kl. 8.00 og efter kl. 18.00, og du har en arbejdstid mellem 10-15 timer om ugen, vil du som udgangspunkt kunne opfylde betingelsen om rådighed.

Du skal kontakte os, inden du starter din virksomhed, og vi skal godkende, at du driver den og får dagpenge samtidig. Godkender vi din ret til at drive selvstændig virksomhed, kan du få udbetalt dagpenge samtidig hermed i 78 uger. Derefter skal du enten lukke virksomheden eller ophøre med at få dagpenge.

Du kan læse mere om selvstændig virksomhed, både som hovedbeskæftigelse og bibeskæftigelse, på www.lederne.dk under a-kassen.

Med venlig hilsen
Karen Halskov Olsen, juridisk konsulent

Sælg ikke ud, når du siger JA

Når du bliver tilbudt "nye udfordringer" i din nuværende virksomhed, så tænk dig om en ekstra gang og stil de rigtige spørgsmål. Jeg møder som ledelsesrådgiver af og til ledere, som kun fik sagt JA og nu er på den forkerte hylde med efterfølgende manglende resultater og mistrivsel.

Når du gør karriere i din nuværende virksomhed, er du sikkert kommet i det gode søgelys for dine lederkompetencer og resultater i én sammenhæng. Det næste job er nyt og måske med nye medarbejdere. Når du bliver internt rekrutteret til nye udfordringer, springer mange virksomheder desværre en masse arbejde over i forhold til at formulere en klar jobprofil, en ditto kompetenceprofil, og hvordan du matcher begge. Behovet for støtte og opbakning til dine nye udfordringer bliver undervurderet, men ikke forventningen om, at du skaber resultater fra dag et.

Har du sagt JA, så du vil nok ikke sende signalet om, at du ikke kan klare den nye funktion.

Men her er der ingen sammenhæng mellem, hvad en ny kandidat ville få stillet til sin rådighed, og hvad du bliver mødt med. Du opdager måske, at jobbet slet ikke matcher dine kompetencer og karriereønsker. Du sagde JA, fordi du blev valgt – men ikke fordi du selv valgte. Du er nu havnet i et klassisk dilemma, hvor stoltheden over at være udpeget til nye udfordringer skyggede for, at du brugte din kritiske sans. Passer de nye opgaver til dine karriereønsker? Var det jobbet på din egen ønskeseddel? Har du opbakning blandt de nye kolleger, som du nu blev leder for? Ja, de saboterer måske ligefrem din ledelse?

Hvis chefen kommer med en forfremmelse eller tilbud om et andet lederjob i en anden afdeling i din virksomhed, så bed om en klar jobprofil og få svar på: Hvilke resultater skal du skabe? Hvad får du til din rådighed for at skabe dem? Hvilket ledelsesrum får du? Hvordan er matchet mellem dine kompetencer og de nye udfordringer? – inden du siger JA.

Af ledelsesrådgiver Nikoline Meyer, Lederne

LEDERSPARRING

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

Foto: Lederne og ©iStockphoto.com/kirstypargeter

Bestil vores sundhedsmagasin på www.sundforretning.nu

"Sundhed er ikke et frynsegode - det er en motor for udvikling"

Steen Michael Erichsen, adm. direktør i Nordea Liv & Pension

I Nordea Liv & Pension har vi med succes sat sundhed på dagsordenen for vores medarbejdere. Få vores erfaringer med at skabe en sund arbejdsplads, så du kan gøre det samme.

Firmapension

Køb med hjertet

Antikviteter er ikke noget indlysende køb som rent investeringsobjekt, hvis du søger optimal forretning af spareskillingerne. En del ting holder dog nogenlunde værdien, og så har du samtidig noget smukt og/eller sjældent i dit hjem, siger eksperter. *Af Søren Ravnsborg*

Markedet for antikviteter har den seneste snes år generelt haft stilstand på prisudviklingen. Mens moderne kunst tog en gevaldig optur og senere deroute i løbet af 00'erne i takt med konjunkturerne og kundernes investeringslyst, har antikviteterne ligget stabilt siden begyndelsen af 1990'erne, da en voldsom interesse for moderne design tog noget af pusten fra de klassiske antikviteter. Nu er der imidlertid spæde tegn på, at det igen lysner, noterer Kasper Nielsen, vurderings- og salgsdirektør for den ældre afdeling hos Bruun Rasmussen Kunstauktioner på baggrund af den seneste auktion.

- Vi solgte væsentligt bedre af de ældre ting, end vi har gjort i flere år, fortæller han.

Om antikviteter dermed kan tippes som en lukrativ investeringsstrategi er straks en helt anden sag. For det kræver en usædvanlig skarp næse for kommende trends eller et usædvanligt held at ramme en antikvitet, der er overkommelig at købe op, og som kan forventes at stige i pris.

Kan ikke spå om prisudvikling

I stedet er det simple råd fra Kasper Nielsen til den nysgerrige lægmand, at du skal købe med hjertet og lade din personlige smag styre investeringen.

- Så får du noget, som har herlighedsværdi for dig selv, og som siden måske kan vise sig at holde prisen og være sund økonomisk fornuft.

Samme udgangspunkt har antikvitetshandler Jesper Damgaard-Lauritsen, formand for Dansk Antikvitetshandlerunion og på 16. år ejer af en antikvitetshandel i Odense.

- Mange kommer jo og spørger, om det nu holder prisen, og jeg svarer "Hvad med din nye vinterfrakke, holder den prisen?". Nej, men du har haft glæde og fornøjelse ved, at den holdt dig varm i løbet af vinteren. Pointen er, at man aldrig kan love noget, hvad prisudvikling angår. Men jeg kan ofte sige til kunden, at jeg ikke tror, at det bliver mindre værd. Tag nu gode danske sølvting, som bliver købt op og drysset ud over Kina. De ting vender ikke tilbage, så udbuddet bliver mindre, og det kan afspejles i prisen, siger han og erklærer sig i øvrigt godt tilfreds med den aktuelle udvikling i branchen.

Opkøb fra øst

Hvad skulle man så have købt for tre til fire årtier siden, hvis man skulle smile hele vejen til banken i dag? Kasper Nielsen fra Bruun Rasmussen

"Hvis man for 30 år siden havde købt russiske eller kinesiske antikviteter, kunne man – hvis det vel at mærke var de rigtige ting – have solgt i dag med enorme fortjenester."
—Kasper Nielsen, Bruun Rasmussen

Foto: Bruun Rasmussen Kunstauktioner

Prisen på klassiske antikviteter har været stabil siden starten af 90'erne.

sen kan uden betænkningstid nævne køb, som kunne være blevet givtige investeringer. Hvis man for 30 år siden havde købt russiske eller kinesiske antikviteter, kunne man – hvis det vel at mærke var de rigtige ting – have solgt i dag med enorme fortjenester. En del af den positive markedsudvikling drives nemlig af samlere fra de to vækstøkonomier i øst, som køber ting fra egen nationalarv tilbage.

- Vi har haft meget fine hammerslag, der virkelig viser, at der findes både russiske og kinesiske købere med luft i pengepungen. Her kan danske samlere ikke være med, siger han.

Danske smykker et frækt tip

Den udvikling har heller ikke undsluppet Jesper Damgaard-Lauritsens opmærksomhed.

- Nej uha. Rusland har en meget rig overklasse, som vil købe de ældre russiske ting tilbage. Det kan være fine Fabergé ting, brocher og lignende. Der kan danskerne prismæssigt ikke være med. Nogle gange betaler russerne nok også lidt for meget for tingene, fordi de virkelig bare vil have dem. Kineserne vil ligeledes have ting med kinesisk historie, gerne fra det 14., 15. eller 16. århundrede. De er dygtige, og de ved præcis, hvad de ønsker, siger han.

Men når man ikke kan eller vil byde om kap med stenrige russere, hvad kunne så være et friskt aktuelt bud på en god og langsigtet investering? Jo, Kasper Nielsen peger på skandinaviske møbler fra 1700 og 1800-tallet, som er konkurrencedygtige i pris, stadig har en unik karakter, og så har de ikke mindst anvendelsesværdi for køberen.

Jesper Damgaard-Lauritsen har et andet bud:

- Jeg tror på, at de fine gamle danske smykker vil stå stærkt. Der bliver færre af dem, og udlandet viser interesse.

sra@lederne.dk

GÅ I FRONT MED DIN LEDELSE

Drømmer du om en kompetencegivende lederuddannelse på akademiniveau?

Vi har udviklet et forløb, som består af fire akademi fag, et speciale forløb og et afgangsprojekt. Uddannelsen løber over 2 år, hvor du udvikler dig både personligt og fagligt i et lærerigt netværk af andre ledere.

Vil du være en god leder, skal du kende dig selv og vide hvor du vil hen sammen med dine medarbejdere. Du skal gå i front og det hjælper vi dig med. Tag fat på fremtidens udfordringer med nye personlige og faglige kompetencer!

Uddannelsen bygger på følgende fag:
- Ledelse i praksis
- Lederskab
- Organisation
- Valgfag - Coaching i organisationer
- Specialeforløb
- Afgangsprojekt

Ring for yderligere information, så vi kan give dig et klart og uddybende billede af uddannelsen.

Opstart:
- **Ledelse i praksis** d. 6/10-2010
- **Lederskab** d. 22/2-2011
- **Organisation** d. 4/1-2011

Pris kr. 6.000,- pr. modul. Der er mulighed for at tilkøbe internat kr. 6.000,- og individuel coaching, netværk, personprofil, oplæg samt bøger til kr. 18.000,-. Det anbefales at købe hele pakken, da du opnår en langt mere sammenhængende og personligt udviklende uddannelse.

ERHVERVSAKADEMIET LILLEBÆLT

Vore ledelseskurser er meget populære, så skynd dig at melde dig til hos Lizzi Dittmann tlf. 72 16 28 47

Erhvervsakademiet Lillebælt ▪ Boulevarden 48 ▪ 7100 Vejle ▪ Tlf. 72 16 26 16 ▪ lld@vejlehs.dk ▪ www.eal.dk

TRÆT AF DIT JOB?

DIPLOM I LEDELSE
-GIVER DIG FLERE KARRIEREMULIGHEDER

Diplom i Ledelse gør dig til morgendagens leder. Du ved, du er en god leder, men mangler måske eksamensbeviset? Er du parat til at tage det næste trin på karrierestigen? Har du behov for faglig udfordring og vil udvikle dig personligt i dit lederskab? Med Diplom i Ledelse får du den nyeste viden og værktøjer, der giver dig flere muligheder i din karriere.

Læs ved siden af jobbet. Uddannelsen kan tilrettelægges fleksibelt efter dine behov. Hele uddannelsen kan gennemføres på 1 1/2 år.

Internationalt anerkendt
Diplom i Ledelse er på bachelorniveau. Uddannelsen er internationalt anerkendt og kompetencegivende til videreuddannelse på Masterniveau.

Mere information
Du kan læse mere om Diplom i Ledelse på www.kea.dk

For yderligere information om uddannelsen, optagelseskrav og tilmelding kontakt ledelse-efteruddannelse@kea.dk eller ring tlf.: 4646 0500.

kea DK
KØBENHAVNS ERHVERVSAKADEMI
LEDELSE/EFTERUDDANNELSE

KEA · Københavns Erhvervsakademi · Ishøj · Ballerup · tlf.: 4646 0500 · www.kea.dk

Bestyrelsesarbejde giver brugbare erfaringer

Vibeke Halvorsen gør status efter genvalget til næstformand i Lederne. *Af Søren Ravnsborg*
Foto: Joachim Rode

Da Vibeke Halvorsen i maj blev genvalgt til næstformand i Lederne, var det hendes femte valg til posten, som den 56-årige butikschef nu har varetaget siden 2002. Magasinet mødte hende på hendes arbejdsplads, Royal Copenhagen Outlet på Frederiksberg, til en snak om fordele og ulemper ved at vie så megen tid til organisationspolitisk arbejde, som hun har gjort i en årrække, siden hun første gang blev leder i 1979.

Vibeke Halvorsen

- Som udgangspunkt var det, fordi jeg havde lyst til at få indflydelse og tage ansvar. Det er let nok at være i opposition, men når man først er en del af beslutningerne i en organisation, lærer man at få forståelse for de mange overvejelser, der ligger bag beslutningerne, siger hun og fortsætter:

- I forhold til mit øvrige ledervirke, tror jeg, at det har haft positiv afsmitning, at jeg har mødt så mange personer i både lokale bestyrelser samt hovedbestyrelsen med forskellig baggrund og lært, at mange synspunkter mødes, og ens egne holdninger kan ændres, før der endelig må træffes beslutninger. Det har bidraget til, at jeg i dag er god til at høre andres argumenter i en given sag, siger hun.

Kommunist i porcelænsbutikken

Helt tilbage fra tiden som talsmand for lederne hos Bing & Grøndahl før fusionen med Royal Copenhagen i midten af 80'erne, har hun haft en fin forståelse fra arbejdsgiveren for hendes ønske om fleksibilitet, så hun kan tage fri til møder, kurser og seminarer i ledelsespolitisk regi. Helt uden sværdslag har det dog ikke været. En enkelt direktør så ikke med milde øjne på foreningsarbejde og skelnede i den sammenhæng ikke mellem de klassiske fagforeningers benhårde lønkamp og en moderne interesseorganisation som Lederne.

- Han syntes nærmest, at jeg var ren kommunist, når jeg var talsmand og med i bestyrelsesarbejde, griner Vibeke Halvorsen og uddyber:

- Han var en undtagelse. Men man skal nok ikke forvente, at arbejdsgiveren ubetinget klapper i hænderne over ledelsespolitisk engagement. Til gengæld er der en række andre gevinster. Jeg har fået et stort netværk blandt ledere fra hele landet. Jeg har været på en mængde uddannelser og kurser, som tilsammen har været en supplerende lederuddannelse, og jeg kender regler og spilleregler grundigt. Mine medarbejdere ved, at jeg gør tingene i overensstemmelse med reglerne og på en ordentlig måde. Det giver respekt og er med til at forhindre konflikter, siger hun.

Opbakning hjemmefra

Det er ingen hemmelighed, at engagementet i Lederne har medført lange arbejdsdage før og efter kurser, hovedbestyrelsesseminarer og lignende. Så må man få tingene til at passe sammen. Og uden en fleksibel aftale med arbejdsgiveren vil al ferie og afspadsering gå fra til det politiske arbejde, pointerer hun.

- Det er klart, at jeg har brugt megen fritid på det. Nogen gange har folk spurgt mig: "Har du ikke en hobby?", og jeg har svaret: "Jo, Lederne." Lidt i spøg, men jeg har brugt meget tid på det, blandt andet fordi jeg har insisteret på også at være med i det sociale omkring bestyrelsesarbejdet, herunder det uformelle samvær før og efter. Det kræver, at familien bakker op, og det har min mand heldigvis gjort hele tiden, siger hun.

sra@lederne.dk

DILEMMA

Firmastrategi eller datters fødselsdag?

Hver uge bringer Business.dk i samarbejde med Lederne et ledelsesdilemma, hvor læserne kan stemme mellem en række givne løsningsforslag og debattere dem. Dilemmaerne handler om konkrete ledelsessituationer, som ledere kan møde i hverdagen.
Af Tanja Aas

Du er chef for en afdeling på 75 medarbejdere og en del af virksomhedens ledelse. Du har lange arbejdsdage og en del rejser, men det er vigtigt for dig at være en god far for dine tre børn, blandt andet ved gå tidligt én gang om ugen. Det er utænkeligt, at du ikke er hjemme på dine børns fødselsdage. I ledergruppen har I besluttet at diskutere virksomhedens kommende strategi på et to-dages internat i juni – lige oven i din datters 12-års fødselsdag. Da den uskrevne regel er, at man som medlem af ledergruppen deltager i vigtige arrangementer, medmindre man er syg eller på ferie, nævner du ikke datosammenfaldet til lederkollegerne. Men hvordan får du lederjob og familieliv til at gå op?

Seks ud af ti deltagere i dilemma-afstemningen ville forlade strategiseminaret midt på eftermiddagen for at komme hjem til datterens fødselsdag. Ledelsesrådgiver hos Lederne, Rikke Andreasen, mener dog ikke, at man som leder kan blive væk fra et vigtigt strategiseminar, og hun ser det som en absolut nødløsning kun at deltage i noget af seminaret.

- En væsentlig del af lederrollen er at træffe eller være med til at træffe beslutninger vedrørende virksomheden – i særdeleshed, når det handler om virksomhedens fremtid, siger Rikke Andreasen til Business.dk.

Find balancen

Helt grundlæggende bør man som leder overveje, hvordan ens værdier og prioriteter matcher jobbet, og hvordan man kan skabe balance mellem privat- og arbejdslivet på en tilfredsstillende måde, mener ledelsesrådgiveren. Hvis man oplever, at virksomhedens holdning til work-life-balance ikke passer med ens egen, kan man forsøge at præge den i den ønskede retning. I det konkrete tilfælde kunne lederen i rette tid have gjort opmærksom på, at han gerne ville lægge strategiseminaret en anden dag, lyder rådet fra Rikke Andreasen.

tnj@lederne.dk

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

Pas på dine udlæg

Mange ledere kommer i klemme med deres udlæg under konkursbølgen.

Af Søren Ravnsborg

Antallet af konkurser i dansk erhvervsliv er fortsat tårnhøjt. Det medfører blandt andet, at mange ledere havner i en økonomisk klemme med udlæg, når deres virksomhed går konkurs.

Lederne modtager løbende henvendelser fra medlemmer med udeståender efter konkurser, og stigningen giver anledning til at minde om faldgruberne. Lederes udlæg vil nemlig som regel gå tabt i forbindelse med arbejdsgiverens konkurs, fordi deres udlæg har status som såkaldte simple krav og havner nederst i bunken, når kreditorer skal tilgodeses i konkursboet.

Som oftest drejer det sig om kontante udlæg, men i få tilfælde drejer det sig om medlemmer, som hæfter personligt for udlæg på et firmakreditkort.

Konkurs kommer uventet

Beløbene kan strække sig fra cirka 500 kroner til adskillige tusinde, fortæller advokat hos Lederne Maria Nedergaard, som også kan fortælle, at den i princippet nemmeste løsning for de berørte ledere nok ikke er videre realistisk.

