MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

Lederne

NR. 5 OKTOBER-NOVEMBER 2011
95. ÅRGANG

TEMA
ÅRETS LEDER 2011
Mød de nominerede og stem!
[SIDE 31]

NY VIDEN
Skru op for feedback og kommunikér
[SIDE 17]

HVAD TOM KNUTZON HAR LÆRT
"Ingen kan blive på taburetten uden at vise resultater"
[SIDE 60]

Pressechef og eks-politiker
ANNE SOPHIA HERMANSEN

NED MED STRESS & OP IGEN

"Kvinder skal outsource så meget som muligt"
[SIDE 20]

GUIDE
Sådan bliver du en bedre kommunikator
[SIDE 27]

BUSINESS
Arbejdsløshed truer lovende ledertalenter
[SIDE 38]

LEDERNE

DTU Business
DTU Executive School of Business

Start på DTU's Executive MBA til januar

Return On
Innovation

DTU's Executive Masterprogram, MMT

Vi udvider og starter nye hold i januar og august
Åbent hus onsdag den 12. oktober kl. 15.15 på DTU Business, bygning 421, 2800 Lyngby
Læs mere om programmet på **business.dtu.dk**

47
Respekten kommer, når du forstår kulturen i det system, du er en del af. Mød Ellen Margrethe Løj, leder for 8.000 FN-soldater i Liberia.

← 74
Elektrisk luksus. Lederen fra Harald Nyborg kører elbil, fordi den accelererer som en Ferrari, men koster en fjerdedel.

31 →
Stem på Årets Leder! Årets Leder kåres i november. Se kandidaterne, og stem på den leder, du mener, gik forrest i 2011.

← 20
Slut med at tylle fire kopper kaffe for at skrive en blog mere midt om natten. Pressechefen fortæller om vejen til og ud af stress.

53
TEMA: KRISE
Din medarbejder er langtidssygemeldt, kontoret sejler, og både bundlinje og kollegernes trivsel er i fare. Lederne viser vej.

Lederne

06 Du som leder
Formandens leder

Indblik

09 Seks facts om Steve Jobs' ledelse
10 Kvindekvoterne kommer!
12 Humor letter ledelse

Artikler

17 Skru op for kommunikation
Bedre feed back og kommunikation kan aflæses på bundlinjen. Ny forskning viser vej.

20 Ned med stress og op igen
Pressechef og eks-politiker Anne Sophia Hermansen er tilbage – i ny, stressfri stil.

27 Guide
Bliv en bedre kommunikator.

31 Og de nominerede er ...
Årets Leder kåres i november. Læs portrætterne af de seks nominerede, og stem allerede nu!

38 Arbejdsløshed truer lovende lederpotentiale
Krise på tværs af EU holder unge uden for arbejdsmarkedet, og en kæmpe ledergeneration går på pension. Hvem skal lede Danmark?

44 Den svære første gang
Din første jobsamtale! På den anden side af bordet. Her kommer guiden.

47 "Det nytter ikke noget at blive rørstrømsk"
Ellen Margrethe Løj er nærmest opvokset i diplomatiet og leder i dag 8.000 soldater i Liberia. Hør hendes erfaringer om ledelse.

53 TEMA: KRISE
Grib ind, når din medarbejder er i krise.

59 Opinion
Hvem skal du redde, når din medarbejder er i krise? Medarbejderen eller bundlinjen?

60 Det har jeg lært om ledelse
Få erfaringer fra manden bag successalget af Danisco, Tom Knutzon.

Lederliv m.m.

63 Få balance mellem arbejde og fritid
Guide til at strikke familie, fritid og arbejde bedre sammen.

68 Mit hemmelige våben
Teambuilding, fred og ro er hattedirektørens grund til at fiske med sine medarbejdere.

71 Fem skarpe til forfatteren
Om at blive fyret – og gøre stærkt comeback til arbejdsmarkedet.

72 Bøger
Lækker litteratur om ledelse og motivation.

74 Chefens bil
Harald Nyborg-direktøren købte elektrisk luksus.

Kompetenceudvikling betaler sig

Behovet for et nyt og mere fleksibelt dagpengesystem er stort. Det har det været i mange år. Det nuværende dagpengesystem er etableret i industrisamfundet og fungerer med industrisamfundet som model. Et arbejdsmarked, hvor man som alt overvejende hovedregel beskæftiger sig med det samme hele livet igennem, og hvor det primært handler om at sikre en midlertidig forsørgelse på dagpenge, indtil man kan komme tilbage til den samme slags job igen. Denne passive forsørgelse, som dagpengesystemet er tænkt som, er så i tidens løb blevet ændret og justeret med forskellige former for indsatser og kontroller, men grundlæggende er og bliver det et system til passiv forsørgelse.

Et nyt og mere fleksibelt dagpengesystem handler ikke kun om, at dagpengeperioden skal kunne forlænges under en lavkonjunktur og afkortes, når der er gang i økonomien. Det handler også om at udvikle et system, der kan tilgodese de forskellige behov, de forskellige grupper på arbejdsmarkedet reelt har, og ikke mindst det behov for udvikling af kompetencer, som de fleste ledige har, og som virksomhederne efterspørger.

Der er behov for et aktivt dagpengesystem. Et system, hvor det primært handler om at få de ledige i job igen. Det at være ledig skal være et fuldtidsjob, hvor der er fokus på reel kompetenceudvikling, så jobmulighederne udvides, og den ledige får adgang til et større arbejdsmarked, end før hun blev ledig. Et dagpengesystem, der belønner og tilskynder til aktiv kompetenceudvikling, er vejen frem.

"Der er behov for et aktivt dagpengesystem. Et system, hvor det primært handler om at få de ledige i job igen."

Jeg ved godt, det kan lyde meget nyt og anderledes og for nogle måske skræmmende, at det er kompetenceudvikling i stedet for passiv forsørgelse, der fremadrettet skal være omdrejningspunktet i det danske dagpengesystem, men det betaler sig – for den enkelte, for virksomhederne og for samfundet.

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

Ansvarhavende chefredaktør
Torkild Justesen
tj@lederne.dk

Redaktion, design og produktion
Aller Client Publishing
www.allercp.dk

Redaktør
Louise Voller
lvo@allercp.dk

Projektleder
Anita Daniel
ad@allercp.dk

Art direction og design
Peter Monrad
Martin Justesen

Skribenter
Anne Klejsgaard Hansen, Emil Norsker, Louise Wendt Jensen, Nikoline Meyer, Maria Purtoft, Nya Vecht, Sabrina Drevsfeldt

Korrektur
Vivi Vodschou, Samuel Meijer

Fotos
iStockphoto.com, Jeppe Carlsen, Martin Paldan, Scanpix, Ken Herman

Illustrationer
Mikkel Henssel, Karen Hemmingsen, Kristian Eskild Jensen

Forsidefoto
Jeppe Carlsen

Annoncer
DG Media as
www.dgmedia.dk

Abonnement
For ikke-medlemmer: 360 kroner (ex moms) for et års abonnement. 60 kroner (ex moms) per styk.
Henvendelse Vivi Vodschou:
vvo@lederne.dk

Denne tryksag er fremstillet hos Aller Tryk A/S.