- Hvis man vil være helgarderet, skulle man hver gang hæve et udlæg i kontanter hos virksomheden. Men i praksis vil det være alt for besværligt. I stedet lyder vores råd til medlemmerne, at de så vidt muligt skal få refunderet deres udlæg hurtigst muligt, siger hun og afviser, at ledere bør have så megen føling med virksomhedens situation, at de altid i god tid bør sikre deres tilgodehavende.

- Sådan kan man ikke udlægge det. Ofte kommer en konkurs meget uventet, og det kan være selskaber, som indtil kort tid før har fremstået uplettet udadtil. Den øverste ledelse vil sjældent informere ledere på alle niveauer, før det kan vise sig at være for sent, siger hun.

Pengene er oftest tabt

Ledere kan have udlæg til en lang række udgifter: Eksempelvis forretningsmiddage, flybilletter, taxa, benzin, hotel, i det hele taget ting man køber i arbejdsgiverens interesse. Lederens udestående kan nemt løbe op i et større beløb, fordi man typisk ikke afregner hver eneste kvittering for sig, men samler til bunke, vurderer Maria Nedergaard.

- Det er udbredt blandt ledere, at de har mange og ofte store udlæg for deres arbejdsgiver. Og når så skaden er sket, og virksomheden er erklæret konkurs, er udsigterne ikke just lyse for at få refunderet sine penge, forklarer Maria Nedergaard.

Hvad firmakreditkort angår, forholder det sig sådan, at selv om der er tale om et firmakreditkort, er det ofte en standardbetingelse, at lederen hæfter personligt. Udstederen af kreditkortet ønsker maksimal sikkerhed og derfor gerne mere end et sted, hvorfra de kan kradse deres tilgodehavende ind, tilføjer hun.

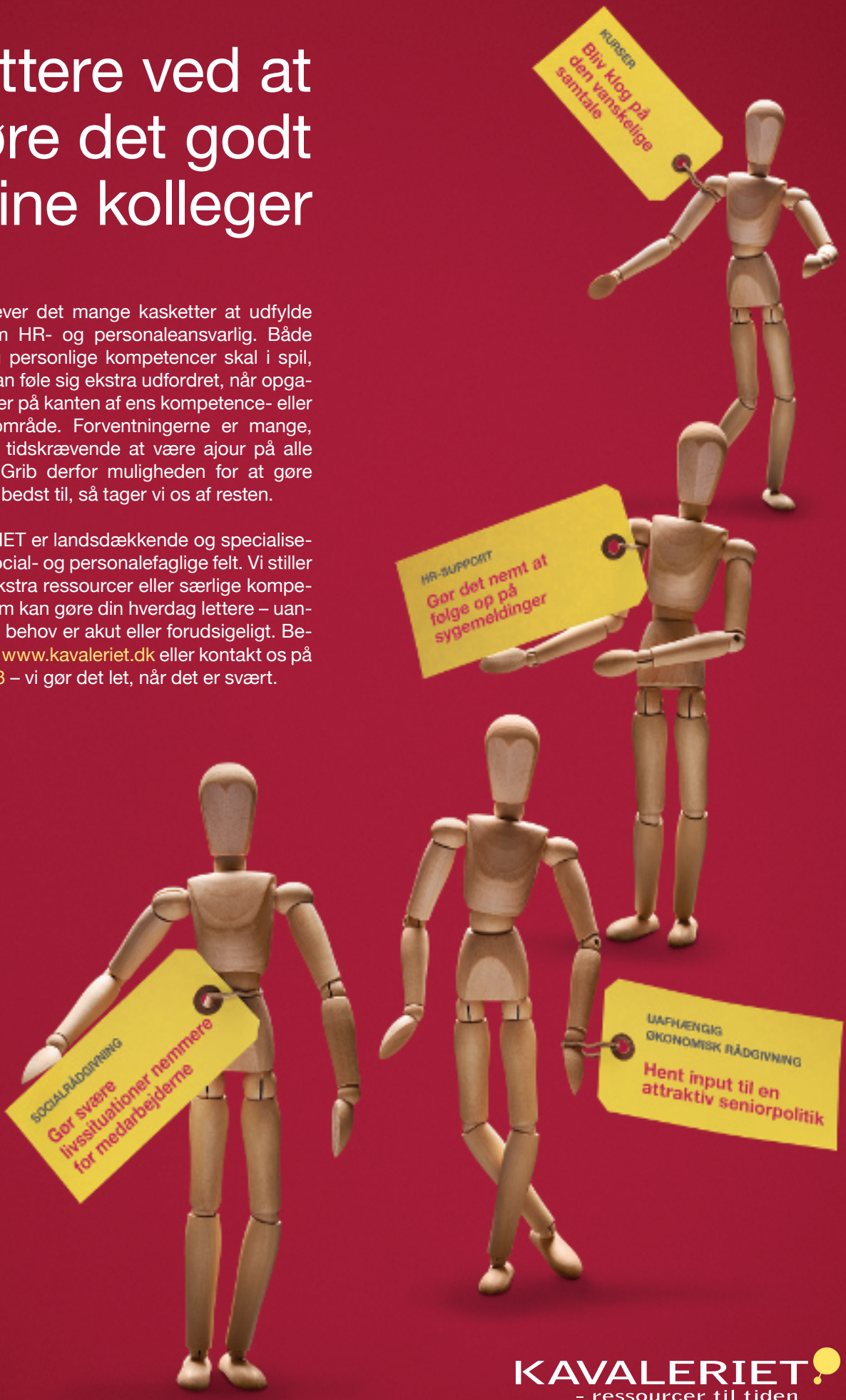
sra@lederne.dk

Foto: Colourbox

Få lettere ved at gøre det godt for dine kolleger

I dag kræver det mange kasketter at udfylde rollen som HR- og personaleansvarlig. Både faglige og personlige kompetencer skal i spil, og man kan føle sig ekstra udfordret, når opgaverne ligger på kanten af ens kompetence- eller interesseområde. Forventningerne er mange, og det er tidskrævende at være ajour på alle områder. Grib derfor muligheden for at gøre det, du er bedst til, så tager vi os af resten.

KAVALERIET er landsdækkende og specialiseret i det social- og personalefaglige felt. Vi stiller med de ekstra ressourcer eller særlige kompetencer, som kan gøre din hverdag lettere – uanset om dit behov er akut eller forudsigeligt. Besøg os på www.kavaleriet.dk eller kontakt os på 3930 9603 – vi gør det let, når det er svært.



KAVALERIET
- ressourcer til tiden

LENE GROTH

HR OG LEDELSE NEDBRYDER GRÆNSERNE

På trods af store forskelle i ledelsestraditioner i alverdens lande, er den svenske møbelgigant IKEA i gang med at implementere en global HR-strategi. Danske Lene Groth er en af idémagerne bag tiltaget.

Af Ulrike Micha Noa Nielsen
Foto: Ulrik Jantzen

Retail HR Manager i IKEA

LENE,-

IKEA

Gå til næste side for yderligere produktinfo

NUMMER 4

SIDE 16

Jeg har talt med mange jobsøgende, som har sagt, at de ikke har de samme værdier som IKEA, og at det kan være lige meget, så længe de følger IKEA's værdisæt i dagligdagen. Men det kan man simpelthen ikke nøjes med, siger Lene Groth.

Da jeg blev ansat i IKEA, havde jeg intet begreb om, hvad en HR-chef lavede, og jeg havde heller ikke den faglige kompetence. At man satte mig i det job handlede mest af alt om min indstilling til mennesker, siger Lene Groth.

At indføre en fælles HR-strategi i en global virksomhed kan være en stor ledelsesmæssig mundfuld, da det er meget forskelligt fra land til land, hvordan medarbejdere er vant til at blive ledet. For møbelgiganten IKEA ligger udfordringerne blandt andet i at udbrede den flade og værdibaserede skandinaviske ledelsesmodel til lande, der kulturelt har tradition for en mere hierarkisk ledelsesstruktur. IKEA har for nylig sat sig for at implementere en samlet HR-strategi, som i de følgende år skal realiseres i alle IKEA-varehuse verden over.

Det er 44-årige Lene Groth, Retail HR Manager i IKEA, der er en af hovedarkitekterne bag strategien, og magasinet møder hende i en voluminøs IKEA-kontorbygning nær havnen i Helsingborg. Herfra skal vi høre om tankerne bag HR-strategien, og hvordan den skal føres ud i livet.

- Det unikke ved IKEA's HR-strategi er, at vi fokuserer på det menneskelige aspekt. Det er ikke så meget indholdet i strategien, men mere måden, hvorpå vi driver forretning og arbejder med ledelse af mennesker, der er anderledes. Vi er humanistiske frem for at være hierarkiske og dikterende, siger Lene Groth og forklarer, at det derfor er nødvendigt at have ledere og medarbejdere ansat i de internationale forretninger, som har erfaring med de skandinaviske, demokratiske ledelsesværdier. Derved undgår man, at der er forskel på ledelsesstrukturen i de skandinaviske IKEA-varehuse og den øvrige verden, og hver gang, der åbner et varehus udenfor Skandinavien, bliver en erfaren IKEA-leder sendt ud som ambassadør. Lederen skal sørge for at ansætte de rette medarbejdere og få varehuset op at køre. Og selvom konceptet er ens i alle IKEA-varehuse i hele verden, så er der ifølge Lene Groth stadig rig mulighed for, at de enkelte varehuse kan bestemme en del selv:

- På grundlag af De Ni Teser (Se side 20, red.) udstikker vi de overordnede rammer, hvor det er min erfaring, at det stiller store krav til den enkelte leder, fordi man i princippet står med et stykke blankt papir, man selv skal udfylde, siger hun.

Samspillet mellem HR og ledelse

Essensen i HR-strategien er, at HR-afdelingerne skal være forretningspartnere med lederne i IKEA, så samarbejdet om at opnå de fælles mål bliver endnu større.

- Så længe en leder først og fremmest anser HR som noget, man kan krydse af på en to-do-liste, så kan man ikke være forretningspartnere. Det er først, når lederen så at sige *agerer* HR-chef i sit job og henter inspiration, sparring og coaching igennem HR-afdelingerne, at der begynder at ske noget, siger Lene Groth og uddyber det med, at HR-værktøjerne kan hjælpe lederne med at finde frem til, om deres medarbejdere har de rette kompetencer, kontrakter og lønninger.

- Det er vigtigt, at lederne har en interesse i at holde udviklingssamtaler med sine medarbejdere og ikke afholder dem, fordi nogen på HR-kontoret siger, at det skal være sådan. Interessen for lederne skulle jo gerne opstå på baggrund af, at samtalerne motiverer medarbejderne og ansporer dem til at levere endnu bedre resultater, siger Lene Groth, der er på det rene med, at nogle ledere måske oplever HR som en sten i skoen, og som noget der bare kan overlades til andre.

"Det unikke ved IKEA's HR-strategi er, at vi fokuserer på det menneskelige aspekt."
—Lene Groth

- I sådanne tilfælde er det nødvendigt, at man fra HR's side forklarer, hvorfor det er vigtigt at motivere medarbejderne, siger hun.

Værdibaseret rekruttering

I jagten på at finde de rette ledere og medarbejdere til varehusene, gør IKEA brug af værdibaseret rekruttering, da filosofien i IKEA er, at det ikke er særlig vigtigt, hvorvidt de jobsøgende har mange års erfaring inden for branchen eller på anden vis kan fremvise et imponerende cv. I IKEA handler det mest om, at en kommende medarbejders værdier flugter med møbelkoncernens.

- Allerede i den første samtale søger vi at afdække, om ansøgeren kan passe ind i ▸▸

Lene Groths blå bog

Uddannelse:
1995-1998: Specialisering i strategi, organisation og marketing fra Finanssektorens Uddannelsescenter i Skanderborg.

1986-1989: Bankuddannet i Hafnia Erhvervsbank, Finance Academy.

Karriere:
2009-: Retail HR Manager, IKEA Services AB

2004-2009: Country HR Manager, IKEA Danmark

2002-2004: Call Center Manager, IKEA Danmark

2001-2002: Assistant General Manager and Costumer Manager, SEB e-banking

1999-2001: Store Manager (Head of Development and Customer Service Manager), Codan Bank/SEB

1995-1999: Marketing and Customer Service Manager, Codan Bank

1993-1995: Administrativt ansvarlig for leasing aktiviteter og it-support, Hafnia Bank/Codan Bank

1989-1993: Diverse opgaver inden for The Stock Analysis Department, Hafnia Kapitalbank

Andet:
Medlem af VL-gruppe 84

2007-2010: Medlem af Seniortænketanken nedsat af erhvervsministeren i 2007.

2008: Kåret til årets HR Decision Maker blandt 500 delegerede på et Top 500 HR-seminar i København.

2006: Kåret til årets HR Manager af The Danish Employer Organization for HR Managers.

IKEA har tradition for at ansætte folk i andre stillinger end dem, de kommer fra. IKEA har flere varehuschefer, der er tidligere finanschefer eller HR-chefer, siger Lene Groth.

"Det er vigtigt, at lederne har en interesse i at holde udviklingssamtaler med sine medarbejdere og ikke afholder dem, fordi nogen på HR-kontoret siger, at det skal være sådan."
—Lene Groth

IKEA er nært forbundet med den svenske stifter Ingvar Kamprad
I: Ingvar
K: Kamprad
E: Elmtaryd (Kamprads fødegård)
A: Agunnaryd (Kamprads hjemkommune i Småland)
Kilde: Gyldendals åbne encyklopædi

IKEA, så derfor er vi meget fokuserede på jobsøgernes personlige værdier. Vi går slet ikke op i titler, og ingen får deres eget kontor. Prestige- og statussymboler findes ikke i IKEA, så hvis en jobsøger lægger vægt på det, har vedkommende nok ikke en fremtid hos os, siger Lene Groth.

Hun fremhæver, at den værdibaserede rekruttering især kommer til sin ret, når der skal ansættes ledere i butikskæden, fordi de med tiden skal lære andre nyansatte ledere op.

IKEA i Tjekkiet

Man skal fokusere på lighederne, når IKEA slår sig ned i et nyt land, hvor kulturen er forskellig fra den skandinaviske, mener Lene Groth. I sit job har hun ansvaret for de nordiske lande, Tjekkiet, Slovakiet, Ungarn og Sydkorea. Og selvom ledelsesstrukturen i eksempelvis Tjekkiet traditionelt er mere hierarkisk end i Norden, så er der ifølge Lene Groth stadig mange ligheder at tage udgangspunkt i.

- For eksempel var tjekkerne med på vigtigheden af at være omkostningsbevidste. De var også ret gode til at udvise ydmyghed ved at lytte til deres mere erfarne kolleger. En af de udfordringer, der blev arbejdet med i Tjekkiet, var at få dem til at sige deres mening, fortæller Lene Groth.

Det var tilbage i 1991, at IKEA åbnede det første varehus i landet, så Lene Groth var ikke med i etableringsfasen, men i dag kan det stadig tage lidt tid at vænne nyansatte tjekkiske medarbejdere til, at de gerne må være kritiske over for deres chef.

- En chef bliver jo som oftest kun bedre og udvikler sig ved at få konstruktiv kritik fra sine medarbejdere og kolleger. Tjekkerne er nok i en vis udstrækning mere vant til enten slet ikke at sige noget eller altid at sige noget positivt, siger Lene Groth.

Ifølge tidsplanen skal den nye HR-strategi være implementeret i alle IKEA's butikker på verdensplan inden år 2015.

redaktion@lederne.dk

De Ni Teser

Ingvar Kamprad, IKEA's grundlægger, har bygget sin forretningsmodel på ni teser, som alle medarbejdere i IKEA skal kende til.

1 **Sortimentet – IKEA's identitet:** IKEA skal tilbyde et bredt sortiment til priser, der er så lave, at så mange som muligt har råd til at købe dem.

2 **IKEA-ånden:** Bygger på entusiasme, stræben efter fornyelse, omkostningsbevidsthed, viljen til at tage ansvar og hjælpe. Ledere i IKEA skal motivere og udvikle deres medarbejdere samt fremme holdånden.

3 **Profit giver ressourcer:** Det kræver ressourcer at skabe en bedre hverdag for mange mennesker. Målet er at bygge finansielle ressourcer op, så det bliver muligt at skabe langsigtede resultater.

4 **At nå gode resultater med små midler:** Ressourcespild er en dødssynd i IKEA. Dyre løsninger på et problem er ofte tegn på middelmådighed.

5 **Enkelthed er en dyd:** Enkelhed og sund fornuft er en tradition i virksomheden. Overdreven planlægning bliver ofte synonym med bureaukrati.

6 **Linje anderledes:** IKEA skal finde nye veje at gå og derved opnå fremgang. Man skal ikke acceptere et mønster, blot fordi det er fastlagt.

7 **Kraftsamling – vigtigt for IKEA's fremgang:** Man skal koncentrere sine ressourcer. Man kan aldrig gøre alting, overalt på samme tid.

8 **At tage ansvar – et gode:** Det er kun, når man sover, at man ikke laver fejl. I IKEA skal man konstant øve sig i at tage beslutninger og tage ansvar, så man sætter sig ud over frygten for at lave fejl.

9 **Det meste er endnu ugjort – vidunderlige fremtid!:** Lykken er ikke at nå sine mål, men at være på vej mod målet. IKEA bevæger sig kun fremad ved, at man spørger sig selv, hvordan det, der gøres i dag, kan gøres bedre i morgen.

Kilde: "En møbelhandlers testamente" af Ingvar Kamprad

Hos os cirka ét

Som Private Banking-kunde i Jyske Bank er du altid tæt på. Bare kig forbi din lokale Jyske Bank, for det er her – hos din personlige rådgiver – at det hele er forankret. Herfra har du adgang til over 250 specialister, der står på spring for at mandsopdække din økonomi med en lang række special-kompetencer.

Seniorer kan lede udviklingen

I Århus Kommune ses seniormedarbejderne som centrale aktører i at løfte kommunens fremtidige udfordringer. *Af Tanja Aas*

I løbet af få år vil en meget stor del af medarbejderne i Århus Kommune sige farvel til arbejdslivet og goddag til livet som pensionist. Dermed bliver problematikken med en stor aldrende arbejdsstyrke og færre yngre medarbejdere for alvor en realitet i det østjyske på trods af tilflytning og vækst. Især kommer kommunen til at mangle ledere inden for børne- og ungeområdet og administration, vurderer stadsdirektør i Århus Kommune Niels Højberg.