Oplag
93.650 ifølge de seneste tal fra Fagpressens Medie Kontrol

PSY®

MASTERCLASS I PSYKOLOGI

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

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

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

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

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

Modul 1: Personlighedsteori, forsvarsmekanismer og udvikling
Modul 2: Identitetsudvikling – Positiv psykologi
Modul 3: Kognition og indlæring
Modul 4: Angst, sorg og kriser
Modul 5: Arbejdspsykologi, stress, coping
Modul 6: Kommunikation, motivation og samarbejde

OPSTART

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

TILMELDING TIL KURSER

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

Amaliegade 6, 1256 København K
www.probana.com

103
SERIØSE FORDELE
- til dig og dit netværk

Du har adgang til en lang række fordele, når du er medlem hos Lederne. Se hvilke der er særligt relevante for dig.

KONTANT MEDLEMSFORDEL

anbefal medlemsfordelene til en eller flere i dit netværk og deltag i konkurrencen om et **GAVEKORT PÅ 10.000** skattefrie kroner til dagligvarer, så du kan forkæle dig selv.

Anbefal på
www.lederne.dk/103fordele

LEDERNE
bringer dig videre

umwelt

BLIVER PENSION MERE INTERESSANT, BARE FORDI VI BRUGER EN ROCKSTJERNE?

Nej. Det kræver, at du møder os.

Vi ved, at pensionsordninger kan være kedelige. Men vi synes nu, at emnet er for vigtigt til reklametricks. Derfor vil vi gerne mødes og rådgive dig ordentligt på baggrund af vores mangeårige viden om markedet, branchen og din virksomhed. Vi kalder det en kvalificeret anbefaling. Den slags kan ikke klares med en rockstjerne – uanset hvor flabet han kan se ud.

Mød os, og få en kvalificeret anbefaling.

PFA PENSION

VOLVO

VOLVO V50 D2

NÆSTEN FOR MEGET AF DET GODE

MEN VORES KUNDER FORTJENER DET

VOLVO V50 D2

Inkl. Bilia Efterårspakke

KUN KR. 324.900,-

BILIA EFTERÅRSPAKKE

Vores velkomstgave til dig, som nyt medlem af Volvo-familien. Uden beregning, selvfølgelig.

- **Fri service i 3 år****
- **Vinterhjul**
- **Originale gummimåtter**
- **Kabinevarmer m. timer**

SAMLET VÆRDI KR. 17.173,-

TEKNISKE SPECIFIKATIONER: DIESEL • 115 HK • 270 NM • 23,3 KM/L • CO_2 114 G/KM • 980 KR. I HALVÅRLIG GRØN EJERAFGIFT

STANDARDUDSTYR:

AQS • Fuldt indfarvet karosseri • Fartpilot
Klimaanlæg (ECC) • Ratfjernbetjening
Læderrat/lædergearknop • 15" alufælge
6-trins man. gearkasse

UDSTYRSPAKKE OPEN AIR

Soltag og læderindtræk (fabriksmonteret)

KR. 10.000

UDSTYRSPAKKE

High Performance lydanlæg og Bluetooth (fabriksmonteret)

KR. 10.000

VOLVO CAR FINANCE

ATTRAKTIV FINANSIERING

Volvo V50 D2

MDL. YDELSE MED 20 % UDB. FRA 3.811 KR.*

bilia.dk

Nærum Hovedgade 1
2850 Nærum
Tlf. 7259 1800

Husby Allé 7-9
2630 Taastrup
Tlf. 7259 1700

bilia

ENERGIKLASSE A

Den viste model er med ekstraudstyr. Priser er eksklusiv leveringsomkostninger. Kampagnetilbud gælder så længe lager haves. Læs mere på **volvocars.dk**
*Forudsætning: Volvo V50 D2 i standardfarve, pris inkl. lev. 328.585 kr. Udbetaling på 20 % (65.717 kr.) med en løbetid på 84 mdr. Samlede kreditbeløb er 262.868 kr., og samlede omkostninger er 57.178 kr. Samlet beløb, der skal betales tilbage, er 320.046 kr. ÅOP er 5,9 %. Månedlig betaling er beregnet pr. 10. august 2011, ud fra den på det tidspunkt gældende variable debitorrente på 4,02 % Der tages forbehold for positiv kreditgodkendelse. Bilen skal kaskoforsikres. Der tages forbehold for trykfejl og prisstigninger. **Serviceaftale gælder 3 år eller 60.000 km og omfatter Volvos foreskrevne serviceeftersyn, herunder olieskift og reservedele, der indgår i serviceeftersynet. Yderligere ydelser kan tilkøbes.

6 TING, DU IKKE VIDSTE **OM STEVE JOBS' LEDELSESSTIL**

En af de mest inspirerende lederfigurer i nyere tid, Steve Jobs, har for nylig trukket sig fra posten som leder af verdens mest værdifulde virksomhed, Apple. Her kommer seks mindre kendte aspekter ved hans ledelsesstil.

Ekstremt konkurrencepræget
Mens Steve Jobs arbejdede med Macintosh-holdet, puttede de et piratflag på taget, som et symbol på hvor meget de konkurrerede med firmaets andre hold, Lisa og Apple II.

Buddhist
Steve Jobs studerede zenbuddhisme som ung og overvejede at blive munk. Han blev frarådet det af sin mester. Mange ansatte har siden haft svært ved at forstå, at den til tider nådesløse Jobs skulle være tilhænger af den fredelige trosretning.

Input fra mærkelige steder
Mange af Steve Jobs' succeser kommer fra hårdt arbejde, men han fortæller selv, hvordan han ofte fik de bedste idéer fra periferien. Det kunne være, når han var lige ved at falde i søvn. Han fik også flere hundrede mails – mange af dem med meget mærkelige idéer.

"Jeg har altid lagt mærke til, hvad der blev hvisket omkring mig," har han sagt.

Utraditionelle forbilleder
Steve Jobs beundrer Gustav Eiffel, der har designet Eiffeltårnet og Frihedsgudinden. Det er Eiffels evne til at kombinere sit håndværk og kunstnerisk æstetik.

Ingen fokusgrupper
Steve Jobs bruger sjældent fokusgrupper. Han har altid citeret Henry Ford (opfinder af bilen) for at sige: "Hvis jeg spurgte kunderne, hvad de ville have, ville de have sagt en hurtigere hest."

Udholdenhed
"Jeg tror, at det, der adskiller succesfulde entreprenører fra fiaskoerne, er udholdenhed."

Kilder: Businessinside.com, CEO.com, Forbes Magazine, CNN Money.com

76

... procent af de danske ledere mener, at evnen til at bruge humor i hverdagen har stor betydning.

Kilde: Lederne

MIT JOB ER VIGTIGERE END DIT

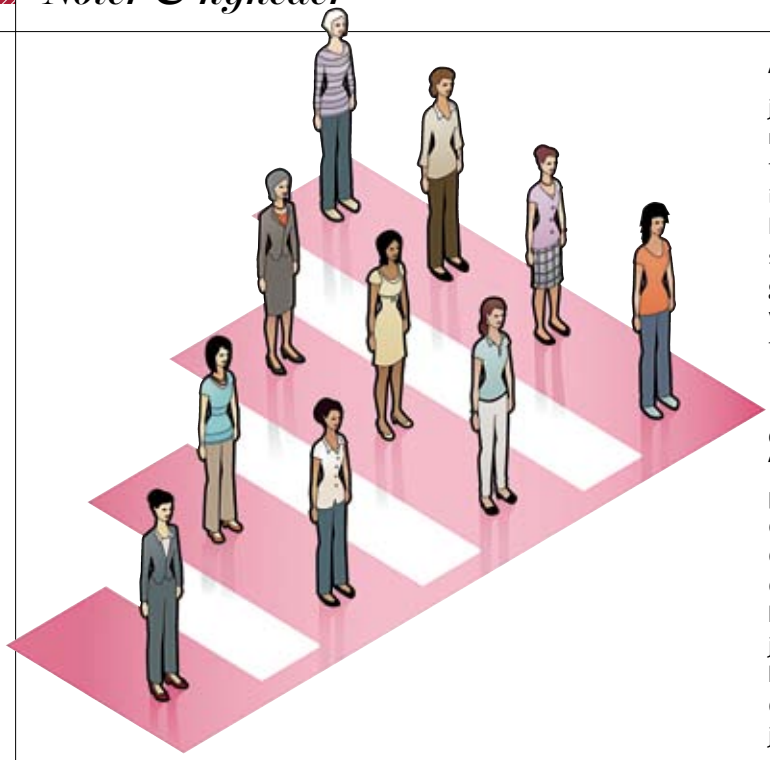
Hvem skal tage sig af det syge barn, når både mor og far har vigtige opgaver på arbejdet? Det skal den anden. Det mener hver fjerde af os, som synes, at vores job er vigtigere end partnerens, viser en rundspørge, som analyseinstituttet Wilke har foretaget for Avisen.dk. Det kan give mange konflikter i familien. Men man kan komme uden om de værste konflikter ved at tale åbent om det og lave klare aftaler, forklarer arbejdsmiljøkonsulent i Lederne Signe Tønnesen Bergmann:

"Det handler om, at man snakker om, hvordan man løser det både her og nu, og hvad gør man på den lange bane. Det er en rigtig dårlig løsning, hvis det altid er den ene, der giver sig, uden rigtig at have lyst til at give sig."

Derfor mener hun heller ikke, at det er løsningen, hvis en af parterne dyrker karrieren i to år, og det bagefter er den andens tur:

"Det holder for de færreste. I stedet bør man overveje, om man måske kan få bedsteforældrene til at spille en større rolle eller betale en babysitter i pressede situationer."

Foto og illustration: AllerCP & iStockphoto



5 SKARPE TIL FORMANDEN

Kvindekvoterne kommer!

Andelen af kvinder i danske bestyrelser skal op, ellers er EU klar med kvindekvoter, der skal sikre kvinder 30 procent af bestyrelsespladserne. Formand for Lederne Svend Askær frygter inkompetente bestyrelser. *Tekst: Louise Voller*

1. Hvis ikke danske virksomheder selv er i stand til at få flere kvinder ind i deres bestyrelser inden Kvindernes Kampdag den 8. marts 2012, vil EU gennemføre et direktiv om kvindekvoter i EU. Er vi klar til det?
"Jeg er ikke et sekund i tvivl om, at kvinderne nok skal komme ind i bestyrelserne, men det tager tid. I Lederne har vi den holdning, at kvoterne fremmer en formel ligestilling, men ikke reel ligestilling. Man skal vælges ind i en bestyrelse, fordi man har de reelle kompetencer. Hvis der ikke ligger erfaring bag ens holdninger og handlinger, så vejer de ikke det samme i et bestyrelseslokale."

2. EU vil have andelen af kvinder i bestyrelser op på 30 procent i 2015 og 40 procent i 2020. I Danmark er den p.t. 10 procent. Er lovgivning ikke den eneste løsning?
"Nej, vi kan ikke løse alt politisk, og jeg frygter, at vi får en skadevirkning ved kvoter. Hvad hvis vi opnår formel ligestilling i bestyrelser, der ikke har de reelle kompetencer? Kvinderne får langt større gennemslagskraft, hvis de sidder der på grund af kompetencer, og alt andet vil ærgre mig, ikke mindst på mine to døtres vegne."

3. Er kvinderne ikke dygtige nok?
"Jeg mener, at der er masser af kompetente kvinder, men de skal have erfaring med strategisk ledelse, og her er den slagne vej leder, chef, direktør og bestyrelse. Generelt kan vi altså se en fremgang. Det er jurister og økonomer, der indtager bestyrelseslokalerne, og lige nu overhaler kvinderne mænd på jura. Kvinder udgør ¼ af Ledernes medlemmer, og nettotilgangen er mere end 50 procent."

4. Selv med erfaring, vil kvinder så ikke få svært ved at bekæmpe Rip, Rap, Rup-effekten, altså, at mænd vælger bestyrelsesmedlemmer, der ligner dem selv?
"Jo, det er givet rigtigt nogle steder, men bestyrelserne er blevet meget mere kompetente de sidste ti år. Mange bestyrelser bruger headhuntere til at rekruttere, fordi det er så afgørende med de rigtige kompetencer i bestyrelsen. Hvis der findes forstokkede bestyrelser, der bevidst hyrer mænd, så går det dem, som det går forstokkede virksomheder."

5. Hvad skal der til for at få flere kvinder i danske bestyrelser?
"Hos Lederne har vi underskrevet Ligestillingsministeriets "Charter for flere kvinder i ledelse" og sat os nogle mål i den sammenhæng. Vi har sat mål for, hvor mange kvinder vi som minimum skal have i ledelsen, fordi det er vigtigt med mangfoldighed i beslutningsprocesserne.

Vi arbejder med bevidst rekruttering og bevidst udvikling. Derfor kan vi se, at der begynder at ske noget rundtomkring."

FAKTA
- 25 procent af Ledernes medlemmer er kvinder, og hver andet nye medlem af Lederne er kvinde. *Kilde: Lederne*
- I dag udgør kvinder 11,11 procent af danske børsnoterede aktieselskabers bestyrelser. Trækkes de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer fra, er den kvindelige andel 5,98 procent. På ledelsesplan er 6,5 procent af topcheferne i det private erhvervsliv kvinder. *Kilde: Ligestillingsministeriet*

CHEF VED ET TILFÆLDE

Mange vil gerne sidde på toppen af kransekagen. Men paradoksalt nok har langt de fleste af danske ledere i dag ikke selv søgt jobbet. Det viser nye tal fra Lederne. Af de 3.040 adspurgte ledere svarer 66 procent, at de har fået det første lederjob tilbudt uden selv aktivt at have søgt det.

"Hvor man tidligere mente, at man var født som leder, oplever vi i dag, at mange bliver trukket ind i lederjobbet uden egentlige lederambitioner. Derimod har de udviklet deres kompetencer, og så har chefen set mulighederne i dem. Vi får flere henvendelser fra nye ledere, der ikke kender til lederrollen, og derfor pludselig står med en masse udfordringer. Virksomhederne bør blive bedre til at klæde deres talenter på og synliggøre mulighederne for lederudvikling," siger Michael Uhrenholt, ledelsesrådgiver hos Lederne.

VENNER MED CHEFEN
Syv ud af ti ledere trykker på acceptér, når medarbejdere eller kolleger i virksomheden anmoder lederen om venskab på de sociale medier. I alt har 65 procent af danske ledere en profil på sociale medier, der dækker over blandt andre Facebook, Twitter, LinkedIn.
Kilde: Lederne

Bliv klædt på til jobbet – med LederCoaching®

Et lederudviklingsforløb med LederCoaching® giver dig mulighed for at tage kvantespring i din personlige og faglige udvikling – uanset dit erfaringsmæssige udgangspunkt.

Tilbud 1

Kurset "Nyudnævnt leder I" (tre dage) samt 6 sessioner individuel LederCoaching®.

Særpris medlemmer
kr. 22.925 ekskl. moms.

Andre
kr. 25.075 ekskl. moms.

Angiv koden MAGA for at opnå særprisen.

SÆRTILBUD

Lige nu kan vi tilbyde særpris på tre forskellige lederudviklingsforløb, som kombinerer et kursus med 6 timers individuel LederCoaching® med en ICF certificeret coach.