Det er ikke bare et spørgsmål om at fastholde hænder, men også viden og kompetencer, som er værdifulde i det fremadrettede arbejde i Århus Kommune, påpeger stadsdirektøren. Derfor er den østjyske kommune med en pulje på 15 millioner kroner i gang med at nytænke og ændre måden at rekruttere og fastholde ældre medarbejdere på. Det skal ske gennem kurser og kampagner målrettet seniorer samt ved udvikling af mulighederne for en mere fleksibel og individuel tilrettelæggelse af arbejdslivet.

- Snart går meget viden på pension, og vi skal sørge for, at den faglighed ikke går tabt. Og det skal være lige NU, understreger Niels Højberg.

Han ser gode muligheder for at gøre brug af kommunens erfarne lederkræfter, blandt andet som ledere af kommunale udviklingsprojekter og som teamledere. Dermed kan de fungere som linket mellem den offentlige sektor og frivilligt foreningsarbejde samt varetage andre sociale opgaver, siger han.

Og seniorerne vil gerne fortsætte med at bidrage, men arbejdet skal appellere til deres faglighed og kompetencer og gøre reel nytte, erfarer Niels Højberg.

- Vi skal væk fra rettighedsbaserede standardløsninger og belønninger for at forlade arbejdsmarkedet. Vi skal respektere seniormedarbejdernes kompetencer og lyst til at bruge dem ved at se på, hvad giver mening og trivsel i jobbet for den enkelte, siger Niels Højberg.

Niels Højbjerg

Ikke stakler

Stadsdirektøren mener, at der skal gøres op med tilgangen til seniormedarbejderne som en gruppe, der skal tages særligt hensyn til. De skal i stedet betragtes og behandles som individer. Den holdning deler professor ved Aalborg Universitet, Per H. Jensen, der forsker i fastholdelse af seniorer.

- Der er en tendens til at se de ældre som en gruppe af stakler, der skal gøres noget ekstra for, fortæller Per H. Jensen.

Det er vigtigt, at både staten og kommunerne, som man gør i Århus, går i spidsen for en helt ny måde at forholde sig til ældre medarbejdere på, fordi andre tiltag på arbejdsmarkedet, som eksempelvis barselsorlov, er udsprunget i det offentlige og adopteret til det private erhvervsliv, vurderer han. Men generelt er det offentlige præget af defensiv, halvhjertet seniorpolitik med hensigtserklæringer og hovsa-instrumenter som deltidsarbejde og ekstra fridage, erfarer professoren.

- I stedet for aftrapningsordninger bør man føre en bredere og mere offensiv politik, der ikke kun er målrettet ældre, men som sikrer, at man undervejs i de forskellige livsfaser tilbyder folk arbejdsvilkår og udviklingsmuligheder, der gør, at de ikke kører mentalt ned. For er man først blevet træt, er der kun aftrapning tilbage, siger Per H. Jensen.

tnj@lederne.dk

"Snart går meget viden på pension, og vi skal sørge for, at den faglighed ikke går tabt. Og det skal være lige NU."
—Niels Højberg, stadsdirektør i Århus Kommune

WWW
Se også Ledernes temaside om Generation Plus: www.lederne.dk/generationplus

Foto: Privat

Skal du ha' en god ferie?

Så skal du ha' tjek på din rejseforsikring

Bestil nu
lederne.dk/privatforsikringer

- fra kr. 174 om året*

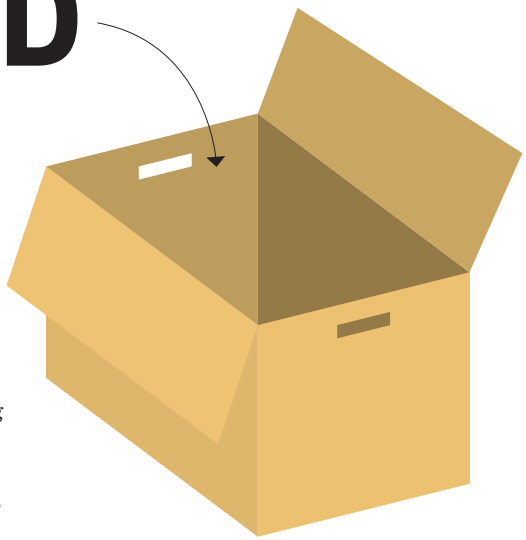
Køb din rejseforsikring gennem Lederne. Rejseforsikringen dækker hele husstanden.
Du vælger selv om den skal dække EU eller hele verden og om du vil have en afbestillingsforsikring.

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

GJENSIDIGE

LEDERNE
bringer dig videre

Fabrikken flytter til KOREA – OLE TAGER MED



Hvad gør man, når man som 65-årig får at vide, at ens arbejdsplads skal flytte til Korea? For Ole Hviid Poulsen fra Maribo var svaret klart: "Jeg tager med!"

Af Lonni Lynge
Foto: Hanne Loop/ Polfoto

Det er ikke mere end et par måneder siden, at krumtapmaskinerne hos STX Enpaco i Holeby på Lolland pumpede af sted for fulde drøn, og larmen var så himmelhøj, at både vægge og lofter var lydisolerede. I dag er der ikke længere brug for isoleringen, selvom stilheden er larmende i sig selv. Maskinerne er i gang med at blive skilt ad i hundredvis af dele, og den ene container efter den anden bliver i øjeblikket fragtet til Sydkorea, hvor maskinerne skal samles igen.

- De to store maskiner er mine børn. Jeg har været med fra starten, og vi var nogle af de første i verden til at lave krumtapper på den måde. Jeg kan huske, at vores direktør spurgte, om vi behøvede at være de første, for så ville vi komme til at lave fejl. I starten, hvis der var problemer med maskinerne, så var det Oles maskiner, men da folk begyndte at sige *vores* maskiner, så vidste jeg, at det var begyndt at køre godt, fortæller Ole Hviid Poulsen, Branch Manager hos det koreanske kæmpeværft STX Enpaco.

Trist at gå rundt på tom fabrik

Over døren på hans kontor hænger jubilæumsskjoldet fra hans 40 års jubilæum i virksomheden. "Ja, det er jo allerede snart to år siden" konstaterer han og fortæller, at han startede i 1968 – de sidste 35 år som leder.

Ole Hviid Poulsen lægger ikke skjul på, at det er vemodigt at gå rundt på fabrikken i øjeblikket, hvor et hold af koreanere er i gang med at splitte det sidste af en af maskinerne ad. I en rende i gulvet ligger ledninger og kabler, der mest af alt ligner en stor bunke spaghetti i forskellige farver. Ole Hviid Poulsen fortæller, at de i øjeblikket fylder en container om dagen. Efter planen skal der sendes 30 containere med maskinelt udstyr af sted – og i slutningen af juli regner han selv med at tage samme vej.

Ikke klar til at gå på pension

For nogle ville det måske være en naturlig exit fra arbejdsmarkedet, når man som 65-årig oplever, at ens arbejdsplads skifter adresse fra Holeby på Lolland til Changwon i Sydkorea. Men for Ole Hviid Poulsen er tiden endnu ikke kommet til den store sortie, og muligheden for at komme til Sydkorea var en udfordring, han blev nødt til at tage. Som han udtrykker det: "Hvorfor ikke bare gøre det?"

- Jeg føler mig ikke gammel, og jeg har stadig lyst til at lave noget endnu. Der er jo selvfølgelig nogen, der siger, "Hvorfor fa'en går du ikke hjem, Ole? Du har en god pension", og jeg har også båden, som jeg kan ligge og sejle rundt i, men alting til sin tid. Min far var også leder. Han blev fyret, da han var 70. Det kunne han ikke forstå, så han meldte sig til et moms-kursus, og bagefter startede han sit eget firma. Så der ligger vel et eller andet i blodet, fortæller han.

Koreanere vil gerne klare sig selv

Efter planen skal han i første omgang være i Korea i seks måneder, mens familien bliver i Danmark. Han bedyrer, at han kun bliver i opstartsfasen, til "børnene" igen kører som før. Siden december har Ole Hviid Poulsen haft mulighed for at vænne sig til den koreanske måde at arbejde på, da flere forskellige hold af koreanere har væ-

I Holeby på Lolland har Ole Hviid Poulsen de sidste 42 år haft sin daglige gang på krumtapfabrikken, der nu er blevet pakket sammen til den store flytning til Korea. I juli tager han selv samme vej for at starte maskinerne op igen.

"Den største udfordring i Korea vil nok blive at overbevise dem om at lytte lidt. De er dygtige og selvstændige og vil helst ikke være afhængige." —*Ole Hviid Poulsen*

▸▸ ret på virksomheden for at pakke fabrikken sammen. Og der *er* forskel på at være leder for danske medarbejdere og koreanske medarbejdere, har han erfaret.

- De har mere respekt for lederen, end vi har i Danmark. Men samtidig er det også lidt svært, for den koreanske karakter er, at de kan klare sig selv. Den største udfordring i Korea vil nok blive at overbevise dem om at lytte lidt. De er dygtige og selvstændige og vil helst ikke være afhængige. Jeg kan kun vejlede dem og så håbe på, at de hører, hvad jeg siger. Jeg er godt klar over, at jeg skal stikke fingeren i jorden og så se, hvordan de gebærder sig, men det er jo svært at vide i forvejen og forestille sig tingene, før man er i det, siger han.

Ledelse gennem maven

Selvom det kan være svært at forudsige, hvordan det vil blive at skulle lede på den anden side af jordkloden, har Ole Hviid Poulsen dog allerede fundet ud af, at vejen til koreanernes hjerter måske ikke går gennem ledelse, men derimod gennem maven.

- I december havde jeg besøg af de fire koreanere, der skal køre maskinerne. De boede hos mig den sidste dag, de var her, og min kone og jeg blev enige om, at de skulle have en rigtig omgang dansk mad. Så vi lavede flæskesteg med brun sovs, rødkål og hele pivtøjet. Vi havde købt en steg på 2,2 kilo. Min kone og jeg spiste en skive hver, og de fire andre åd resten. De stak godt nok til det i starten, men da de først havde smagt det, var det lige før, at der ikke var nok, fortæller han grinende om introduktionen af dansk gris med sprød svær til de koreanske ganer.

lpl@lederne.dk

127 ÅRS LOLLANDSK VIRKSOMHEDSHISTORIE

- 1883 etablerer smedemester Hans Christoffersen Holeby Maskinfabrik.
- 1930 køber B&W Holeby Diesel (tidligere Holeby Maskinfabrik) og bliver dermed B&W's center for udvikling af firetakts dieselmotorer.
- 1980 bliver Holeby Diesel sammen med det øvrige B&W købt af den tyske industrikoncern MAN, som stifter selskabet MAN B&W Diesel A/S.
- 2004 træffer MAN B&W Diesel A/S beslutning om at nedlægge produktionen i Holeby for at producere firetakts dieselmotorer i Frederikshavn.
- August 2005 overtager STX Enpaco produktionen af krumtapper i Holeby.
- September 2009 meddeler STX Enpaco, at krumtap-produktionen skal flytte fra Holeby til Sydkorea.
- Marts 2010 bliver maskinerne skilt ad og fragtet til Sydkorea.
- 30. april 2010 forlader de sidste af de 37 medarbejdere, der alle er afskediget, fabrikken.

Kilde: Ole Hviid Poulsen og Ing.dk

Spar op i Sydinvest Afrika & Mellemøsten

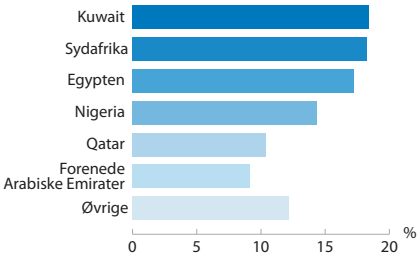
Afkast år til dato: 23,1 %*)

Med Sydinvest Afrika & Mellemøsten får du adgang til fjerne markeder, hvor det ellers kan være svært at investere som privat investor. Desuden får du både glæde af vores porteføljemanageres ekspertise på disse markeder, og du opnår en stor spredning af din investering i Afrika og Mellemøsten.

Verdensøkonomien viser bedringstegn, og et af dem er en stigning i efterspørgslen på den olie og gas, som Mellemøsten har verdens største reserver af. Indtjeningen fra eksporten af de eftertragtede råstoffer går blandt andet til at udbygge landenes infrastruktur. Så her ligger en stor del af afdelingens investeringer.

Afrika er et stort kontinent, som både byder på muligheder og faldgruber. Flere lande er inde i en positiv udvikling, hvor økonomisk vækst og politiske reformer danner grundlaget for attraktive investeringer. Vi udnytter vores indsigt i markederne og holder os nøje orienteret om udviklingen i de forskellige lande, så vi kan koncentrere investeringerne der, hvor der er størst mulighed for gode afkast.

Med Sydinvest Afrika & Mellemøsten bliver dine investeringer fordelt på disse vækstøkonomier (pr. 30/4-2010):



Frontier Markets

Flere lande i Afrika og Mellemøsten tilhører de såkaldte Frontier Markets. Det betegner et økonomisk stadie før Emerging Markets, som f.eks. Kina og Brasilien er en del af. Frontier Markets har således potentiale til at blive Emerging Markets, og derfor vil investeringer, der foretages i dag, have et stort potentiale. Risikoen vil også være tilsvarende større, men vi arbejder altid på at mindske risikoen ved at sprede investeringerne på flere Frontier Markets.

Sydinvest Afrika & Mellemøsten er velegnet til en langsigtet investering med en investeringshorisont på minimum 5 år, idet vi forventer, at man så som investor vil blive belønnet i form af et højt afkast. Både fordi der venter store investeringer i landenes infrastruktur, og fordi landene er rige på de råstoffer, som blandt andet Kina efterspørger i stadig stigende mængder.

Et spændende supplement

Sydinvest Afrika & Mellemøsten skal ses som et supplement til dine øvrige investeringer. Afdelingens potentielt høje afkast hænger sammen med, at der er tale om en investering, der også har en høj risiko. Samtidig kan en investering i Sydinvest Afrika & Mellemøsten dog også ses som en måde at sprede risikoen i din samlede portefølje, da aktiemarkederne i Afrika og Mellemøsten ikke påvirkes af de samme faktorer som de modne aktiemarkeder.

Investering er en individuel sag – også når den foregår via en investeringsforening. Sydinvest rådgiver ikke om investering. Vi anbefaler, at du altid taler med din rådgiver, før du investerer.

Flere oplysninger

Bestil vores brochure på tlf. 74 37 33 00, på sydinvest.dk eller sms AFRIKA til 1241.

Husk prospektet

Vi anbefaler, at du læser prospektet, før du investerer. Du kan finde prospektet på vores hjemmeside sydinvest.dk eller rekvirere det på tlf. 74 37 33 00.

*) Pr. 31/5-2010. Historiske afkast er ingen garanti for fremtidige afkast.

Sms-tjeneste: Pris 0 kr. + alm. sms-takst. Udbydes af Sydinvest, Peberlyk 4, 6200 Aabenraa, tlf. 74 37 33 00.

Spar op i Sydinvest Afrika & Mellemøsten og tillad dig lidt mere ...

INVESTERINGSFORENINGEN
SYDINVEST
Et rigere liv

Mangel på ledelse fører til mobning

Ledere skal være skarpere til at sætte ind over for mobning, mener norsk professor, der står bag en konkret handlingsplan mod mobning på arbejdspladsen. *Af Tanja Aas*

Ni anbefalinger til handlingsplan mod mobning

– 01 –
Erklæring om nul tolerance fra topledelsen

En erklæring fra ledelsens side om nul tolerance over for mobning understreger hele organisationens forpligtelse til at sætte ind over for mobning og alles ret til at blive behandlet med respekt og værdighed.

– 02 –
Definition af mobning

Tydeliggør for de ansatte, hvad der ligger i begrebet mobning. Fokus for definitionen skal være negative former for adfærd og ikke personlige træk ved mobbere og mobbeofre.

– 03 –
Love og forskrifter

Henvis til arbejdsmiljølovgivningen i forhold til mobning for at understrege alvoren i de handlinger, som kan føre til eller opfattes som mobning.

– 04 –
Sanktioner

Information om sanktionsmuligheder som advarsler, forflyttelse, degradering og i værste fald afskedigelse. Ved alvorlige tilfælde kan anmeldelse og retsforfølgelse blive aktuelt.

– 05 –
Klage- og håndterings-procedurer

En beskrivelse af hvordan og hvor en eventuel klage skal afleveres, og hvordan klagen skal behandles videre. Der bør være forskellige klageprocedurer for uformelle klager direkte til mobberen og formelle klager til nærmeste og øverste ledelse. Det er ledelsens ansvar, at klagen bliver undersøgt til bunds.

– 06 –
Rådgivning og støtte

Konkrete retningslinjer for, hvem de involverede parterne kan henvende sig til for råd og vejledning undervejs.

– 07 –
Rehabilitering og opfølgning

Tilbud til både den mobbede og mobberen om hjælp til at genopbygge selvværdet og bevare tilknytningen til arbejdsmarkedet, eksempelvis gennem samtaler med en læge eller psykolog.

– 08 –
Information og uddannelse

Beskrivelse af hvordan medarbejderne informeres om handlingsplanen, og virksomhedens forebyggelse og håndtering af mobning, samt hvordan de får yderligere viden om mobning. Desuden bør der være en plan for uddannelse af ledere, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og andre arbejdsmiljøansvarlige i at varetage mobbeindsatsen.

– 09 –
Evaluering og revidering af handlingsplanen

Undersøg jævnligt, om planen fungerer eller skal tilpasses, eventuelt hvert eller hvert andet år sammen med en arbejdspladsvurdering af det psykiske arbejdsmiljø.