Kurset giver dig redskaber og øvelse, LederCoaching® fokuserer efterfølgende på det, der er vigtigt for dig som leder.

Læs mere på lederne.dk/ledercoaching

Tilbud 2

Kurset "Situationsbestemt Ledelse" (tre dage) samt 6 sessioner individuel LederCoaching®.

Særpris medlemmer
kr. 21.035 ekskl. moms.

Andre
kr. 23.125 ekskl. moms.

Angiv koden MAGA for at opnå særprisen.

Tilbud 3

Uddannelsen "Den professionelle leder" (10 dage over fire moduler) samt 6 sessioner individuel LederCoaching®.

Særpris medlemmer
kr. 44.735 ekskl. moms.

Andre
kr. 49.575 ekskl. moms

Angiv koden MAGA for at opnå særprisen.

Se hele vores kursusudbud på lederkompetence.dk

Kontakt os på 3283 3610 eller kurser@lederne.dk

LEDERNES KompetenceCenter

3 TIPS
...TIL EN EFFEKTIV HVERDAG

Afbrydelser er en uundgåelig del af hverdagen for alle ledere. Tre tips kan skabe en mere effektiv hverdag.

Telefonerne ringer, mails tikker ind, og dine medarbejdere har alle sammen hastesager. Flere end to ud af tre ledere svarer ja til, at de i høj eller meget høj grad udsættes for afbrydelser i det daglige arbejde. Og det er en uundgåelig del af jobbet, man skal lære at håndtere.

Mange forstyrrelser er relevante og afgørende for, at beslutninger tages hurtigt. Men tager forstyrrelserne overhånd, kan man opleve dem som drænende og irrelevante. Sker det, er det tid til at gøre noget ved det. Det kan være i form af bedre uddelegering, afstemme forventninger til medarbejderne, eller man kan skabe sig nogle lufthuller. Sådan gør du:

1. Skab klare rammer
"Kommunikér klart og tydeligt, og vis dine omgivelser, hvornår du er tilgængelig, og hvad de kan forvente af dig. Hold din kalender opdateret, og find din egen bedste måde, som du kan håndtere mails på, så de ikke tager styringen af din tid fra dig."

2. Brug tiden på det, der er vigtigst
"Kend dine mål og opgaver, og vær skarp i din egen prioritering, så du bruger tiden på det, der er vigtigst. Har du tendens til overspringshandlinger, er det her, du med fordel kan sætte ind for at blive mere effektiv."

3. Skab overblik
"Notér ned, hvad du bruger din tid på, og find dine tidsrøvere. Skab dig et overblik over dine opgaver, og del dem op i skal, bør og kan. Book lufthuller i din kalender, så du får tid til at samle tankerne."

Kilde: Ledelsesrådgiver hos Lederne, Trine Dilèng.

Ledelse med et smil

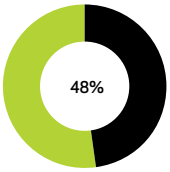
Humor kan lette konflikter og skabe større arbejdsglæde hos dine medarbejdere – men pas på faldgruberne.

Alle elsker at grine. Særligt, når man mindst venter det. Derfor kan du bruge humor til at skabe mere effektivitet. Humor kan formidle en let stemning, sådan at konflikter undgås. Det er svært at være vred og sur på et menneske, man normalt har det sjovt sammen med. Humor er også godt til at understrege det, man mener.

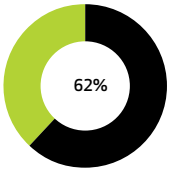
Man skal dog passe på, at det ikke tager overhånd eller støder nogle. Opfattelsen af humor kan være meget forskellig, og ikke alle kulturer har samme opfattelse som os danskere af, hvad der er sjovt. Hvis der er nogle, som ikke synes, det er sjovt, skal man standse. For så virker det ikke, lige meget hvad man ønsker og tror.

Kilde: Ledelsesrådgiver i Lederne Henning Korsbæk Frandsen

LEDELSESBAROMETRET



CHEF — JEG ER SYG I DAG
I alt 48 procent af de danske ledere har oplevet at måtte afskedige medarbejdere på grund af et for højt fravær. *Kilde: Lederne*



TAL TIL MIG
Danske ledere er gode til at lytte. 62 procent af dem siger, at de lægger øre til deres medarbejderes personlige problemer. *Kilde: Lederne*

Illustration: iStockphoto

Ledernes KompetenceCenter

– lederudvikling med dig i fokus

Leder-uddannelser

Fra kollega til leder
Start 04. november 2011

Kommende leder – er ledelse noget for mig?
Start 07. november 2011

Den professionelle leder
Start 14. november 2011

Nyudnævnt leder I
Start 14. november 2011

Fra kollega til leder
06. december 2011

Projekt- og procesledelse

Grundlæggende projektledelse
Start 14. november 2011

PRINCE2® Foundation og Practitioner
Start 21. november 2011

Projektlederuddannelsen på akademiniveau
Start 20. februar 2012

Personlig udvikling og ledelse

Situationsbestemt Ledelse
Start 21. november 2011

Personlig planlægning og udvikling
start 21. november 2011

Anerkendende ledelse
Start 05. december 2011

Specialist kurser

Personalejura og arbejdsret
Start 07. november 2011

Med i bestyrelsen – for ledere
Start 21. november 2011

Teori U og ledelse
Start 21. november 2011

Salg

Salgsledelse i videnstunge virksomheder
Start 07. november 2011

Nøglen til det gode salg
Start 15. november 2011

Kommunikation

MUS – om bedre performance
Start 03. november 2011

Forhandlingsteknik
Start 07. november 2011

Kommuniker effektivt
Start 16. november 2011

Undervisningsteknik
Start 21. november 2011

Inspirations-møder

Tillidsbaseret ledelse – vejen til dialog
Start 25. oktober 2011

Social kapital – vejen til gode relationer
Start 22. november 2011

Tilmelding og information

www.lederkompetence.dk
Telefon 3283 3610

LEDERNES
KompetenceCenter

B-mennesker har det svært på jobbet

8.00-16.00-jobs gør det svært for syvsovere og natteravne at passe deres job. Og halvdelen af os er B-mennesker.

Alle kan have dage, hvor det er svært at komme ud af sengen. Men en stor gruppe danskere har det sådan så ofte, at det har betydning for deres præstationer på arbejdet.

Ifølge en undersøgelse, som Analyse Danmark har foretaget for Ugebrevet A4, er danskerne opdelt i næsten lige store grupper, hvor 43 procent betegner sig som A-mennesker og 39 procent som B-mennesker. Men det danske arbejdsmarked er hovedsageligt indrettet efter A-menneskernes behov. Det får en fjerdedel af B-menneskerne til at føle, at de arbejder på et tidspunkt, der slet ikke passer til deres døgnrytme. Til gengæld er det kun seks procent af de morgenfriske A-mennesker, der har samme problem.

Kilde: Ugebrevet A4

SLET ALT PÅ DINE ANSATTES MOBILTELEFON

Et enkelt klik, og du kan slette dine ansattes billeder, sms'er, og hvad der ellers skulle gemme sig på deres telefoner. I de to applikationer Exchange og Google-mail ligger nemlig funktionen "fjernsletning", som betyder, at lederen kan bestemme, om telefonen skal gå i sort.