Vi udvikler
systemer og processer, der understøtter de
menneskelige ressourcer

pbj

PBJ fungerer som aktiv sparringspartner – vi hjælper virksomheder med at gøre HR til en synlig og konkret del af hverdagen

www.pbj.dk ▶ Telefon: 43 62 74 00

Schjølin Tryk / 187066

WWW
MERE OM MOBNING

Tema om mobning på www.lederne.dk/sundhedsledelse/temaer/mobning

Videncenter for Arbejdsmiljøs kampagneside om mobning: mobning.arbejdsmiljoviden.dk

Foto: ©iStockphoto.com/bluexmages

Mobning findes i alle typer af virksomheder. Inden for nogle brancher er mobning mere reglen end undtagelsen og anses ligefrem for en nødvendig del af jobbet – en "hvis du ikke kan tåle lugten i bageriet-mentalitet", hvor ledelsen ikke sætter ind over for mobningen, men hvor offeret må udstå pinen eller gå. Det erfarer professor i arbejds- og organisationspsykologi ved Bergen Universitetet Ståle Einarsen.

Men at gøre ingenting som leder, er roden til al mobning, understreger han på konferencen "Mobning på arbejdspladsen", arrangeret af Videncenter for Arbejdsmiljø.

- Mangel på ledelse skaber rolleuklarhed og konflikter hos medarbejderne, hvilket fører til mobning, forklarer den norske professor, der står bag en ni-punkts handlingsplan til forebyggelse og håndtering af mobning på arbejdspladsen.

tnj@lederne.dk

tema

SOCIALE MEDIER

AT VÆRE ONLINE FORPLIGTER

Sociale medier kan være nyttige redskaber både privat og professionelt, men især for ledere kan det give bagslag at være synlig på den store vide web, hvis ikke man bruger det med omtanke.

Af Tanja Aas

Foto: ©iStockphoto.com/ okrest, privat og Scanpix

TO TREDJEDELE (65 procent) af de danske ledere færdes på sociale medier som Facebook, Twitter og LinkedIn. Det viser en ny undersøgelse af lederes brug af og holdning til sociale medier, som Lederne har foretaget blandt organisationens medlemmer. Og selv om 69 procent af de i alt 1.781 respondenter bruger de sociale medier privat til kontakt med venner og familie, er færdselsreglerne for ledere alligevel lidt anderledes end for andre, mener både en ledelsesrådgiver og en ekstern lektor i digital design og kommunikation.

De sociale mediers åbenhed og gennemsigtighed betyder nemlig, at den private og professionelle sfære i højere grad smelter sammen, og det, man lægger ud på sin profil kan nå ud til både kolleger, chefer og medarbejdere på et splitsekund.

- Et onlineliv forpligter. Tænk over, hvilke dele af dit liv du vil skilte med, for man kan ikke forlange, at medarbejdere og andre udefrakommende kan skelne mellem dit private og professionelle jeg, siger Michael Uhrenholt, ledelsesrådgiver hos Lederne.

Morten Gade

Michael Uhrenholt Et onlineliv forpligter. Tænk over, hvilke dele af dit liv du vil skilte med, for man kan ikke forlange, at medarbejdere og andre udefrakommende kan skelne mellem dit private og professionelle jeg.

for 14 minutter siden · Tilføj kommentar · synes godt om

68 procent af lederne svarer i undersøgelsen, at de accepterer venneanmodninger fra kolleger og medarbejdere, og de er dermed selv med til at udviske grænsen mellem privat- og arbejdsliv. Her gælder reglen om almindelig pli for alle, men især ledere har et ansvar for at holde en takt og tone på webben, når relationerne strækker sig ud over det rent professionelle, mener Morten Gade, ekstern lektor i digital design og kommunikation ved IT-Universitet i København og digital chef hos FDB.

- Som leder forventes man at opføre sig på bestemte måder i bestemte situationer. Man skal afspejle kulturen og situationen i virksomheden. Hvis kulturen for eksempel er, at lederen går tidligt hjem fra firmafester, skal man nok ikke lægge billeder ud af sig selv i beruset tilstand, lige som det måske ikke er en god idé at lægge billeder ud fra en tur på en dyr restaurant med chefgruppen umiddelbart efter en fyringsrunde, siger han.

Husk det personlige plan

Ledelsesrådgiver hos Lederne, Michael Uhrenholt, deler Morten Gades holdning. Som leder skal man afklare med sig selv, hvad ens formål er med at oprette en profil på Facebook, Twitter eller andre sociale medier, understreger Michael Uhrenholt, der vurderer, at specielt ledere kan føle sig ▸▸

GODE RÅD TIL ONLINELIVET

- Prøv at erstatte ordet "sociale medier" med "tv" eller "radio". Vil du kunne stå inde for din statusopdatering på Facebook, hvis du blev citeret for den i radio eller på tv?
- Afklar, hvem du vil være venner med, og hvem du ikke vil være venner med.
- Overvej, om der er dele af dit privatliv, som du ikke vil have ud til en bredere offentlighed.
- Opdatér og sortér jævnligt indholdet på din profil, så du fremstår som en målrettet person med orden i tingene.

Kilder: Morten Gade og Michael Uhrenholt

2 personer synes godt om dette

Morten Gade
Som leder forventes man at opføre sig på bestemte måder i bestemte situationer. Man skal afspejle kulturen og situationen i virksomheden.

for 28 minutter siden ·
Tilføj kommentar · synes godt om

▸▸ forpligtede til at prøve medierne af for at kunne tale med om dem, især hvis man er leder for mange yngre medarbejdere.

- Du skal ikke gå ind i et onlinenetværk udelukkende for selv at få noget ud af det. Du skal også kunne bidrage med noget, for eksempel ved uopfordret at rose en dygtig kollega eller medarbejder på LinkedIn, siger Michael Uhrenholt.

WWW
Læs også Ledernes rådgivningschef Vibeke Skyttes klumme "Facebook kræver god ledelse" på www.lederne.dk/facebookvs

Men uanset, hvor aktivt man bruger de sociale medier, kan online-forbindelser aldrig erstatte den menneskelige, personlige kontakt til medarbejdere, kolleger og andre relationer professionelt såvel som privat, mener han.

- Man skal passe på, at det hele ikke er onlinebaseret. Der er nogle relationer, som ikke kan dyrkes via en computer, men som forudsætter menneskelig kontakt, hvis der skal være bund i dem, fastslår Michael Uhrenholt.

tnj@lederne.dk

Rent tidsrøveri

Ledere ser sociale medier som tidsrøvere, der primært kan bruges til pjank og pjat, viser en undersøgelse fra Lederne. *Af Tanja Aas*

"Modeboble", "Fis i en hornlygte", "PR-pop", "Et sted for folk, der ikke har noget liv", "Social sutteklud", "Spild af tid", "Bør stoppes".

Sådan lyder udvalgte svar på spørgsmålet: "Hvordan kan man bedst beskrive din overordnede holdning til Facebook og andre sociale medier?" i en ny undersøgelse om lederes brug af og holdning til sociale medier. Halvdelen af de knap 1.800 adspurgte ledere mener, at sociale medier primært er tidsrøveri, og 46 procent, at det er ren underholdning.

- Sociale medier *er* tidsrøvere, men de er også så meget andet og har stort potentiale som redskab i lederens dagligdag, lige som eksempelvis fysiske møder kan være tidsrøvere, men også have stort potentiale, siger Morten Gade, ekstern lektor i digital design og kommunikation ved IT-Universitet i København og digital chef hos FDB.

Undersøgelsen viser også, at ledere skelner mellem medier som Facebook og Twitter, som de hovedsageligt bruger til private, sociale relationer, og medier som LinkedIn, som primært bruges til professionelle, erhvervsrelaterede forbindelser.

- Undersøgelsen illustrerer, at ledere har et rigtig godt overblik over, hvad de forskellige sociale medier er og kan bruges til, vurderer Morten Gade.

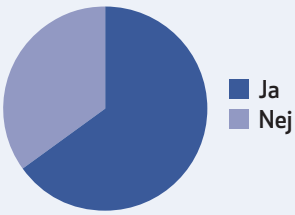
tnj@lederne.dk

DET KAN DU BRUGE DE SOCIALE MEDIER TIL

- Kan give et indtryk af andre mennesker forud for konferencer, møder og i forbindelse med rekruttering.
- Kan udvikle din måde at drive din forretning eller afdeling på, for eksempel ved at arbejde virtuelt og på tværs af organisationer.
- Som et projektledelsesværktøj, som kan hjælpe til at styre og koordinere et projektforløb.
- Kan supplere den daglige kontakt til nuværende og potentielle medarbejdere samt andre arbejdsrelationer.

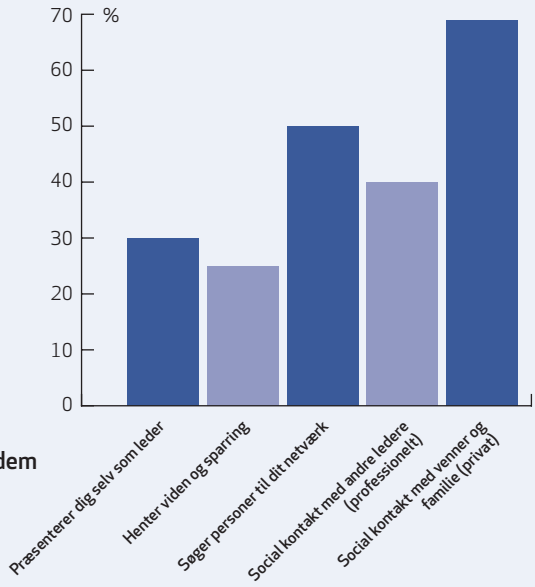
LEDERES BRUG AF SOCIALE MEDIER

Har du en profil på sociale medier, eksempelvis Facebook, LinkedIn, Twitter?



Hvad gør du, når du modtager "venneanmodninger" fra dine medarbejdere og kolleger?

Hvad bruger du sociale medier, som eksempelvis Facebook, LinkedIn, Twitter til?
(Muligt at angive flere svar)



Kilde: Lederne

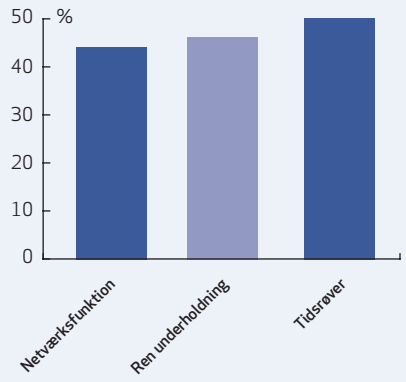
Den målrettede

Ny karriere via Facebook

Tine Ville Helgers bruger sociale medier som udstillingsvindue for sin nye virksomhed.

Af Tanja Aas

Hvordan kan man bedst beskrive din overordnede holdning til Facebook og andre sociale medier?
(Muligt at angive flere svar)



Kilde: Lederne

EN E-MAIL PÅ FEM linjer til kontakter på LinkedIn, en statusopdatering på Facebook, og vupti var ejerleder Tine Ville Helgers nået vidt og bredt ud i markedsføringen af sin nyligt opstartede tekstforfattervirksomhed Tekstforvaltningen.

- LinkedIn og Facebook er utroligt effektive markedsføringskanaler. Folk sender links videre ud i deres netværk, som melder tilbage til mig: "Jeg kender nogen, der har brug for hjælp til en opgave", eller anbefaler mig til andre, fortæller Tine Ville Helgers.

Allerede dagen efter lanceringen blev hun kontaktet gennem LinkedIn om et muligt job. Dermed er den tidligere redaktionschef i tv-produktionsselskaberne Blu og Easy Film et bevis på, at synlighed på de sociale medier åbner karrieredøre, men det betyder også, at man må være omhyggelig med, hvordan man fremstiller sig selv i sine online-netværk, mener hun.

Tine Ville Helgers bruger Facebook primært til at holde kontakt med venner og bekendte privat. LinkedIn bruger hun overvejende i professionelt regi til at dække faglige behov, men en del kontakter figurerer begge steder, fortæller hun.

Tine Ville Helgers fik henvendelser allerede dagen efter, hun reklamerede med sin nye virksomhed på Facebook og LinkedIn.

Ingen brok

Tine Ville Helgers er meget bevidst om, at sociale medier altid til en vis grad er offentlige, uanset hvor meget man forsøger at begrænse tilgængeligheden af de oplysninger, man har på sin profil.

- Jeg skriver ikke bare, hvad jeg lige kunne tænke mig. Jeg er for eksempel meget opmærksom på at skrive positive ting. Det er vigtigt ikke mindst i forhold til arbejdsrelationer. Man sælger og markedsfører sig selv på en eller anden måde. Og inden gider ansætte eller arbejde sammen med et brokkehoved, siger iværksætteren.

- Jeg kunne aldrig finde på at skrive "sur på banken" eller "har slået op med kæresten", ligesom jeg heller ikke lægger private billeder på Facebook. Det virker malplaceret, mener Tine Ville Helgers.

Hun understreger, at det ikke nytter kun at være opmærksom på det, man selv kan få ud af diverse virtuelle fællesskaber. Man er også forpligtet til at give andre en hånd, hvis de har brug for hjælp til karrieren. Eksempelvis har hun for få måneder siden selv anbefalet en tidligere kollega, der efterfølgende fik jobbet.

Tine Ville Helgers Man sælger og markedsfører sig selv på en eller anden måde. Og ingen gider ansætte eller arbejde sammen med et brokkehoved.

for 36 minutter siden · Tilføj kommentar · synes godt om

- Jeg har kun oplevet, at folk gerne vil hjælpe. Det føles rart at kunne gøre noget godt for andre, at kunne gøre en positiv forskel. Og sådan har jeg det også selv, siger Tine Ville Helgers.

tnj@lederne.dk

3 personer synes godt om dette

Den skeptiske

Livet efter Facebook

Selv en dreven it-bruger kan få nok af sociale medier. Webprojektleder Thomas Clausen har lukket sin profil på Facebook, for han vil have sit privatliv i fred og skånes for andres uvæsentligheder.

Af Tanja Aas

Thomas Clausen er på LinkedIn, hvor han kun accepterer kontaktanmodninger fra personer, som han vurderer at have meningsfulde og professionelle relationer til.

HAN SKRIVER OM IT på flere blogs og deltager i teknologi-debatten i forskellige onlinefora. Og så har han en profil på LinkedIn til sit professionelle netværk. Men her går grænsen for brugen af sociale medier for Thomas Clausen, webprojektleder hos Nykredit, der for cirka et års tid siden lukkede sin profil på Facebook. For selv om han hyppigt ytrer sig om iPhones, Android-telefoner og Google-applikationer, har han ikke lyst til at stille sig til offentligt skue som privatperson.

- Det handler dybest set om kontrol. At man selv kan styre, hvad der ligger derude. Jeg bryder mig ikke om, at de billeder, jeg lægger ud af mine børn, ikke længere kun er mine, siger Thomas Clausen, der mener, at Facebook kan være et unødvendigt stress-element.

- Det kan skabe et behov for vedvarende at tjekke op på folk i stedet for at mødes i det virkelige liv, og det stiller krav om at deltage aktivt og acceptere vennemodninger, som man måske ikke har lyst til, siger han.

Bryllupsinvitation på Facebook

Han stiller også spørgsmålstegn ved væsentligheden af de informationer, som er tilgængelige på Facebook. I mange tilfælde er den reelle videnproduktion i hvert fald begrænset, vurderer projektlederen, der ser en tendens til, at Facebook udvander kommunikationen. Blandt andet har han engang modtaget en bryllupsinvitation gennem Facebook.

Thomas Clausen afviser ikke, at han på et tidspunkt vil oprette en Facebook-profil igen. Men lige nu er det eneste, han savner som Facebook-fornægter, at kunne se billeder af venner og bekendtes familieforøgelser. Enkelte gange har han i forbindelse med sit arbejde skullet tjekke noget på Facebook, som han ikke havde adgang til. Men så logger han sig bare ind via en ven eller kærestens profil.

- Man kan sagtens leve et fint liv uden Facebook, fastslår Thomas Clausen.

tnj@lederne.dk

Thomas Clausen Jeg bryder mig ikke om, at de billeder, jeg lægger ud af mine børn, ikke længere kun er mine.

for 1 år siden · Tilføj kommentar · synes godt om

SÅDAN SKJULER DU DIG PÅ FACEBOOK

Hvis du vil forhindre, at kolleger, medarbejdere eller chefen tilfældigvis får nys om dine bedrifter på Facebook, kan du gøre følgende, så din profil ikke bliver fanget af søgemaskiner:

1. Log ind på Facebook og klik "Konto" / "Account" øverst til højre
2. Vælg "Privatindstillinger" / "Privacy settings" og klik på "Søg" / "Search"
3. Fjern fluebenet ud for "Offentligt søgeresultat" / "Public Search Results"

Under "Privatindstillilnger" kan du også ændre på, om det eksempelvis skal være alle eller kun de venner, du har accepteret, der kan se dine personlige oplysninger, kontaktinformationer og aktiviteter på Facebook.

Kilde: Nordjyske.dk/digitalt

Den begejstrede

Slip bare medarbejderne løs på Facebook

It-direktør Mogens Nørgaard ser intet problem i, at medarbejderne er på Facebook i arbejdstiden – tværtimod kan det være en fordel for virksomheden, mener han. *Af Tanja Aas*

- JA FOR H... hellere end gerne, lyder det prompte fra Mogens Nørgaard, administrerende direktør i it-virksomheden Miracle, på spørgsmålet om hans medarbejdere må være på Facebook i arbejdstiden. Ifølge Ledernes undersøgelse er vandene blandt ledere delte – 48 procent svarer, at det er i orden, at medarbejderne bruger Facebook, Twitter og LinkedIn på jobbet, mens 52 procent ikke tillader det. For Mogens Nørgaard er Facebook et lille krydderi i hverdagen, som kan fremme medarbejdernes kreativitet og nytænkning til fordel for virksomheden.

- Jo mere medarbejderne breder sig ud og laver sjove ting, og jo friere de tænker, jo bedre er det. Jeg tror ikke på den der "I må ikke"-indstilling. Så går det galt, siger Mogens Nørgaard.

Selv foretager han sig alt muligt underligt på Facebook – også i arbejdstiden, fortæller han selv.

- Man kan ikke selv fjolle rundt på Facebook og så sige til medarbejderne, at de ikke må. Og de sociale medier er her jo alligevel, så man kan lige så godt lade være med at forbyde det, men stille sig i spidsen for katastrofen, ler Miracle-direktøren, der folder sig ud på Youtube og Miracles egen hjemmeside, hvor han i egenproducerede videoindslag blandt andet sender satiriske hilsner til Connie Hedegaard og løber rundt på kontoret med sine baller til frit skue.

"Pakker og glæder sig til ferie"

I tråd med godt to tredjedele (68 procent) af respondenterne i Ledernes undersøgelse, accepterer Mogens Nørgaard gerne kontaktanmodninger fra medarbejdere – han er Facebook-ven med 24 ud af en stab på 125 – og han inviterer også selv ansatte til at blive onlinevenner.

Det kan så godt være, at man får noget at vide om en ansat, som ikke lige var meningen. For eksempel opdagede Miracle-direktøren engang, at en medarbejder, som egentlig skulle arbejde hjemme, havde skrevet i sin statusopdatering på Facebook, at han var i gang med at pakke til ferien. Men det kunne aldrig få Mogens Nørgaard til at udforme politikker for eller kontrollere medarbejdernes brug af sociale medier. Der må man have tillid til, at medarbejderne får gjort deres arbejde alligevel, mener han.

- Så arbejder de bare på et andet tidspunkt. Det er jo voksne mennesker, der selv kan styre deres tid, siger Mogens Nørgaard.

Han ser desuden en mere overordnet strategisk ræson i at lade medarbejderne leve det frie onlineliv, for det er med til at skabe en god virksomhedskultur og styrke virksomhedens image.

- Sociale medier er en effektiv markedsføringskanal. Både i forhold til den interne branding, men også den eksterne, hvor kendskabet til Miracle når ud til mange gennem medarbejdernes brug af Facebook, siger Mogens Nørgaard.

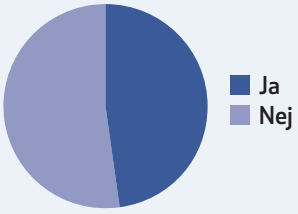
tnj@lederne.dk

Mogens Nørgaard kom på Facebook, da han en dag modtog en mail med en venneanmodning – fra sig selv. En medarbejder havde uden hans viden oprettet en profil for ham, fortæller Miracle-direktøren, der kun er begejstret for, at medarbejderne udforsker mulighederne i sociale medier – også i arbejdstiden.

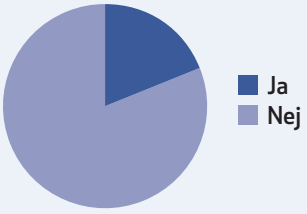
Mogens Nørgaard Man kan ikke selv fjolle rundt på Facebook og så sige til medarbejderne, at de ikke må. Og de sociale medier er her jo alligevel, så man kan lige så godt lade være med at forbyde det, men stille sig i spidsen for katastrofen.

for 57 minutter siden · Tilføj kommentar · synes godt om

Må medarbejderne i din virksomhed bruge sociale medier i arbejdstiden?



Har der været tilfælde, hvor du har følt det nødvendigt at sætte grænser for eller føre kontrol med medarbejdernes brug af sociale medier i arbejdstiden?



Kilde: Lederne

FODFEJL STYRKER

I starten tænkte vi: "Vi skal bare ud at tjene penge". Men vi blev klogere og fandt ud af, at der skal arbejdes hårdt for de penge, vi skal tjene, siger Rasmus Terp, stifter og ejer af Ungarbejde.dk

Tre unge iværksættere med deres egen prisvindende jobportal har banet vejen for succes ved at overvinde deres indre forsigtigper og tage de hårde slag, som de kommer.

Af Tanja Aas | Foto: Henrik Kastenskov/ Polfoto

2008 blev Rasmus Terp og brødrene Martin og Andreas Fabricius fra Vejle i deres sene teenagealder direktører for eget firma, da de stiftede jobportalen Ungarbejde.dk. Uden markedskendskab og viden om, hvad det kræver at drive en forretning. Deres filosofi var at komme derudaf med forretningen uden alt for mange hvis'er og men'er, og så måtte de justere og rette op på fejl undervejs.

- Vi har lavet fodfejl, og det har vi gjort flere gange. Det har givet nogle rap over nallerne, men det har også styrket knytnæven, når vi så er kommet ud over stepperne, siger 19-årige udviklingschef Martin Fabricius.

De tre driftige vejlensere fandt hurtigt ud af, at der var mange ting at holde styr på som herrer i egen gesjæft: husleje, indkøb og nedskrivning af produkter, salg og markedsføring, indberetning til Skat samt moms og løn. Selv om trekløveret har fået sparring og hjælp fra garvede iværksætterkræfter, har de alligevel måttet gøre deres egne mere eller mindre dyrekøbte erfaringer. For eksempel glemmer man kun at indberette moms og fakturere inklusiv moms én gang, fortæller Martin Fabricius og salgschef Rasmus Terp.

- Selvfølgelig lytter vi til erfaring, men nogen gange kan man godt tænke: "Jeg er ligeglad med, hvordan det var engang". Vi tager udgangspunkt i den situation, vi sidder i nu, siger den 21-årige salgschef, der arbejder fuldtid med Ungarbejde.dk, mens Martin Fabricius er chef på deltid sideløbende med sin handelsskoleuddannelse.

Medarbejdere møder investorer

De tre iværksættere har blandt andet betalt deres lærepenge i forhold til den HR-opgave, de også har skullet ▸▸

løse. De har aldrig betragtet sig selv som ledere, men med ansættelse af deltidssælgere, har de alligevel skullet forholde sig til det at være chef for en stab af medarbejdere. Den første gang, de skulle ansætte og lære medarbejdere op, blev det ustruktureret og tilfældigt, og det gik ud over motivationen hos sælgerne, og det var svært at fastholde dem, fortæller Rasmus Terp.

- Vi var ikke gode nok til at definere deres arbejdsopgaver og sætte dem i system. Det blev bare: "Kan du være her på det tidspunkt?" Og det var så det, forklarer han.

Fremover skal der være fokus på at skabe et fællesskab i virksomheden ved at give medarbejderne den samme forretningsmæssige opvækst, som de tre stiftere selv har gennemgået. Medarbejderne skal have en dybere introduktion af Ungarbejde.dk – blandt andet møde investorerne – så de får en indsigt i firmaet og føler, at de er en del af et hele, uddyber Martin Fabricius. Han påpeger også, at medarbejderne skal opleve ansvar og selvstændighed i arbejdsopgaverne ved eksempelvis at have frihed til at afvige fra salgsmanuskriptet. Og så skal der være nogle sociale arrangementer, der styrker sammenholdet hos de nye medarbejdere.

Martin Fabricius

Rasmus Terp

"Selvfølgelig lytter vi til erfaring, men nogen gange kan man godt tænke: "Jeg er ligeglad med, hvordan det var engang"."
—Rasmus Terp, stifter og ejer, Ungarbejde.dk

- Ellers er det udviklingen af det tekniske, som har foregået eksternt, der har kaldt på ungersvendenes lederevner.

- Jeg har lært, at man nogle gange skal tale lidt mere direkte og fortælle, at det her skal vi nå. Og så sker det også. Men det er lidt svært som 18-19-årig at sige: "Simon, du skal bruge dine aftentimer på det her, for vi skal nå det til i morgen," siger Martin Fabricius.

Sukkersød ledelse

Selv om de alle tre ser det at drive egen virksomhed som en drøm, der er gået i opfyldelse, tynger livsens alvor somme tider. Når det bare er surt og trælst, har de tre iværksættere på forskellige tidspunkter trådt i karakter, så modet og holdånden

OM UNGARBEJDE.DK

- Formidler kontakt mellem 13-25-årige unge over hele landet, der søger fritidsjob og arbejdsgivere
- Etableret i Vejle i 2008 af Rasmus Terp (21 år) og brødrene Martin (19 år) og Andreas Fabricius (21 år)
- Mere end 26.000 unge er oprettet som brugere (marts 2010)
- Hjemmesiden har knap 400 opslåede stillinger (marts 2010)
- Blandt kunderne er Dansk Supermarked, McDonald's, Fitness.dk og 7-Eleven
- Har formidlet omkring 2.000 job
- Kåret som en af Danmarks tre bedste E-handelsvirksomheder ud af 181 nominerede i marts 2010, vinder af Vejle Udviklingsråds Iværksætterpris 2010 og Berlingskes Ivækstpris 2009 i kategorien Årets unge håb
- Investorer: Morten Larsen, administrerende direktør for fastfoodportalen Justeat.dk, Jesper Buch, stifter af Justeat.dk og Carsten Mikkelsen, manden bag blandt andet diskotekskæderne Buddy Holly og Crazy Daisy

Kilder: Ungarbejde.dk, Vejle Amts Folkeblad og Erhvervsbladet

Eline Ladekarl har fundet sit job hos sandwichkæden Subway gennem Ungarbejde.dk

blev holdt i live.

Som venner og brødre har de altid kunnet tale lige ud af posen til hinanden, og selv om titlerne formelt er fordelt, går de internt ikke så meget op i, hvem der er salgschef, teknisk chef eller administrerende direktør. Udgangspunktet for deres samarbejde er, at de alle tre skal være enige om de beslutninger, der skal træffes.

- Det er så sødt, som det kan være, men det er også meget upraktisk, for der kan godt mangle noget beslutsomhed. Der kunne vi godt bruge, at en eller anden kom udefra og fik helt nye øjne på og sagde: "Nu gør vi sådan", siger Rasmus Terp.

Han understreger, at de på ingen måder er ved at løbe tør for idéer eller visioner for Ungarbejde.dk. Næste skridt i udviklingen bliver at flytte virksomheden fra kontorfællesskabet Slagteriet i Udviklingspark Vejle til egne gemakker i Århus. Det er et af de delmål, som er så vigtige for at bevare motivationen, mener både Rasmus Terp og Martin Fabricius.

- Det er en form for selvrealisering at nå til det punkt, hvor man siger: "Nu har jeg faktisk helt fra bunden opbygget en virksomhed, som startede på mit teenageværelse, og så vokser vi ud i egen virksomhedsbygning," forklarer udviklingschefen.

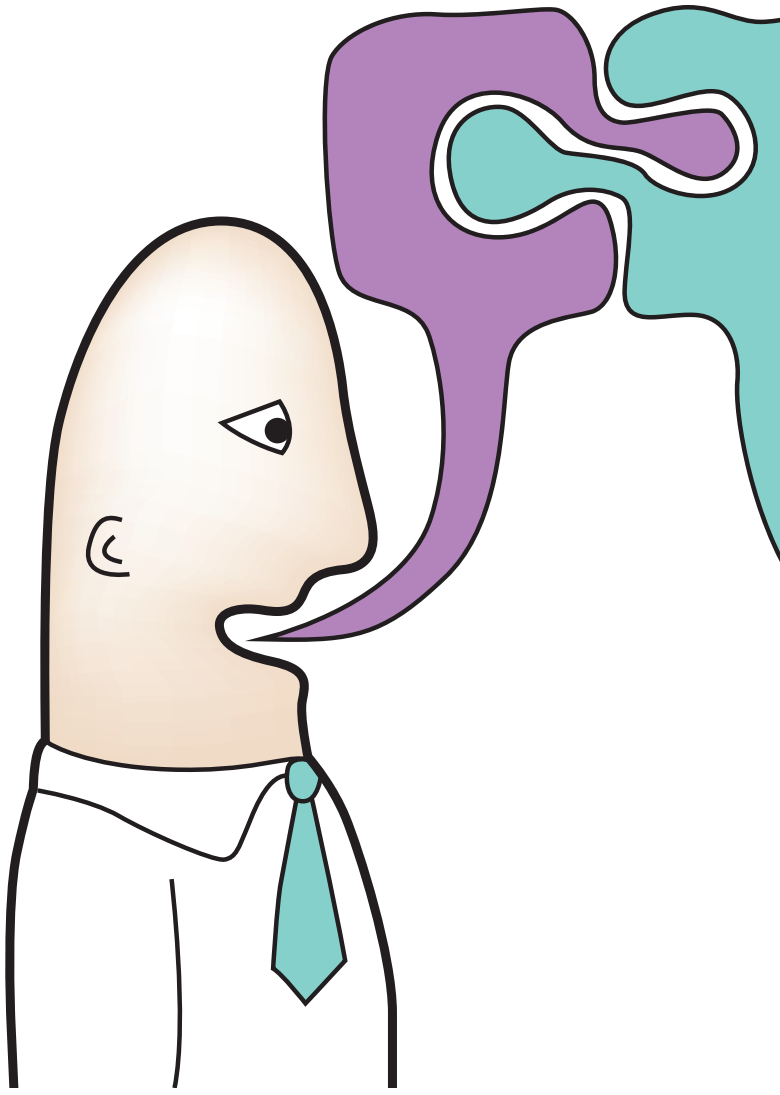
På sigt har de unge virksomhedsstiftere planer om at videregive faderskabet, for det er ikke godt for firmaet, at de bliver ved at sidde på tronen, mener treenigheden selv. Når Ungarbejde.dk fylder tre år, tager de stilling til, hvad der skal ske med bedriften og deres egen videre færd.

- På et tidspunkt bliver der nødt til at komme nye kræfter ind for at kunne udvikle Ungarbejde.dk, så det ikke bliver en døgnflue. Men lige nu klør vi på, siger Rasmus Terp.

tnj@lederne.dk

Dialog er vejen til et stærkt **corporate brand**

Fokusér på dialog med medarbejderne, hvis virksomhedens brand skal blive en succes, mener forsker. *Af Lonni Lynge*



Store oplysningskampagner og indspark fra dyre konsulenthuse er penge ud af vinduet, når nye værdier skal indføres i en virksomhed, mener cand.merc. og ph.d. Dorte Hermansen fra Copenhagen Business School, CBS. I stedet skal ledelsen smide envejskommunikationen langt væk og fokusere på at skabe tid og rum til dialog, hvis de vil sikre, at medarbejderne ikke kun memorerer, men faktisk også udlever en virksomheds værdier. For det spiller ingen rolle, at medarbejderne kender til virksomhedens værdier og brand, hvis de ikke ser sig i stand til at realisere disse.

- Vi kan have en fælles forestilling om for eksempel juleaften, men det betyder ikke, at vi holder jul på samme måde. Forestillingen siger i sig selv ikke noget om, hvordan den skal realiseres. Det samme gælder for brandet, der heller ikke siger meget om, hvordan medarbejderne i forskellige dele af virksomheden skal agere, siger Dorte Hermansen.

Lederens opgave at ruste medarbejderne

For at undgå ren udenadslære og i stedet sikre, at medarbejderne er i stand til at tænke, dømme og handle brandorienteret i deres hverdag, spiller lederen, ifølge Dorte Hermansen, en afgørende rolle. Lederen må tage konsekvensen af sit krav til, at medarbejderne ruster sig til opgaven.

"Det handler ikke om at kunne noget udenad. Det handler om, at medarbejderne kan navigere på fællesskabets vegne."
— Dorte Hermansen

- Her er det ikke at nok at fremstille CEO'en som eksemplets magt, dele "best practice"- historier på intranettet, afholde events eller gøre brandværdierne til KPI'er (Key Performance Indicators, red.) i HR-systemet. For selvom sådanne teknikker kan udtrykke rette handlinger, så stimulerer de ikke den normative og spontane dømmekraft, der skal gøre medarbejderne selvledende i forhold til at leve brandet ud, siger Dorte Hermansen.

Værdier skal perspektiveres

Hun har tidligere gennemført dialogiske eksperimenter blandt medarbejderne hos kabel-tv-udbyderen Yousee i forbindelse med indførelse af nye værdier. Her skulle medarbejderne blandt andet tage udgangspunkt i egne og kollegaers erfaringer, undre sig over den værdi de talte om og forholde sig kritisk til erfaringerne.

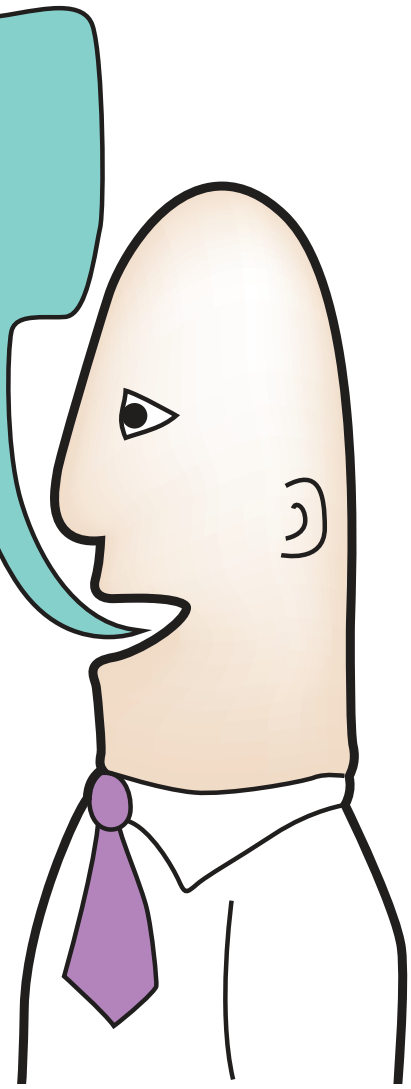
- Når vi perspektiverer en værdi, for eksempel "ordentlig", bliver vi klogere på fænomenet og dets nuancer, men også på, hvordan "vi" i organisationen vil være ordentlige, og hvilke intentioner der ligger bag vores måde at være ordentlig på. Herigennem styrkes ikke kun bevidstheden om værdierne, men også evnen til at tænke i helheder, dømme på virksomhedens vegne og vælge de rette brandorienterede handlinger, når der skal skabes produkter, udvikles processer, kommunikeres, eller sikres at service lever op til løfterne, forklarer Dorte Hermansen.