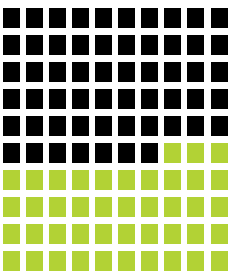
Lego er en af de virksomheder, der har den mulighed, fortæller it-direktør Esben Viskum:

"Vi er som virksomhed nødt til at indrette os efter, at folk i højere grad er med til at bestemme, hvilke enheder de har med sig på arbejde. Men medarbejderne må samtidig acceptere, at virksomhedsrelevante data skal behandles forsvarligt. Det sker, at vi benytter fjernsletning af sikkerhedsmæssige årsager, og netop derfor er det vigtigt, at vi melder det klart ud for medarbejderen, at vi har muligheden."

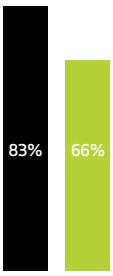
Lego benytter sig dog kun af fjernsletning, hvis en medarbejder melder sin telefon tabt.

Kilde: Version2

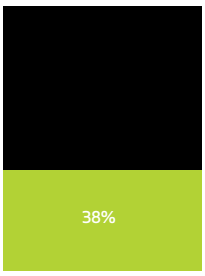
LEDELSESBAROMETRET



FOR MEGET BUREAUKRATI
57 procent af danske ledere ser den offentlige sektors bureaukrati som en ulempe for at søge job der.
Kilde: Lederne



UDVIKLINGSSAMTALER
I den offentlige sektor bliver der holdt lederudviklingssamtaler for 83 procent af lederne. Det samme er kun tilfældet for 66 procent af lederne i den private sektor. *Kilde: Lederne*



BEDRE AT VÆRE LEDER
Det er blevet rarere at gå på arbejde, hvis man er leder. 38 procent af de danske ledere mener, at arbejdsmiljøet er bedre nu sammenlignet med for et år siden. Og det er endda fra et godt udgangspunkt. Ifølge lederne er arbejdsmiljøet nemlig godt på 77 procent af de danske arbejdspladser. *Kilde: Lederne*

Foto: iStockphoto

Nær skov og fjord

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

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

MUNKEBJERG HOTEL
★★★★

Munkebjergvej 125 • 7100 Vejle • Tlf. +45 7642 8500 • info@munkebjerg.dk • munkebjerg.dk

---

LEGO, LEGO logo, Knobs- og Knop konfigurationerne, Minifiguren og LEGOLAND er varemærker tilhørende LEGO Gruppen. ©2011 LEGO Gruppen.

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

Vi kan arrangere lige præcis den konference, din vildeste fantasi kan komme op med

Navnet forpligter jo lidt

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

LEGOLAND® HOTEL & CONFERENCE

MØDELOKALE I HJERTET AF HOVEDSTADEN

Book dit mødelokale i midten af København kun fem minutters gang fra Hovedbanegården.

På BEST WESTERN Hotel Hebron tilbyder vi dig nye lyse og afslappede omgivelser. Du kan booke en time eller flere dage, og trækker mødet ud kan du også overnatte hos os. Du får altid en personlig, individuel og proffesionel betjening.

Priseksempel: Dagsmøde Kr. 525,- pr. person

Book dit møde allerede i dag på 33 31 69 06, vi glæder os til at høre fra dig.

Best Western
BEST WESTERN
HOTEL HEBRON

Helgolandsgade 4, 1653 Kbh. V · Tel.: +45 33 31 69 06 · www.hebron.dk

SKRU OP FOR FEEDBACK OG KOMMUNIKATION

Med nogle få greb i værktøjskassen med ledelsesredskaber kan du øge medarbejdernes arbejdsglæde, produktivitet og innovationsevne markant. Ny forskning hjælper dig på vej.

Tekst: Anne Klejsgaard Hansen og Louise Wendt Jensen

Du kender sikkert situationen. Når det handler om faglige problemstillinger, føler du dig på hjemmebane og besvarer beredvilligt medarbejdernes kritiske spørgsmål. Men når det kommer til strategiplanlægning, løbende feedback, kommunikation og innovation, sniger usikkerheden sig ind.

Størstedelen af danske ledere er såkaldt fagligt orienterede ledere. Altså ledere, der er stærke på de faglige kvalifikationer, men mindre stærke på de ledelsesmæssige kompetencer. Det påvirker medarbejdernes arbejdsglæde, produktivitet og innovationsevne negativt og kan i sidste ende aflæses direkte på bundlinjen. Det viser årets EEI-undersøgelse (European Employee Index) fra Ennova, der bygger på besvarelser fra mere end 5.000 medarbejdere i danske virksomheder.

Men ifølge Henrik D. Sørensen, administrerende direktør i Ennova og initiativtager til undersøgelsen, kan de danske ledere ved at sætte fokus på de 12 ledelseskompetencer, der er identificeret i undersøgelsen, give medarbejderne arbejdsglæden tilbage og samtidig styrke produktiviteten.

"Ofte er de mest afholdte ledere også dem, der klarer sig bedst og leverer resultater både internt og eksternt. Så tingene hænger sammen, og hvis man som leder fokuserer på sine ledelseskompetencer, vil man hurtigt opleve, at tingene begynder at forandre sig," siger Henrik D. Sørensen.

"Ofte er de mest afholdte ledere også dem, der klarer sig bedst og leverer resultater både internt og eksternt."

Profil på den gode leder

Ennova har identificeret 12 ledelseskompetencer, der kendetegner "den gode leder", som både mestrer det faglige og det ledelsesmæssige. Ledelseskompetencerne er grupperet under de tre overskrifter: Interpersonelle kompetencer, Performance-orienterede kompetencer og Udviklingsorienterede

FAKTA OM EUROPEAN EMPLOYEE INDEX 2011
European Employee Index (EEI) er en repræsentativ undersøgelse af arbejdsglæden blandt medarbejdere i 23 lande verden over. 30.000 medarbejdere verden over indgår i undersøgelsen, der alene i Danmark har 5.500 svar. Det er den danske konsulentvirksomhed Ennova, som har specialiseret sig i faktabaseret rådgivning af ledere og virksomheder, der står bag undersøgelsen. Læs mere om undersøgelsen på www.ennova.dk.

Illustration: ©iStockphoto.com

kompetencer. Og hvis du kan sætte et V ud for størstedelen af punkterne, er der stor sandsynlighed for, at dine medarbejdere går glade på arbejde, og at din bundlinje er tilfredsstillende.

"For de fleste ledere vil det være en god øvelse at gennemgå de 12 punkter og forholde sig kritisk til, hvordan man klarer sig i forhold til de enkelte punkter. Mange vil selv have en rimelig god idé om, hvor de ligger, men de bedste resultater opnås typisk, hvis man som leder tager udgangspunkt i medarbejdermålinger," siger Henrik D. Sørensen.

De Interpersonelle kompetencer dækker over tillid, retfærdighed, kommunikation og samarbejde. De Performance-orienterede kompetencer dækker over mål og forventninger, mulighed for at påvirke, fokus på præstation, opfølgning på præstation, anerkendelse og belønning samt værdier. Mens de Udviklingsorienterede kompetencer dækker over opgaver og fremdrift.

Husk både ris og ros

Henrik D. Sørensen understreger, at alle 12 ledelseskompetencer er lige vigtige, og at de derfor ikke kan gradueres. Han mener dog, at de danske ledere generelt bør være særligt opmærksomme på punkterne feedback og kommunikation, da medarbejderne på disse to punkter er særligt hårde i deres vurderinger af den nærmeste leder.