WWW
Læs hele artiklen *"At leve brandet ud"* i det elektroniske tidsskrift Ledelse i Dag på www.ledelseidag.dk

Det handler ikke om udenadslære

Til stor frustration for medarbejderne gav den dialogiske form ikke en konkret læresætning, som de kunne huske og

Foto: Privat | Illustration: AllerCP



En værdi som "ordentlig" kan opfattes på mange måder:

Vi skal behandle kunder ordenligt

Vi skal være pæne i tøjet

Vi skal være etisk ansvarlige

Vi skal tale pænt til hinanden

FÅ SUCCES MED AT SKABE ET STÆRKERE CORPORATE BRAND

Lederen skal sørge for:

- at stille rum til rådighed for dialog
- at praktisere en dialogisk attitude

Tre ting, der er væsentlige for, at branddialogens potentiale kan udfoldes:

- For det første, at brandet udgør det tema, der samtales om.
- For det andet, at samtalen foregår i frirum, hvor dialogen kan udfolde sig i processen mellem praksis og teori.
- For det tredje, at holde fast i at dialog tager tid. Bevægelsen mellem det konkrete og det almene sker gennem flerstemmighed, plads til tænkning, samtænkning, eftertænksomhed og mening, og det er en langsommelig proces.

Kilde: Dorte Hermansen

sige højt, hvis de blev spurgt om deres virksomheds corporate brand. Men det er netop kernen i den branddialogiske metode.

- Vi ender altid med noget, vi skal kunne udenad. Men det er netop pointen her. Det handler *ikke* om at kunne noget udenad. Det handler om, at medarbejderne kan navigere på fællesskabets vegne i de rørte vande, der udgør virksomhedens omverden, og i deres handlinger give brandet indhold, fastslår Dorte Hermansen.

lpl@lederne.dk

Bliv
Executive MBA

MMT - Master in Management of Technology fra Aalborg Universitet er en af Europas bedste Executive MBA-uddannelser.

Vi uddanner fremtidens kompetente ledere til at se forretning, teknologi og organisation i en dynamisk helhed. På den måde bliver du i stand til at gå forrest i udviklingen af danske og internationale virksomheder.

MMT-uddannelsen er en toårig deltidsuddannelse for mænd og kvinder fra den private og offentlige sektor.

Uddannelsen afholdes som 17 internatseminarer, hvor vi mødes en gang månedligt fra torsdag til lørdag.

Studiestart 1. september 2010

Kontakt os for nærmere oplysninger og ansøgningsfrist på mmt@production.aau.dk.

Master in Management of Technology
Executive MBA

Aalborg Universitet • Fibigerstræde 16 • 9220 Aalborg Ø • Tlf. 9940 8953
Læs mere på www.mmt.aau.dk

Katastrofechef skaber orden i kaos

Nødhjælpsorganisationer fra hele verden strømmede til Haiti i januar for at hjælpe. Katastrofechef Birgitte Bischoff Ebbesen fra Dansk Røde Kors rejste til det jordskælvsramte land for at vurdere, hvordan der bedst kunne bidrages til hjælpearbejdet. *Af Ulrike Micha Noa Nielsen | Foto: Dansk Røde Kors*

Sammen med fire internationale kolleger fra Røde Kors rejste katastrofechef Birgitte Bischoff Ebbesen til Haiti, hvor hun udarbejdede en strategisk plan for hjælpearbejdet.

en

DA JORDSKÆLVET RAMTE Haiti, var katastrofechef Birgitte Bischoff Ebbesen fra Dansk Røde Kors en af de første, der modtog meldingen i Danmark. Hun fik travlt med at danne sig et overblik over, hvilke medarbejderne fra Dansk Røde Kors' katastrofeberedskab hun kunne sende til området. Og inden for 48 timer var den første nødhjælpsarbejder på vej til Haiti for at hjælpe med at genetablere it- og telesystemerne.

Haitianerne fik uddelt en større mængde presenninger af Dansk Røde Kors, så de kunne forbedre deres utætte lagentelte, indtil mere solide genopbygningsmaterialer nåede frem.

To uger efter jordskælvet rejste den 42-årige katastrofechef til Haiti sammen med fire kolleger fra det internationale Røde Kors. Der skulle de udarbejde en strategisk plan for, hvilken rolle Røde Kors skulle spille i hjælpearbejdet. De besigtigede katastrofeområderne og talte med de involverede parter såsom Haitis Røde Kors, NGO'erne og højtstående FN-repræsentanter.

- Hele FN's kvarter i Port-au-Prince var lagt i ruiner, og det var underligt at se FN-byen bestå udelukkende af telte. Der var telte med små skilte overalt på katastrofeområdet, hvorpå de forskellige organisationer havde skrevet, hvem der holdt til i hvilke telte. Man kunne virkelig se, at alt var blevet ødelagt af jordskælvet, siger hun.

- Det var vigtigt i starten at få sendt lægehjælp og leveret udstyr bestående af presenninger, reb og brædder, så folk kunne få tag over hovedet. Mange boede under lagener, som de havde sat op, men en presenning kan i det mindste holde til, at det regner, siger Birgitte Bischoff Ebbesen.

Hun havde forinden sin tur til Haiti sendt et hold af sted, som sørgede for, at nødhjælpsudstyret og genopbygningsmaterialerne, der blev sendt fra hele verden, havnede de steder, hvor der var mest brug for dem.

I katastrofesituationer er Birgitte Bischoff Ebbesen ansvarlig for koordineringsarbejdet mellem det danske og internationale Røde Kors. Så de mange observationer og informationer, som hendes team indsamlede, blev sammenfattet i en rapport, som skulle bruges ved det efterfølgende stormøde for Det Internationale Røde Kors. Der skulle de udarbejde en overordnet plan for de første tre år af genopbygningsarbejdet i Haiti.

Undgå udbrændthed

Et af Birgitte Bischoff Ebbesens ansvarsområder er at sørge for, at medarbejderne i katastrofeberedskabet lever under ordnede forhold, mens de er udstationeret. Derfor ▸▸

er en af hendes opgaver at få en fælles base camp organiseret, som har til formål at forebygge udbrændthed blandt nødhjælpsarbejderne ved at give dem et sted, hvor de kan lade op efter en lang arbejdsdag.

- Skal katastrofeberedskabet ud og lave et professionelt stykke arbejde, så skal det helst ikke koncentrere sig ret meget om, hvordan det får mad, bad og ordnede toiletforhold. Alle de basale fornødenheder, de har brug for, skal der være styr på, for hvis det hele er kaos omkring dem, så er det svært for de udsendte at fungere og yde en optimal indsats, siger Birgitte Bischoff Ebbesen. Medarbejderne er under hårdt pres, når de er udstationeret, så lederne i Dansk Røde Kors diskuterer ofte, hvordan de bedst undgår udbrændthed. Birgitte Bischoff Ebbesen sender eksempelvis ikke de samme personer fra katastrofeberedskabet ud i mere end tre måneder ad gangen i begyndelsen af operationen.

- Mange er erfarne nok til at vide, at hvis de har arbejdet 16-18 timer i døgnet i en periode, så skal de have en pause. Men de uerfarne reagerer gerne voldsommere på deres oplevelser, og ofte tager teamlederne dem ud af operationen i nogle dage, så de kan nå at fordøje det hele, siger hun.

Psykologen ringer altid

Katastrofechefen mener, at det er både

"Skal katastrofeberedskabet ud og lave et professionelt stykke arbejde, så skal det helst ikke koncentrere sig ret meget om, hvordan det får mad, bad og ordnede toiletforhold." —*Birgitte Bischoff Ebbesen*

Det sammenstyrtede præsidentpalads i hovedstaden Port-au-Prince blev et billede på det haitianske samfunds tilstand. Offentlige instanser, FN-kvarteret og ambassaderne udgøres efter jordskælvet af én stor primitiv teltlejr.

hendes og organisationens pligt at følge op på medarbejdernes mentale tilstand, når de vender hjem efter en udstationering. Derfor er det en fast procedure, at en psykolog ringer dem op.

- Når man har været udstationeret og set krig, død og ødelæggelse, så kan det være meget svært at forholde sig til hverdagens trivialiteter, når man kommer hjem igen. Det er ganske normalt, at der sker en transformation, når man har oplevet noget voldsomt, fordi dagligdagens problemer i trygge Danmark kan virke utrolig banale. Der kan det være rart at snakke oplevelsen igennem med en psykolog, siger Birgitte Bischoff Ebbesen og betoner vigtigheden af det stærke sammenhold i Røde Kors.

- Når katastrofen sker, møder man altid kolleger fra hele verden. Det er et globalt netværk, og det er med til at gøre en selv mindre sårbar, når man skal ud i katastrofeområderne, siger hun.

red@lederne.dk

Udstationering er en følelsesmæssig rutsjebanetur

Den eneste måde, hvorpå man kan hjælpe mennesker i nød, er ved at forsøge at bevare det kølige overblik, mener Birgitte Bischoff Ebbesen, katastrofechef i Dansk Røde Kors. Men når hun kommer hjem fra en udstationering, har hun brug for at bearbejde de barske oplevelser.

Af Ulrike Micha Noa Nielsen

I løbet af sin karriere har Birgitte Bischoff Ebbesen været udstationeret i en periode på knap otte år. Tidligere har hun arbejdet under katastrofesituationer og med flygtninge i Sri Lanka, Somaliland og Guatemala. Og det var ikke let for hende at komme hjem til Danmark efter de mange år i udlandet, så hun tog efterfølgende fri i seks måneder.

- Jeg vidste godt, at jeg ikke bare kunne komme hjem og begynde på et eller andet arbejde. Jeg blev nødt til at tænke mine oplevelser igennem og finde ud af, om det var noget, jeg ville fortsætte med. Efter de seks måneder var jeg afklaret og begyndte at søge arbejde inden for branchen, siger hun og fortæller, at familie og venner ofte har svært ved at forstå, hvad de udstationerede har været igennem.

- Ingen aner, hvad du har arbejdet med i marken, hvilke medarbejdere og kolleger du har haft, og hvordan situationen har været. Familien vil gerne høre lidt rejseskildringer, men nogle gange har man brug for at tale mere om oplevelsen, og så er det vigtigt, at nogen lytter, stiller de rette spørgsmål og giver et par ledetråde til, hvordan man kommer videre.

Opbakning hjemmefra

Under sin udstationering på Sri Lanka arbejdede Birgitte Bischoff Ebbesen på grænselinjen mellem det tamilske tigre-styrede og det regeringskontrollerede Sri Lanka. Konflikten skabte store problemer for befolkningen, og Birgitte Bischoff Ebbesen syntes, at krisesituationen var uigennemskuelig, så hun havde brug for at tale sine oplevelser godt igennem med sine kolleger.

- Jeg har et godt netværk, fordi jeg har været i denne branche så lang tid. Jeg ved, hvem der gider lytte til mig, når jeg har brug for at snakke om mine oplevelser, siger Birgitte Bischoff Ebbesen.

Hun bruger også tit sin mand som sparringspartner, da han arbejder i samme branche og har blandt andet været udstationeret i forbindelse med minerydning. Så det er med forståelse og opbakning hjemmefra, at den travle mor til to, små piger drager ud til verdens brændpunkter.

red@lederne.dk

Birgitte Bischoff Ebbesens blå bog

Uddannelse

1996: Cand.scient.soc., Roskilde Universitet

Karriere

2005-?: Katastrofechef, Dansk Røde Kors, København

2004-2005: Nødhjælpskoordinator, Dansk Røde Kors, København

2002-2004: Landerepræsentant, Dansk Røde Kors, Sri Lanka

2001-2002: Assisterende External Relations Officer, UNHCR, Bruxelles

1999-2001: Assisterende Community Services Officer, UNHCR, Geneve

1998-1999: Konsulent, Dansk Flygtningehjælp, Somaliland

1997-1998: Programme Manager, Dansk Flygtningehjælp, Guatemala

1996-1997: Projektkoordinator, Dansk Flygtningehjælp, København

1996-1996: Konsulent, Dansk Flygtningehjælp, København

1992-1995: Assistent, Dansk Flygtningehjælp, København

Skru op for din karisma

Af Jesper Klit, kommunikationsrådgiver og forfatter

Foto: Privat

Et af de spørgsmål jeg som kommunikationsrådgiver og medietræner ofte får fra ledere er dette: "Det der med karisma – er det noget der kan læres...?". Jeg forstår godt spørgsmålet. Karisma eller personlig gennemslagskraft, som nogen vælger at kalde det, giver dig som leder en lang række indlysende fordele.

Viden er magt, lyder en kendt aforisme. Og det samme er kommunikation: Den der kommunikerer mest effektivt – og har den stærkeste, personlige gennemslagskraft – vinder: Ordren. Kvinden. Manden eller det halve kongerige. I en overkommunikeret tid skal vi som ledere og virksomheder arbejde hårdt for at blive bemærket. Midt i en tidevandsbølge af information – heraf en del regulær støj – konkurrerer vi ikke mindst på opmærksomhed. Hvis du ikke kan fange kundens, medarbejderens eller din partners opmærksomhed, har du et problem. Et stort et.

Læg hertil at virksomheder og organisationer i stigende grad – og af stort set samtlige interessenter omkring virksomheden – bliver afkrævet sammenhængende svar på en lang række spørgsmål – fra miljø over arbejdssikkerhed til medarbejderudvikling og økonomi.

Det voksende fokus på virksomhedens "license to operate" betyder, at organisationer må lægge sig i selen for at sikre, at lederne er kvalificerede ambassadører, som professionelt og overbevisende er i stand til at formulere og kommunikere virksomhedens bærende værdier, positioner og historier på en måde, der skaber varige markedsmæssige fordele.

I den forbindelse er det langt fra kun topledere, der har brug for at arbejde med deres personlige gennemslagskraft. Vi andre har også. Vi har alle dagligt møder med andre mennesker, hvor det er vores personlige gennemslagskraft der afgør, om vi får succes eller det modsatte. Det at kunne mobilisere sin maksimale personlige gennemslagskraft er ikke kun vigtigt i forhold til at trænge igennem i det offentlige rum. Det er ligeså vigtigt i forhold til de mange kommunikationsudfordringer, vi alle står i hver eneste dag: I forbindelse med mødet med kunden, medarbejderen eller chefen, præsentationen, jobsamtalen, forhandlingen, indlægget med videre.

Det giver derfor god mening at gøre udvikling af din personlige gennemslagskraft til en del af din "forretningsplan". I det moderne arbejdsliv er succes i høj grad knyttet til vores evne til at bygge relationer, danne netværk og profilere os selv. Vi kan lide det eller ej – men sådan er det.

Den gode nyhed i den forbindelse er, at du som leder kan lære at skrue op for din karisma og personlige gennemslagskraft ved at blive bevidst om de teknikker, der styrker og forstærker kommunikationen. De mest effektive ledere er meget bevidste om, hvordan de bliver opfattet af andre, når de kommunikerer: De er opmærksomme på at kropssprog, nærvær, energi, øjenkontakt, gestik, udstråling, budskab, iscenesættelse, historier og evne til at motivere andre skaber vigtige konkurrencemæssige fordele – eller det modsatte. For slet ikke at tale om at klar kommunikation skaber glade engagerede medarbejdere – og resultater, der kan aflæses direkte på bundlinjen.

"Hvis du ikke kan fange kundens, medarbejderens eller din partners opmærksomhed, har du et problem. Et stort et." —*Jesper Klit*

Jesper Klit

STUDIESKOLEN BUSINESS
SPROG- OG KULTURTRÆNING
- Vi er specialister i erhvervsrettede kurser i dansk og fremmedsprog
Global kommunikation · Kina · Indien · Mellemøsten · Sprog
Læs mere på studieskolen.dk/business eller ring til 33 18 79 00
STUDIESKOLEN
Når sprog flytter grænser
Borgergade 12
1300 København K

PIXMA. Dit kontor – redefineret

En PIXMA All-In-One printer er den perfekte kontorassistent. MX-serien printer, kopierer, scanner og faxer med indbygget WiFi, så der er nem adgang til den fra hele kontoret. Og som om det ikke var nok, byder MX-serien også på duplex print og automatisk arkføder, så du nemt kan håndtere op til 35 siders dokumenter. Derudover er MX-seriens omkostningsbesparende funktioner som direkte scanning til et USB-Stick, booklet-print og et junk fax-filter også med til at redefinere, hvad dit kontor kan gøre for dig.

Få mere at vide på **canon.dk/pixma**

MX320 MX340 MX350 MX870

Canon

you can

KURSUSKALENDER 2010

LEDELSE AF MEDARBEJDERE	
Fra kollega til leder (Fyn)	02. september 2010
Situationsbestemt ledelse	15.-17. september 2010
Fra kollega til leder (Århus)	07. oktober 2010
Professionel temaledelse	27.-29. oktober 2010
Forandringens psykologi	04.-05. november 2010
KOMMUNIKATION	
Præsentationsteknik	21.-23. september 2010
Den svære samtale	29.-30. september 2010
Assertion for ledere	06.-08. oktober 2010
Forhandlingsteknik	03.-04. november 2010
Konflikthåndtering	11.-12. november 2010
Kommuniker effektivt med NLP	15.-17. november 2010
PERSONLIG UDVIKLING	
Ledelse med effektivitet	02.-03. september 2010
Personlig udvikling og selvledelse	28.-29. oktober 2010
Personlig planlægning og udvikling	18.-19. november 2010
PROJEKTLEDELSE OG PROCESLEDELSE	
Grundlæggende procesledelse	22.-24. september 2010
Forandringsledelse – med certificering	08.-10. november 2010
ORGANISATION OG HR	
Økonomi for ikke-økonomer	04.-06. oktober 2010
Med i bestyrelsen	18.-19. november 2010
Personalejura og arbejdsret	26.-26. november 2010

LEDERUDDANNELSER	
Modulforløb	
Den Professionelle Leder – til dig med en videregående uddannelse	
Modul 1: Situationsbestemt Ledelse	07.-09. september 2010
Modul 2: Kommunikation og svære samtaler	28.-29. oktober 2010
Modul 3: Ledelse og sparring	06.-08. december 2010
Modul 4: Ledelse og medarbejderudvikling	24.-25. januar 2010
Projektlederuddannelsen	
Modul 1: Etablering af projektet	27.-28. september 2010
Modul 2: Forankring af projektet	25.-26. oktober 2010
Modul 3: Projektlederens rolle	15.-16. november 2010
Modul 4: Læring og brug af erfaringer under projektforløbet	06.-07. december 2010
Den Kompetente Leder – til dig med en faglært baggrund	
Modul 1: Situationsbestemt Ledelse	25.-27. august 2010
Modul 2: Kommunikation og svære samtaler	14.-15. oktober 2010
Modul 3: Ledelse og sparring	22.-24. november 2010
Modul 4: Ledelse og medarbejderudvikling	10.-11. januar 2011
Proceslederuddannelsen	
Modul 1: Grundlæggende procesledelse	22.-24. september 2010
Modul 2: Procesforbedringsledelse og forandringsledelse	11.-13. oktober 2010
Modul 3: Ledelsesbaseret coaching	03.-05. november 2010
Modul 4: Teamledelse- og coaching	29. nov - 01. dec 2010
Certificering	09. december 2010

Den Kompetente Leder

På denne uddannelse får du som leder en lang række værktøjer indenfor personaleledelse. Du vil efter uddannelsen have viden og færdigheder til at udøve Situationsbestemt Ledelse og medarbejderudvikling. Endvidere bliver du trænet i at motivere og engagere dine medarbejdere.

Den Kompetente Leder udbydes som fag under akademiuddannelsen, så du har mulighed for at gå til eksamen og erhverve dig 2x10 ECTS point.

Projektlederuddannelsen

Styrk din projektlederrolle og få værktøjer til at etablere et projektforløb, der er målbart og hensigtsmæssigt. Din evne til at skabe ejerskab for projektet forbedres, og du lærer at håndtere modstand.

Projektlederuddannelsen udbydes som fag under akademiuddannelsen, så du har mulighed for at gå til eksamen og erhverve dig 10 ECTS point.

Proceslederuddannelsen

Her lærer du, hvordan du bedst muligt kan påvirke og optimere processerne i din virksomhed. Gennem praktiske øvelser og teori kommer du omkring grundlæggende procesledelse, ledelse i en procesorganisation, forandringsledelse og teamcoaching. Proceslederuddannelsen udbydes som fag under akademiuddannelsen, så du har mulighed for at gå til eksamen og erhverve dig 2x10 ECTS point.

www.lederkompetence.dk
- Læs mere om vores kurser
- Tilmeld dig vores nyhedsbrev
- Bestil kursuskatalog

BILLETNET www.billetnet.dk 70 15 65 65 a ticketmaster company

SPA Entertainment præsenterer i København, Århus og Odense:

BILLETNET www.billetnet.dk 70 15 65 65 a ticketmaster company

Dogmerevyen 2010

SØS EGELIND - PERNILLE HØJMARK M. FLERE OG ORKESTER

Tors., 30. sept. kl. 20.00 FalconerSalen

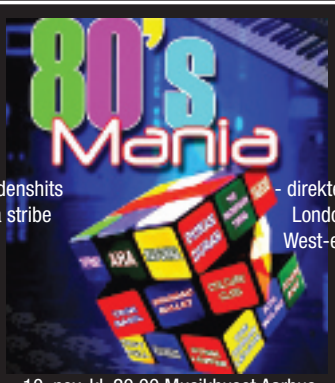
WE ARE THE CHAMPIONS

Queen showet har siden 2002 haft over 200 udsolgte forestillinger i hele Europa. Johnny Zatylny fra Canada er den ultimative Freddy Mercury figur. Han supporteres af et fremragende band - sat i scene med forskellige visuelle effekter.

6. okt. kl. 20.00 Arena Fyn Odense Congress Center

Lør., 9. okt. kl. 20.00 FalconerSalen

80's Mania



Verdenshits på stribe

- direkte fra London West-end

10. nov. kl. 20.00 Musikhuset Aarhus

11. nov. kl. 20.00 FalconerSalen

THE MANHATTAN TRANSFER & ORCHESTRA

Nyt album: The Chick Corea Songbook

Den multi-Grammy vindende vocal kvartet.

13. nov. kl. 20.00 FalconerSalen

14. nov. kl. 20.00 Musikhuset Aarhus

London Musical Theatre

the tribute to... THE BLUES BROTHERS

THE SMASH HIT MUSICAL SHOW LIVE ON STAGE

Ons., 1. dec. kl. 20.00 FalconerSalen

City Singler ApS CSB Island Entertainment og SPA Entertainment præsenterer

SHOWCOMEDYSHOWCOMEDYSHOWCOMEDYSHOWCOMED

SHOPAHOLIC...

- hvilken shoppetype er du?

Anne Louise Hassing
Vicki Berlin
Sofie Lassen-Kahlke
Trine Gadeberg

Jyllandsposten Henrik Lyding. ****
Børsen Lars Wredstrøm ****
Birgitte Grue BT *****
Berlingske Tidende Jacob Steen Olsen ****
Gregers Dirckinck-Holmfeldt ****

17. dec. kl. 20
18. dec. kl. 15.30 og 20
FalconerSalen

CITY SINGLER citysingler.dk

An evening with Kris Kristofferson

Tors., 15. juli kl. 20.00 - KONCERTSALEN I TIVOLI

Billetten er inklusiv entré til Tivoli

Årets nytårskoncert

Repertoire fra den verdensberomte TV-koncert fra Wien - bl.a. med alle de kendte Strauss-melodier

SCHÖNBRUNNS SLOTSFILHARMONIKERE FRA WIEN

35 musikere og solister i verdensklasse.
Dirigent: Mika Eichenholtz - Solister:
Sopran: Romana Beutell - Baryton: Sebastian Huppmann.

5. jan. kl. 20.00 Arena Fyn Odense Congress Center

7. jan. kl. 20.00 Musikhuset Aarhus

8. jan. kl. 20.00 FalconerSalen

PINK FLOYD PROJECT

Pink Floyd Project spiller den bedste del af albummet »Meddle«, heriblandt det lange »Echoes«. Desuden uddrag fra de store »Floyd-albums« – de bedste sange fra »Dark Side Of The Moon«, »Wish You Were«, »Animals«, »The Wall« samt numre fra Roger Waters' og David Gilmour's soloplader.

Fre., 25. marts kl. 20.00 FalconerSalen

CELEBRATING THE UNDISPUTED KING OF POP

THRILLER Live

MICHAEL THE JACKSON 5

11. og 12. marts kl. 20.00 FalconerSalen

MUSICAL SENSATION!

THE LONDON WEST END GALA

THE ORIGINAL SHOW

The TOP-STARS of Londons famous WEST END THEATRES with the LONDON WEST END ORCHESTRA

Man., 21. marts kl. 20.00 FalconerSalen

Jesper Højbjerg Christensen: Når forretningen kommunikerer – topledelsens nye strategier. Gyldendal Business. 350 kroner.

Ikke mere, men bedre kommunikation

Jesper Højbjerg Christensen har begået et rigtigt gedigent værk på 370 sider, der kan give ledere et godt overblik og mange gode anbefalinger til at levere forretningsdrevet kommunikation i vor globaliserede videns- og netværksverden. Lad dig ikke skræmme af bogens omfang, for den er bygget rigtig godt pædagogisk op. Bogen er skåret over de tre paradigmer: propaganda, målrettet kommunikation og faciliteret netværksdialog, som giver en klar rød tråd for de seks kapitler. *Når forretningen kommunikerer* kan læses som en samlet opfriskning af de klassiske kommunikations-teorier om PR, branding, stakeholders, risk management m.m. krydret med mange velkendte danske og internationale virksomhedscases, eller du kan bruge hvert kapitel som opslagsværk til din ledelseskommunikation på øverste niveau. Forfatterens erfaring og litterære evner suppleret med konsekvent brug af for eksempel "husk & råd", som direkte rådgivning til lederen og mange illustrative figurer, gør bogen anbefalelsesværdig. Ikke kun til topchefer, som titlen signalerer, men i høj grad også til mellemledere, der skal rådgive direktionen og selv udføre den taktiske kommunikation i dagligdagen. For det handler med Christensens egne ord for mange virksomheder "ikke om mere, men bedre kommunikation". De fleste ledere er nok enige i, at kommunikation bør være en integreret del af virksomhedens forretningsstrategi, så brug denne bog til at finde ud af hvorfor og hvordan.

nhe

Om forfatteren
Jesper Højbjerg Christensen, mag.art. i litteraturvidenskab og dansk. Stifter og bestyrelsesformand for Advice Ledelses- og Kommunikationsrådgivning A/S og Kommunikationsforum.dk. Adjungeret professor ved CBS. Har fungeret som rådgiver og udvikler af strategisk kommunikation for mange danske virksomheder i over 25 år.

Danmarks førende boghandel inden for professionel litteratur

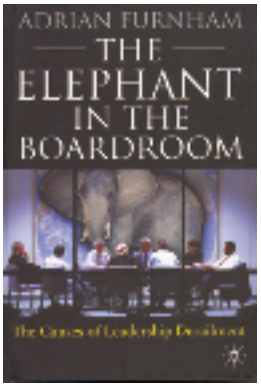
Nyt navn
- nye tider

Academic Books er det nye navn på Danmarks førende boghandel inden for fagbøger til det professionelle marked og studerende ved de videregående uddannelser.

Academic Books er det nye navn på SI books og Akademisk Boghandel der blev lagt sammen sidste år.

Academic Books har otte butikker i Storkøbenhavn, netboghandel og speciel afdeling til erhvervs- og institutionskunder.

Academic Books er specialist i bøger om ledelse - også i fremtiden.



The Elephant in the Boardroom
The Causes of Leadership Derailment
Adrian Furnham
289 kr

The Big Short
Inside The Doomsday Machine
Michael Lewis
169 kr

www.academicbooks.dk

Academic books

Kasper Edwards, Anders Bojesen og Anders Paarup Nielsen (red.): Lean og arbejdsmiljø – et dynamisk spændingsfelt. L&R Business. 460 kroner.

Lean kan lykkes, når der lyttes

Husker du Lean? For en håndfuld år siden var Lean et af de mest omtalte fænomener i ledelsesdebatten. Mange havde stærke meninger om det omdiskuterede rationaliseringsværktøj, som har sin oprindelse hos de japanske Toyota-fabrikker, hvis produktionssystem i 1990 fik den engelske betegnelse lean – i betydningen trimmet.

Men Lean lever trods medierne nedtonede interesse. For to uger siden udkom en antologi, hvori 12 forskere præsenterer en omfattende og dybtgående undersøgelse af, hvordan arbejdet med Lean påvirker arbejdsmiljøet på ti udvalgte og meget forskellige virksomheder.

Grundtanken er, at vi med Lean har en særlig måde at organisere drift og produktion i en virksomhed. Dermed bliver Lean også bestemmende for arbejdsmiljøet og kommer til at påvirke vores psykiske og sociale velbefindende.

Bogen bygger på erfaringer fra forskningsprojektet Leanus (Lean uden stress). Forskerne har dels indhentet større mængder data fra spørgeundersøgelser, og dels dykket dybere ned i kvalitative data fra interview og besøg på de ti case-virksomheder. Henover en periode på fire år har de fulgt og derpå analyseret, hvordan Lean forandrede hverdagen på virksomhederne.

Og konklusionen er ret klar. Lean medfører gennemgribende forandringer i dagligdagen. Medarbejderne skal vænne sig til nye arbejdsformer og lære nye måder at samarbejde på, mens lederne skal til at lede på andre måder, end de er vant til.

Et nøgleord for den vellykkede Lean-implementering er kommunikation. Forfatterne kommer i bogen med forskellige anbefalinger til, hvordan kommunikationen kan håndteres, så alle kommer godt igennem processen.

Forskerne har rødder i en række forskellige forskningsmiljøer, herunder arbejdsmiljø, produktion og ledelse. Bogen henvender sig ifølge forlaget særligt til mellemledere og ledere, der står foran at skulle lede et Lean-projekt eller måske er midt i det.

sra

STÆRKE BØGER TIL DIN FERIEKUFFERT

Anbefalinger til alle, der vil præstere bedre.

Af Allan Levann og Mikael Trolle

300,-

Historien om Don Ø.

Af Morten Johnsen og Kasper Kronenberg

299,95

Hvordan kan ledelsen bruge kommunikation til at skabe bedre forretning?

Af Jesper Højberg Christensen

350,-

Hvordan kan HR blive afgørende for virksomhedens resultater?

Af Mark Nynan, Dave Ulrich, Justin Allen, Jon Younger og Wayne Brockbank

300,-

refleksdesign.dk

Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk

Alt om løn- og personale-administration i én bog!

Løn- og personaleadministration Håndbogen samler den viden, der er brug for i den daglige lønadministration. Indeholder de nye tiltag overenskomstforhandlingerne 2010 medførte.

Håndbogen er opdelt i tre hovedafsnit: Ansættelse, Forhold for ansatte samt Fratrædelse. Bogen afdækker således kravene til virksomhedens lønningsbogholderi, de administrative konsekvenser af lovbestemte arbejdsomkostninger, håndteringen af forskellige aftalebestemmelser, diverse indberetningskrav samt lønsedler.

Et veludbygget stikordsregister gør håndbogen til et unikt og værdifuldt opslagsværk for alle lønadministratorer i en travl hverdag.

Løn- og personaleadministration Håndbogen 2010
Juni 2010 • 550 sider
Pris: kr. 590* (kr. 295*)

"Håndbogen i Løn- og personaleadministration bruger vi i det daglige arbejde hos LESSOR A/S. Håndbogen er rigtig god som opslagsværk med enkle og overskuelige beskrivelser af reglerne inden for de forskellige områder. Når vi afholder kurser på Lønskolen, uddeler vi derfor også bogen til alle deltagere."

Jens Guldsmed-Thomsen
Seniorkonsulent, LESSOR A/S

Bestil på www.daforlag.dk eller telefon 33 38 92 24

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 parentesen.

Foto: ©iStockphoto.com/AleksM og Lederne

Mere fleksibel løndannelse i det offentlige

Offentlige ledere bør i højere grad aflønnes efter deres ansvar og resultater, mener Ledernes arbejdsmarkedschef. *Af Tanja Aas*

Niels Aagaard

Løndannelsen i den offentlige sektor er præget af komplicerede, uigennemskuelige overenskomster og centralstyring. Sådan lyder en af konklusionerne i Lønkommissionens nylige betænkning. Det svækker mulighederne for at belønne de ledere og medarbejdere, der yder en ekstra indsats, samtidig med at det er vanskeligt at tilpasse arbejdet mere individuelt, mener Niels Aagaard, arbejdsmarkedschef hos Lederne.

- Lønkommissionens rapport bør bruges til at nytænke lønsystemerne for både ledere og medarbejdere, så man på den enkelte arbejdsplads får større indflydelse på, hvordan arbejdet tilrettelægges, og hvordan lønnen er. Offentlige ledere bør aflønnes efter det ansvar, de har, og de resultater, de skaber, siger Niels Aagaard.

tnj@lederne.dk

WWW
I Ledernes egen undersøgelse af kommunal ledelse fra maj i år svarer godt halvdelen af de 250 medvirkende kommunale ledere, at større individualisering af deres egen løn vil kunne øge deres engagement og tilfredshed. Desuden ønsker de at kunne aflønne medarbejderne mere individuelt. Se hele Ledernes undersøgelse "Kommunal Ledelse" på www.lederne.dk/komled

ANDRE KONKLUSIONER FRA LØNKOMMISSIONENS RAPPORT

- Der er ikke løndiskrimination på det offentlige arbejdsmarked – kvinder og mænd med samme uddannelse inden for samme faggrupper tjener det samme.
- Lønnen afgøres af uddannelse, erhvervserfaring og arbejdets indhold.
- Arbejdsmarkedet er kønsopdelt, hvilket forklarer langt hovedparten af lønforskellen mellem mænd og kvinder.

Lean stresser ikke

Fokus på øget effektivitet og produktion kan sagtens gå hånd i hånd med et godt arbejdsmiljø, viser ny forskning. *Af Tanja Aas*

Lean er ikke nødvendigvis lig med stressede og udkørte medarbejdere, som kritikken ellers lyder. Det er konklusionen på et netop afsluttet tre-årigt studie af ni virksomheder, der alle indførte Lean uden at det gik ud over det psykiske arbejdsmiljø.

Lean uden stress (Leanus), som projektet hedder, er det første inden for feltet og et samarbejde mellem forskere fra Danmarks Tekniske Universitet, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Aalborg Universitet. Lederne har aktivt støttet projektet gennem repræsentation i Arbejdsmiljøforskningsfonden, der har finansieret Leanus.

- Projektet er vigtigt, fordi det er det første af sin art, og det er glædeligt, at det dokumenterer, at det som leder er muligt at tage hensyn til både virksomhedens økonomi og medarbejdernes trivsel, hvilket ellers ofte ses som hinandens modsætninger, siger arbejdsmiljøkonsulent hos Lederne, Malene Salskov Amby.

WWW
Find inspiration til arbejdet med Lean i din virksomhed i Videncenter for Arbejdsmiljøs drejebog "Lean uden stress": www.arbejdsmiljoviden.dk/leanus.aspx

Malene Salskov Amby

Undersøgelsen viser dog også, at der er rigelig plads til forbedringer i at håndtere skismaet mellem Lean og arbejdsmiljø, og at der er brug for god ledelse og samarbejde for at skabe en varig vækst i produktiviteten samt et udviklende arbejde.

- Forudsætningen for en succesfuld implementering af Lean er, at ledelsen gør sig klart, hvad man vil opnå ved at indføre Lean, og at man sørger for at engagere alle lag i organisationen. Det er vigtigt, at man som leder ikke kun tænker i øget produktivitet og kvalitet, men også i sikkerhed, arbejdsmiljø og medarbejderinvolvering. Det er desuden vigtigt at kommunikere formålet ud i virksomheden for at skabe forståelse, opbakning og motivation i hele organisationen, siger Malene Salskov Amby.

"Det er vigtigt, at man som leder ikke kun tænker i øget produktivitet og kvalitet, men også i sikkerhed, arbejdsmiljø og medarbejderinvolvering."
—Malene Salskov Amby

tnj@lederne.dk

ARRANGEMENTER

AFDELING	AKTIVITET	DATO	KL.	STED
Kronjylland	Grenå Maraton	**21.08.2010**	09:40	Torvet i Grenå
Vendsyssel	Vesterhavsmarchen	**11.07.2010**	09:00	Flere startsteder

Ledernes lokale afdelinger står for aktiviteterne. Læs mere på www.lederne.dk/afdelinger

Ledernes medlemmer sikret mod fradragsloft

Med en pris på 2.068 kroner om året rammer det nye fradrag på faglige kontingenter ikke medlemmerne af Lederne. *Af Tanja Aas*

MEDLEMMER af dyre faglige organisationer vil støde hovederne godt og grundigt mod regeringens sænkede fradragsloft på 3.000 kroner om året for faglige kontingenter. Men grænsen for fradraget, der træder i kraft 1. januar 2011, kommer ikke til at ramme medlemmer af Lederne, da et medlemskab af organisationen koster 2.068 kroner om året, siger Gert Bronton, direktør for Ledernes Medlemsrådgivning. Dertil kommer dog typisk prisen for a-kasse og efterløn.