"Det, som danske ledere har sværest ved, er opfølgning og feedback. Det gælder både positiv og negativ feedback. Her er medarbejdernes tilbagemelding, at lederne ikke følger tilstrækkeligt op på deres indsats og ikke får givet den nødvendige konstruktive feedback i det daglige. En feedback, der ellers kunne bidrage væsentligt til at øge medarbejdernes præstationer," siger Henrik D. Sørensen og fortsætter:

Henrik D. Sørensen

"Men også når det handler om kommunikation, har mange ledere store problemer. Og hvis man som leder ikke evner at kommunikere, er der en stor risiko for, at det hele begynder at flyde. Det er meget uheldigt."

Henrik D. Sørensen peger også på, at de danske ledere bør holde godt øje med de Performance-orienterede kompetencer. Blandt de øvrige OECD-lande har kun Italien en lavere vækst i produktiviteten end Danmark.

"Det, som danske ledere har sværest ved, er opfølgning og feedback. Det gælder både positiv og negativ feedback."

Ledelsesudvikling skal ned på jorden

Til trods for, at ledelse som selvstændigt fagområde og ledelsesudvikling de seneste år har været et fokusområde, viser undersøgelsen, at andelen af ledelsesmæssigt stærke ledere har ligget nogenlunde stabilt de seneste 12 år. En af grundene er ifølge Henrik D. Sørensen, at ledelsesudvikling langt hen ad vejen er blevet for højtravende. Han efterlyser derfor en mere praktisk og jordnær indgang til ledelse.

"Undersøgelsen viser, at mange af de kompetencer, som lederne mangler, er ret banale. Ofte kan man derfor nå rigtigt langt ved for eksempel at lade sig inspirere af nogle af de ledere i ens egen organisation, der klarer sig godt inden for de områder, hvor man selv er svag. Typisk er man som leder godt klar over, hvor det halter. Ellers plejer medarbejdermålinger at være en ganske brugbar indikator," siger Henrik D. Sørensen.

Han understreger, at en opgradering af lederens ledelseskompetencer ikke er noget, der skal ske på et kursus en gang om året.

"Det skal være noget, der hele tiden evalueres og justeres, og meget af det er jo i virkeligheden meget jordnært og kan sagtens blive en integreret del af arbejdsdagen," siger Henrik D. Sørensen.

Julefesten bli´r bare sjovere på Grilleriet

Slut med julefester i kedelige festlokaler og med tamme buffeter. Holdet bag Grilleriet er klar til at give dig en unik oplevelse. Vi kombinerer sjov ved grillen med en aften, hvor julemaden får et twist, og du går hjem som baghavens jule-grillhelt. Du kan nemlig selv være med til at lave maden, hvis du vil. Ellers tager vi os af det.

"DEN SJOVE JULEFEST"

Nyd velkomstdrinken, mens I selv – med hjælp fra vores grillkokke – tilbereder julemenuen på grillen i en utraditionel gourmetversion. I kan eventuelt kombinere madlavningen med en sjov teambuilding-konkurrence, hvor I kæmper om at lave de bedste retter.

Når risalamanden er indtaget i det stilfulde dining room, åbner Smokey Joe Bar, og så er der fest til langt ud på natten.

"DEN DOVNE JULEFEST"

Tag velkomstdrinken med i køkkenet, hvor I kun skal tilberede en let juleforret – selvfølgelig med vejledning fra vores team af verdensklasse grillkokke. Det ryster jer godt sammen og sætter stemningen!

Bagefter læner I jer tilbage i stolene i Grilleriets dining room og nyder den lækreste julebuffet, som kokkene har kreeret til jer.

Arrangementerne kan krydres med DJ, stand-up eller musik, og Grilleriet er naturligvis gerne behjælpelig med at formidle kontakt i forbindelse med eventuelle underholdende indslag.

Kontakt Grilleriet for at høre mere om mulighederne på aal@grilleriet.dk.

Pris pr. person fra 699,-

(ekskl. moms, inkl. drikkevarer)

Grilleriet by Weber

Aalborg · Bøgildsmindevej 23 · 9400 Nørresundby · Tlf: 99 36 30 10 · www.grilleriet.dk

"DET VILLE SLIDE ENDNU MERE PÅ MIG AT LADE VÆRE"

Tekst: Peter Krogh Andersen | Foto: Jeppe Carlsen

For et halvt år siden gik pressechefen i Alm. Brand Bank, Anne Sophia Hermansen, ned med stress. Væk røg spidskandidaturet til Folketinget og forholdet til kæresten. Nu er hun tilbage for fulde drøn – med en opsang til mindfulness og "det sande liv".

ANNE SOPHIA HERMANSEN er tilbage. Ikke på et abstrakt plan som et nyt og omvendt menneske – næh, som en hårdtarbejdende pressechef, meningsdanner og alenemor.

For omtrent et år siden røg hun ellers i bund i en sådan grad, at hun måtte trække sig som spidskandidat for Liberal Alliance, sygemelde sig fra arbejdet i Alm. Brand og indstille bloggen på Berlingske Tidende. Ellers risikerede hun at kollapse med en blodprop som 40-årig, sagde lægen.

Men hvis læsere derude har forhåbninger om et portræt af en leder, der så lyset og omlagde sit liv fuldstændig, kan de godt tro om igen.

"En ting, som jeg bemærker igen og igen, når jeg læser lederportrætter, er, at de fleste, som af forskellige årsager er stået af, pisker sig med skorpioner, når de ser tilbage, og synes, de har levet deres liv forkert," siger Anne Sophia Hermansen.

Anne Sophia Hermansen lyder næsten altid engageret, når hun taler. Alligevel spytter hun ordene ud i et noget højere tempo, og gløden i ansigtet får lidt ekstra varme, når snakken falder på "det sande liv".

"Af og til er det altså sådan, at hvis man er arbejdsmenneske, så er man en protestantisk slavesjæl, eller også har man et helt derangeret syn på tilværelsen. Vi har sådan en eller anden forestilling om i dag, at det sande liv befinder sig der, når du sidder ude på en kløvermark sammen med dine børn og måske med en fotogen hest i baggrunden og hjemmelavet hyldeblomstsaft og slapper maks. af med din familie. Men sådan et liv får jeg ikke," siger Anne Sophia Hermansen.

Ud med forholdet og Folketinget

Efter at have tænkt de store tanker og gået dagligе ture rundt om søerne i København besluttede hun sig for at droppe kæresten og politikerdrømmen – men også at starte arbejdet og skriveriet på bloggen op for fulde drøn igen.

"Mange vil nok være tilbøjelige til at træffe nogle hasarderede og forhastede beslutninger, hvis de fik en besked om, at de risikerede at få en blodprop som 40-årig. Men der var det nødvendigt for mig at have en pause," siger Anne Sophia Hermansen om de to måneders tænkepause mellem sygemeldingen og det opløste spidskandidatur.

"Vi har sådan en eller anden forestilling om i dag, at det sande liv befinder sig der, når du sidder ude på en kløvermark sammen med dine børn og måske med en fotogen hest i baggrunden og hjemmelavet hyldeblomstsaft og slapper maks. af med din familie. Men sådan et liv får jeg ikke."

Dengang passede politikeren bare ikke ind sammen med de to andre job, tjansen som alenemor for en seksårig søn og et kuldsejlende forhold.

Anne Sophia Hermansen måtte nemlig ikke bruge sin blog som et politisk talerør, og på grund af sit arbejde i Alm. Brand lå der store begrænsninger for, hvad hun offentligt måtte tale om på det økonomiske område. Altså stod hun placeret i noget, hun selv betegner som en "bermudatrekant" af tre forskellige områder, hvor viden fra det ene job sjældent kunne genbruges på et af de andre job. Den første stressfaktor.

Den anden faktor lå i hjemmet.

"Jeg tror sjældent, det er arbejdslivet, der giver folk stress. Jeg tror, det er privaten, der stresser dem. Og som gør en mindre gearet til at kunne håndtere et fortumlet arbejdsliv," siger hun og holder en pause.

"Hvis du har tilbragt en dag med at være i diskussioner og verbale slagsmål og en hel masse andet, så bliver du nødt til at kunne komme hjem et sted, hvor der er ro, og hvor du kan slappe af. Og hvis det sted ikke findes, så kommer der en menneskelig kernenedsmeltning på et tidspunkt."

Så hvis du havde haft styr på dit privatliv, kunne du godt have klaret det hele?

"Ja, det tror jeg faktisk."

Arbejde døgnet rundt

Med viden om den tilværelse, Anne Sophia Hermansen levede i efteråret 2010, kan det være svært at tro hende. Op klokken 6 om morgenen for at tjekke kommentarerne på bloggen, af sted med sønnike, på arbejde som pressechef i Alm. Brand, hjem og hente sønnike, deltage i politiske debatmøder og måske skrive en ekstra blog om aftenen.

"I øjeblikket har jeg ingen problemer

ANNE SOPHIA HERMANSENS BLÅ BOG

Født i 1972 i Risskov, Aarhus. Mag.art i litteraturvidenskab og idéhistorie. Fraskilt mor til en søn på 6 år. Pressechef for Alm. Brand. Indehaver af bloggen "Karrierekvindens bekendelser" på Berlingske Tidendes hjemmeside.
Tidligere: Spidskandidat i Københavns omegns storkreds for Liberal Alliance fra september 2010 til januar 2011, litteraturanmelder for Fyens Stiftstidende og fast gæst i DR2's kulturprogram *Smagsdommerne*.

med at få døgnet til at hænge sammen," siger hun.

Passionen for at arbejde får en del af æren for, at kabalen går fint op. En anden del går til de "småjusteringer", der blandt andre indeholder en bedre form, en omlagt kost og et nej til kaffe. Ikke noget med meditation, mindfulness og yoga – bare en personlig træner, der giver gode råd og hegler hende igennem boksetræningen og sjipningen.

"Og så går jeg i seng, når jeg er træt i stedet for bare at tylle fire kopper kaffe og så skrive en blog mere," siger hun.

Men den største forskel på det stressede liv og hverdagen i dag tildeler hun sit ændrede fokus. Farvel til politikerlivet betød også farvel til pligt-debatter, emnerne på bloggen er mindre personlige – og dermed rammer de harske kommentarer mindre hårdt, og hun har erkendt, at målet måske ikke ligger for enden af den lige vej.

Men hvad er målet?

"Det spørgsmål stiller jeg stadig mig selv. Jeg har ikke et mål at om blive administrerende direktør eller minister. Jeg har heller ikke et mål, der er så spelt-agtigt som altid at være glad," siger Anne Sophia Hermansen med tryk på "spelt".

Spelt-mor eller karrierekvinde?

Sådan lyder svarerne ofte fra hende. Når man spørger om hendes liv eller hendes mål, får man som regel at vide, hvad hun ikke er. Og i den sammenhæng er "spelt" et begreb, hun ofte bruger i lidet flatterende vendinger under både interviewet og i sine indlæg på sin blog. Enten i sammenhæng med mødrene på Østerbro eller kvarteret som helhed.

Og spelt-mødrene er dem, der går på deltid for at være 100 procent mor, eller dem, der tager hjemmelavet kebab og couscous med til fællesarrangement i børneha-

ANNE SOHPIA HERMANSEN OM SIN GENERATIONS KVINDER

Min generation er den første generation, der er døtre af de her feminister, som har kæmpet heroisk – og hatten af for det – for at sikre os forskellige rettigheder på arbejdsmarkedet. Nu er det så vores opgave at lære at balancere et familieliv med et arbejdsliv. Og det er der altså mange af os, der kæmper med. Og kæmper med på en måde, som mænd ikke gør det.

Gode råd til karrieremennesker?

Kvinde: Kig på dine roller. Det holder ikke at tro, at du kan være 100 procent karrierekvinde, 100 procent kæreste, 100 procent mor, 100 procent sexgudinde, 100 procent køkkengudinde og have et 100 procent Bo Bedre-hjem. Der ligger en pointe i at outsource så meget som muligt. Man skal aldrig undervurdere effekten af en rengøringskone.

Mand: Hmm, det ved jeg ikke. Jeg tror, mænd er mere pragmatiske. De er ikke så udspændte mellem 10.000 roller, som de skal forsøge at mestre til perfektion. Jeg tror, de er bedre til at sige: Få dig en rengøringskone, og spis noget takeaway. Sådan nogle lavpraktiske løsninger. Det kunne vi godt lære noget af.

▸▸ ven, eller dem, der opgiver klatringen på karrierestigen for i stedet at åbne en butik med børnetøj.

Ikke at der er noget galt i det, forsikrer Anne Sophia Hermansen. I stedet undrer hun sig over, at det ikke på samme måde er okay at vedstå sig som arbejdsmenneske, men at målestokken for det rigtige (kvinde-)liv altid er, hvor "meget græs man får op under tæerne".

"Da min søns far og jeg gik fra hinanden, blev han meget rost for, at han kunne have sin søn hver anden uge og få det til at passe med sit arbejde. Der var ikke nogen, der roste mig. Tværtimod blev jeg spurgt, om jeg ikke var interesseret i at have min søn noget mere," siger Anne Sophie Hermansen.

"Jeg tror, at der er mange kvinder, der ligger under for en masse indre og ydre forventninger, som ikke altid passer sammen. Og for mig var perioden med stress en anledning til at få renset ud i det."

Op af det hvide hul

I den periode søgte hun gode råd hos sin politiker-kollega Mette Bock fra Liberal Alliance. De to deler en passion for at arbejde og lægger en meget stor del af deres identitet i jobbet. Anne Sophia Hermansen beskriver selv resterne af sit liv under sygemeldingen som "et stort hvidt hul", og de pauser og følelser har Mette Bock også siddet tilbage med.

"Jeg lider, sagde hun. Jeg lytter til klassisk musik, læser nogle bøger, tænker nogle tanker. Men overordnet: Jeg lider. Og det er en nødvendig renselse," fortæller Anne Sophia Hermansen om rådet fra Mette Bock.

Imens Anne Sophia Hermansen led, skrev hun en lang liste over små og store belastninger i hverdagen. I dag har hun en rengøringskone, hun har lært sig selv fem retter, som hun laver, når hendes søn er hos hende – og så spiser hun takeaway resten af tiden.

"Kan du se alle de kogebøger deromme?"

Hun drejer overkroppen og peger på en snes kogebøger på bogreolen.

"Og der er mange flere. Hver eneste gang jeg bildte mig selv ind, at nu skulle jeg være køkkengudinde, købte jeg en kogebog. Og jeg har aldrig lavet mad," siger hun og fortæller, at hun også har lært at sige fra, når *Deadline* eller P1 ringer for at få hende i studiet.

"På mange måder er det meget gunstigt at tage en eksistentiel pause. Og der har jeg fået skåret ind til benet. Eller det, man også kalder: at lære at prioritere," siger hun.

Anne Sophia Hermansens råd til andre i samme situation er, at "du skal lære at omfavne dig selv". Hun henviser til et citat fra *Døde Poeters Klub*, hvor gruppen af unge drenge studerer Henry David Thoreau.

"For ham er "målet" at suge marven ud af livet" – det ligger i høj grad at få det bedste ud af det her, hvor jeg er nu. Og med de talenter jeg har, og det potentiale jeg har. Og det synes jeg i høj grad, jeg gør nu. Igen."