WWW
På www.lederne.dk/blivmedlem kan du blandt andet sammenligne Ledernes kontingentpriser med andre faglige organisationer og udregne dine besparelser ved et medlemskab hos Lederne.

- Lederne har fastholdt det samme kontingent i to år. Det har vi kunnet gøre, primært fordi vi har fået mange nye medlemmer. Vores medlemmer er også meget selvhjulpne, og vi har en lavere ledighed end gennemsnittet. En anden forklaring er, at vi ikke som andre organisationer har mange, dyre lokale kontorer, siger Gert Bronton, der desuden vurderer, at Ledernes fokus på at udvide medlemmernes muligheder for elektronisk selvbetjening på hjemmesiden betyder en mere effektiv administration.

Loftet er en del af regeringens og Dansk Folkepartis plan for at styrke den offentlige økonomi med 24 milliarder frem mod 2013. Ifølge Finansministeriets udgivelse "Aftale om genoprettelse af dansk økonomi" vil fradragsgrænsen betyde en besparelse på de offentlige udgifter på 750 millioner kroner. Udover besparelserne er formålet med loftet over fradraget at motivere de faglige organisationer til at nedbringe omkostningerne. A-kassekontingenter vil fortsat være fuldt fradragsberettigede.

tnj@lederne.dk

Dygtige ledere tænker på tværs

Det moderne arbejdsliv stiller krav om sammentænkning. Derfor vil ledere, som er gode til at tænke HR, arbejdsmiljø og sundhed som en helhed, klare sig bedst, forudser Ledernes arbejdsmiljøchef. *Af Tanja Aas*

Foto: ©iStockphoto.com/joecicak

I lyset af de samfundsmæssige og økonomiske forandringer i disse år vil HR, arbejdsmiljø og sundhed blive vigtige elementer i virksomhedernes strategiske bestræbelser på at sikre præstationsniveauet. Derfor skal ledere og chefer i de danske virksomheder tænke de tre funktioner sammen og integrere dem i virksomhedens forretningsmodel.
Det fortalte Ledernes arbejdsmiljøchef Lars Andersen på konferencen "Arbejdslivskvalitet og moderne arbejdsliv".

- Som leder må man hele tiden være opmærksom på de muligheder, der er for at løfte virksomhedens performance. Mange virksomheder skal i stigende grad leve af medarbejdernes viden, kreativitet og evne til innovation, og derfor vil arbejdslivets kvalitet få en stadig større strategisk betydning. Min oplevelse er, at de ledere, som bedst er i stand til at skabe sammenhæng og synergi i indsatsen, vil få de bedste muligheder for succes, siger Lars Andersen.

Selvom der de seneste år har været en markant stigende ledelsesmæssig interesse for områderne, er indsatsen mange steder præget af søjletænkning og manglende sammenhæng. Man kan ind imellem få det indtryk, at de enkelte områder er hinandens værste fjender, og at man modarbejder hinanden, erfarer arbejdsmiljøchefen.

- Konsekvensen er, at virksomhedernes indsats på disse områder har været usammenhængende og mere drevet af regler, aftaler og pligt end oplevelsen af en indre nytteværdi knyttet til virksomhedens kerneopgaver og forretningsmodel. Det er skidt for både arbejdsmiljø, trivsel og økonomi, påpeger Lars Andersen.

tnj@lederne.dk

LEDELSESAKADEMIET
ERHVERVSAKADEMI ÅRHUS

Overvejer du en HR- eller lederuddannelse?

- **Diplom i ledelse**
- **Lederuddannelsen**
  Akademiuddannelse for ledere
- **HR-uddannelsen**
  Akademiuddannelse for HR-chefer og -konsulenter

Næste studiestart er i august/september 2010. Læs mere på www.ledakad.dk

Sønderhøj 9 · 8260 Viby J · Tlf. 7228 6100

ledakad.dk

KONICA MINOLTA

The essentials of imaging

GID JEG VAR EN BLÆKSPRUTTE!

Bliv aflastet med det nye Digitale Kontor

Konica Minolta introducerer det nye Digitale Kontor. Et komplet kontor, der integrerer alle arbejdsopgaver via én multifunktionsprinter. Lige fra posten scannes, til den bliver sendt rundt i afdelingerne, for at ende i det digitale arkiv, så den næste gang kan findes på få sekunder! Hvis du også mangler et ekstra sæt arme og ben og har mod på at møde fremtiden - så skræddersyer vi dit nye Digitale Kontor, der passer dine arbejdsrutiner, med masser af muligheder, overblik og tidsbesparelser i hverdagen.

MÆRK SELV FORSKELLEN! RING 72 21 21 01

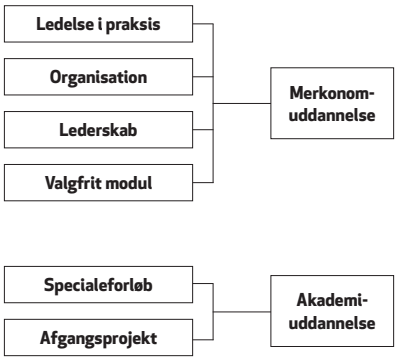
og få et godt tilbud eller gå ind på www.konicaminolta.dk/detdigitalekontor

Det Digitale Kontor: Sagsstyring • Omkostningsstyring • Arkivering • Brevpapir • Dokumenthåndtering Postomdeling • Scanning • Farve og sort/hvid print • Kopi • Fax • Filkonvertering og meget mere...

Konica Minolta Business Solutions Denmark a/s • Stensmosevej 15 2620 Albertslund • 72 21 21 21 • www.konicaminolta.dk

LEDERUDDANNELSER

Godkendt af Undervisningsministeriet

UDDANNELSER	STARTTIDSPUNKT	UNDERVISNINGSSTED
AMU-Lederuddannelser – grundlæggende niveau		
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	**06. september**	IBC, Aabenraa
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	**06. september**	Aalborg Handelsskole
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	**07. september**	Business College Syd, Mommark
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	**07. september**	Tradium, Pederstrup
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	**13. september**	CPH West, Ishøj
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	**13. september**	Erhvervsakademiet København Nord
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	**20. september**	Niels Brock, København
Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler	**22. september**	UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern *
Projektlederuddannelsen, 4 moduler	**01. september**	Tradium, Randers
Projektlederuddannelsen, 4. moduler	**01. september**	UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern *
Projektlederuddannelsen, 4. moduler	**06. september**	Handelsskolen Sjælland Syd, Næstved
Projektlederuddannelsen, 4 moduler	**13. september**	Kursuscenter Vest, Esbjerg
Projektlederuddannelsen, 4 moduler	**13. september**	Aalborg Handelsskole
Projektlederuddannelsen, 4 moduler	**28. september**	Business College Syd, Mommark
Projektlederuddannelsen, 4 moduler	**29. september**	LedelsesAkademiet Lillebælt
Økonomi for ledere, 6 moduler	**02. september**	Erhvervsakademiet København Nord
Økonomi for ledere, 6 moduler	**08. september**	Tradium, Randers
Økonomi for ledere, 6 moduler	**09. september**	Århus Købmandsskole, Business Centret
Økonomi for ledere, 6 moduler	**20. september**	Aalborg Handelsskole
Ledelse af forandringsprocesser	**13. september**	UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern *
Coaching som ledelsesværktøj	**06. september**	Erhvervsakademiet København Nord
Lederens værktøjer til håndtering af sygefravær	**13. september**	Erhvervsakademiet København Nord
Lederens værktøjer til håndtering af sygefravær **(NY)**	**20. september**	Niels Brock, København
Lederens værktøjer til håndtering af sygefravær	**29. september**	UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern *
Projektledelse	**13. september**	EUC Nordvest, Thisted
Lederens værktøjer til at forebygge stress	**02. september**	Erhvervsakademiet København Nord
Lederens værktøjer til at forebygge stress **(NY)**	**06. september**	Niels Brock, København
Akademiuddannelsen i ledelse – videregående niveau		
	**Hold starter i september og i januar**	**Hovedstaden** Københavns Erhvervsakademi Copenhagen Business: Erhvervsakademiet København Nord og Niels Brock **Midtjylland** Erhvervsakademi Dania: Tradium og Business College Horsens Erhvervskademi Århus Erhvervsakademi MidtVest **Nordjylland** University College Nordjylland: act2learn **Sjælland** Erhvervsakademi Sjælland: CELF, Handelsskolen Sjælland Syd Roskilde Handelsskole, Selandia og Køge Handelsskole **Syddanmark** Erhvervsakademi SydVest Erhvervsakademi Kolding: IBC Erhvervsakademi Lillebælt, Ledelsesakademi Lillebælt
Diplomuddannelsen i ledelse – bachelorniveau		
	Hold starter i september og i januar	**Hovedstaden** Ingeniørhøjskolen i København – University College Erhvervsakademiet Copenhagen Business: Niels Brock University College Copenhagen Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole **Nordjylland** University College Nordjylland: act2learn Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole **Midtjylland** VIA University College Erhvervsakademi Århus **Sjælland** Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole University College Sjælland **Syddanmark** University College Lillebælt: Ledelsesakademi Lillebælt University College Syd University College Vest Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole

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

PSYKIATRIFONDENS ERHVERVSRÅDGIVNING

Trivsel skaber vækst

PSYKIATRIFONDEN

LEDERUDDANNELSE FOR LEDERE DER VIL ARBEJDE AKTIVT MED LEDERROLLEN

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

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

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

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

Læs mere om lederuddannelsen på **www.pfer.dk.**

Uddannelsesstart den 21. september 2010

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

Det fælles spor består af fire moduler a to sammenhængende dage. De to første moduler afholdes i efteråret 2010, de to næste i foråret 2011.

Mellem modulerne er planlagt sparring i netværksgrupper. Forløbet afsluttes med en opfølgningsdag og en individuel skriftlig opgave.

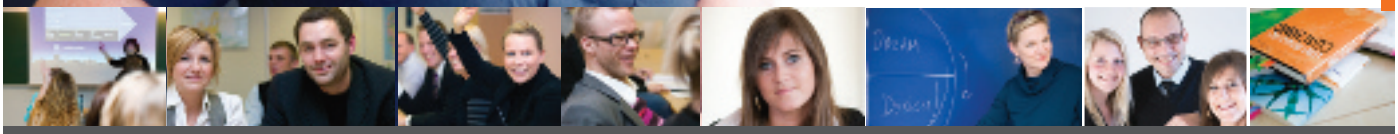
For yderligere information kontakt PsykiatriFondens Erhvervsrådgivning • Hejrevej 43 • 2400 København NV • Tlf. 3925 2510

Tag en af lederuddannelserne på Niels Brock efter sommerferien

Diplomuddannelsen i ledelse
Akademiuddannelsen i ledelse
HD 1.del

Grundlæggende lederuddannelse (AMU)
Grundlæggende projektledelse (AMU)

www.brock.dk



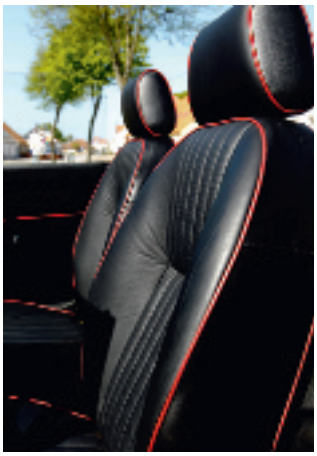
Læs mere på www.brock.dk

NIELS BROCK | Erhvervsakademiet Copenhagen Business

medlemsfordelingen juni 2010

Lakering som et Steinway-flygel

Sommertid er sportsvognstid for den 49-årige museumsleder Gertrud Yde Iversen, hvis højt skattede åbne røde MG flittigt luftes under Sønderjyllands høje himle, når vejret tillader det. *Af Søren Ravnsborg*



Gertrud Yde Iversen med sin MG foran museet Holmen i Løgumkloster. Her har hun været leder i knap tre år. Museets udstillinger relaterer sig til det religiøse. Blandt andre Per Kirkeby og Bjørn Nørgaard har udstillet her de senere år.

Som uddannet teolog er museumsleder Gertrud Yde Iversen fra Museet Holmen i Løgumkloster skolet i at tænke grundigt over tilværelsens dybe eksistentielle spørgsmål. Når tankerne så trænger til en pause, findes der i hendes øjne få ting mere vederkvægende end en køretur på de små kurvede sønderjyske landeveje i sin røde MG sportsvogn fra 1967.

- For mig er det forbundet med en stor følelse af frihed at køre en god tur i en åben bil, mens jeg mærker vinden og naturen omkring mig og fornemmer, at der er højt til himlen, forklarer hun.

Bilen anskaffede den i dag 49-årige Gertrud Yde Iversen sig for cirka fem år siden, og det var bestemt ikke tilfældigt, at det landede på den britiske MG (Morris Garages).

- Jeg vidste, at jeg ville have en convertible, som en åben bil jo hedder. Jeg ville også have en bil med stil, og en bil som udtrykker noget om, hvem jeg er. Jeg vidste, at det ikke kunne komme på tale at købe en nyere Audi eller Saab, selv om det sikkert ellers kan være udmærkede biler. Det skulle heller ikke være eksempelvis Morgan eller Jaguar. Hernede på vores kanter er der flere veteranklubber, hvor medlemmerne går meget op i det tekniske og nærmest genopbygger deres biler fra bunden. Det er sådan en mandeverden, og det er ikke lige mig, siger hun.

Så hun lyttede sig lidt frem og noterede sig, at MG'en fra 1967 havde ry for at have en særdeles god og holdbar motor. Samtidig udstrålede den rendyrket kvalitet med dens håndlavede lædersæder.

Vejsaltet skal være væk

Gertrud Yde Iversen har hverken tid, lyst eller evner til selv at rode med de elektroniske eller mekaniske detaljer, så for hende er det helt afgørende at kende en lokal mekaniker, som efterhånden også har et intimt kendskab til MG'ens indre.

At have en MG er ren leg og livsstil for hende og ikke nær så dyrt og ekstravagant, som nogle folk tror, når de ser vidunderet. Men derfor skal man jo ikke ligefrem sløse. MG'en, som med Gertrud Yde Iversens egne ord har "lakering som et Steinway-flygel" luftes først, når vejsaltet er væk, så i år var ikke en mindeværdig start på sæsonen. Men ud kom den og klarede en påsketur over Rømø-dæmningen uden at kny.

tnj@lederne.dk

MG – MIGHTY GOOD?
Mærke: MGB Roadster
Årgang: 1967
Pris: Cirka 175.000 – 200.000 (anslået)
Topfart: Cirka 165 km/t
Hestekræfter: 95
Kilometer per liter: Cirka 13

Foto: Anders Brohus/Polfoto

HANDELSHØJSKOLEN
AARHUS UNIVERSITET

EFMD EQUIS ACCREDITED

PÅ UDKIG EFTER NYE **KARRIEREMULIGHEDER?**

En efter- og videreuddannelse på deltid ved siden af dit arbejde er din vej til nye kompetencer, personlig udvikling og nye spændende karrieremuligheder.

Med en videreuddannelse fra Handelshøjskolen, Aarhus Universitet er du sikret en dansk universitetsuddannelse på højeste faglige og akademiske niveau.

Læs mere om vores uddannelser på
www.asb.dk/executive

Besøg vores weblog
www.asbexecutiveinsights.com

MASTER

- Executive MBA – Ledelse i forandring
  udbydes i samarbejde med Syddansk Universitet
- MBA – fleksibel lederuddannelse
- SUSTAINABLE MBA – one-year international full-time programme
- Executive Master i Corporate Communication
- Master i Miljø- og Energiret
- Master i Moms og Afgifter (LLM)
- Master i It
- International Master in Entrepreneurship Education and Training

HD

Diplomuddannelse bestående af HD 1. del og fem HD 2. dels-specialer:

- Finansiering
- Marketing Management
- Organisation og Ledelse
- Regnskab og Økonomistyring
- Supply Chain Management

HD 2. dels-specialerne kan også tages som enkeltmoduler.

KVALITETSSIKRING:
- MINISTERIET FOR VIDENSKAB, TEKNOLOGI OG UDVIKLING
- EXECUTIVE MBA COUNCIL
- EUROPEAN QUALITY IMPROVEMENT SYSTEM (EQUIS)
- NR. 63 PÅ LISTEN OVER VERDENS 100 BEDSTE UNIVERSITETER I 2009 (TIMES HIGHER EDUCATION'S WORLD UNIVERSITY RANKINS)

AARHUS UNIVERSITY TOP 100 2009

Al henvendelse til:
Ledernes Hovedorganisation
Vermlandsgade 65
2300 København S

Vi siger tak til de 2.415 som mødte op!

Vores inspirationsmøder for private aktieinvestorer har været en stor succes i hele Danmark

SKAGEN er Årets Investeringsforening 2009. Det forpligter, og skaber samtidig ekstra interesse for vores investeringsfilosofi. Lige fra Aabenraa i Sønderjylland og til Helsingør i Nordsjælland, har til-meldingen til vores inspirationsmøder oversteget vores forvent-ninger. Alene i Odense holdt vi 5 møder for at imødekomme den store interesse.

Vi har inspireret mange til at tænke nyt når der investeres i aktier, og vi fortsætter med en ny række af inspirationsmøder, allerede fra juli måned.

Tilmeld dig på www.skagenfondene.dk

Tilmeld dig vores nye møder/arrangementer

"SKAGEN - Skagen Museum"
den 15. og 16. juli i Skagen.

"Mænd og Investering"
den 25. august i Odense og
den 26. august i København.

"Kvinder og Investering"
den 10. november i København.

Og selvfølgelig mere end 20 inspirationsmøder rundt om i hele landet. Tilmeld dig allerede i dag. Vi glæder os til at se dig!

Kunsten at anvende sund fornuft

SKAGEN
fondene

POST
PP DANMARK
SORTERET MAGASINPOST
ID 41014