En hverdag på Christiansborg bliver ikke inden for de næste par år, men tanken er ikke opgivet. Passionen og talentet hos Anne Sophia Hermansen ligger foruden i arbejdet for Alm. Brand, nemlig hovedsageligt i de samfundsdebatterende gerninger. Også selv om en kombination af de to områder betyder øretæver i det offentlige rum og et fyldt ugeskema.

"Naturligvis slider det på mig. Men det ville slide endnu mere at lade være."

bates yer 3691

Der er kommet nye tal fra Mercedes.

Mercedes E-Klasse med ekstra businesspakke og et skattegrundlag på kun 499.000 kr.*

Det er ikke nemt at sætte tal på en E-Klasse. Normalt sætter vi blot en stjerne på; så ved de fleste, at det handler om komfort og luksus med alt det udstyr, der hører til. Om sikkerhed med de mest avancerede elektroniske hjælpesystemer.
Om legendarisk driftsikkerhed. Og om en holdbarhed, hvor det er dig, der afgør hvor længe, du vil beholde din Mercedes.

Den skal nok holde til dig. Herudover er der lige et enkelt nyt tal, vi godt vil nævne, nemlig beskatningsgrundlaget på 499.000 kr. Det er faktisk uhyre interessant, fordi det betyder, at din næste firmabil meget vel kan blive en Mercedes-Benz E-Klasse. Få flere nye tal på **www.mercedes-benz.dk**

Businesspakke:
Mercedes-Benz E 220 CDI sedan man. leveres med en helt speciel businesspakke, der indeholder metallak, hastighedsafhængig servostyring, spejlpakke, interiørlister i aluminium samt Avantgarde-udstyrspakke bestående af kromlister, sportsundervogn, 17" letmetalfælge og dobbelt udstødningssystem. Businesspakken har en værdi på 94.200 kr. Dette er allerede indeholdt i beskatningsgrundlaget på:

499.900 kr.

125! år med innovation

Mercedes-Benz
Das Beste oder nichts.

Bent Pedersen AS: Esbjerg. **www.bent-pedersen.dk** • **Daimler Biler AS:** Herlev, Hørsholm, Ishøj. **www.daimlerbiler.dk** • **Ejner Hessel A/S:** Herning, Næstved, Randers, Roskilde, Vejle, Aalborg, Århus. **www.hessel.dk** • **P. Christensen a/s:** Kolding, Odense. **www.pchristensen.dk**

D B

*Gælder for E 220 CDI sedan man. inkl. Businesspakke. Beskatningsgrundlag 499.000 kr. ServiceLeasing fra 5.196 kr. pr. måned ekskl. moms. Førstegangsydelse 64.000 kr. ekskl. moms. Leasingperiode 36 mdr., maks. 60.000 km i perioden. Alle priser er vejledende og ekskl. levering 3.680 kr. Forbrug ved blandet kørsel: 20,4 km/l - 12,8 km/l. CO_2-emission: 129 -184 g/km. Bilen er vist med ekstraudstyr.

Et godt møde
starter på et solidt grundlag

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

KONFERENCEDØGN indeholder følgende:

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

Pris pr. person kr. 1.395,-

- gode oplevelser og lidt til...

Hotel Maribo Søpark ☆☆☆☆

Medlem af Foreningen
Danske Konferencecentre

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

---

PSYKIATRIFONDENS ERHVERVSRÅDGIVNING

Trivsel skaber vækst

PSYKIATRIFONDEN

VIRKSOMHEDSORDNINGEN – ERHVERVSPSYKOLOGISK RÅDGIVNING, COACHING OG BEHANDLING

Vil din virksomhed også gøre sygefraværet mindre?

Et godt psykisk arbejdsmiljø har stor betydning for den enkelte medarbejders trivsel og for virksomhedens vækst.

Når en ressourcestærk leder eller medarbejder skal udvikles eller inspireres, eller når en medarbejder eller leder ikke trives, er det afgørende at yde kvalificeret bistand. Har virksomheden ikke selv de fornødne ressourcer og erfaringer, kan det være en fordel at hente hjælp ude fra.

Via et medlemskab i Erhvervsrådgivningens Virksomhedsordning kan ledelsen få erhvervspsykologisk rådgivning og coaching samt sikre, at virksomhedens medarbejdere får tilbudt professionel hjælp – inden for 48 timer – fra en af psykologerne i Erhvervsrådgivningens landsdækkende behandlernetværk.

Stressvejlederuddannelsen den 6. oktober 2011

Stressvejlederuddannelsen har til formål at skabe bedre rammer for vækst og trivsel på den enkelte arbejdsplads. Formålet er at mindske de omkostninger, der er forbundet med stress – personlige, arbejdsmæssige og økonomiske.

Uddannelsen består af seks moduler og koster 16.500 kr. pr. deltager ekskl. moms. Prisen inkluderer materiale, bøger og forplejning alle dage. Maks. 16 deltagere pr. hold.

Læs mere om stressvejlederuddannelsen og andre af Erhvervsrådgivningens kurser og temamøder på **www.pfer.dk**.

For yderligere information kontakt Erhvervsrådgivningen på tlf. 3925 2510 eller besøg www.pfer.dk.

Lad kroppen tale – DET BETALER SIG

Din krops signaler er lige så vigtige som de ord, der kommer ud af din mund, når du som leder skal levere dit budskab på en overbevisende måde. Læs her, hvorfor kropssproget er så vigtigt, og få gode råd til, hvordan du kan bruge din krop til at blive en bedre kommunikator.

Tekst: Anne Klejsgaard Hansen og Louise Wendt Jensen

"Du risikerer, at medarbejderne misforstår arbejdsopgaverne og i sidste ende løser dem på en uhensigtsmæssig eller i værste fald direkte forkert måde."

Din mund siger nej, nej. Dine øjne siger ja. Hvis dine ord ikke er i overensstemmelse med de signaler, du sender med dit kropssprog, bliver modtageren forvirret. Uanset om det handler om et kys, en ny salgsstrategi eller en fyringsrunde. Og hvis du som leder ikke er opmærksom på, at din mund og din krop skal tale samme sprog, kan det koste dig dyrt, både i medarbejdertillid og på bundlinjen, lyder vurderingen fra to kommunikationseksperter.

"Kommunikation er et af lederens vigtigste arbejdsredskaber, og hvis du som leder ikke er klar i din kommunikation, kan det få meget store konsekvenser. Du risikerer, at medarbejderne misforstår arbejdsopgaverne og i sidste ende løser dem på en uhensigtsmæssig eller i værste fald direkte forkert måde, samt at den uklare kommunikation skaber forvirring og utryghed hos medarbejderne, hvilket påvirker deres arbejdsglæde i negativ retning," siger Lone Gårdsvig Laursen, ph.d. i kommunikation fra Syddansk Universitet og i dag projektleder samme sted.

Hun har de seneste år specialiseret sig i de såkaldte LUS (leder-udviklings-samtaler) og har derfor stor erfaring med lederes særlige kommunikationsudfordringer.

Lederen er altid på scenen

Når lederen træder ind over dørtrinet til arbejdspladsen, er det som en skuespiller, der træder ind på en scene. Alle lederens signaler – det faste blik, det imødekommende smil, den ranke ryg og den målrettede gang – er med til at give medarbejderne et indtryk af, hvem lederen er, og hvor lederen er på vej hen. Det er derfor vigtigt, at lederen er opmærksom på sin kontaktform og sit kropssprog, lyder rådet fra chefkonsulent i ▸▸

Illustration: iStockphoto.com

SÅDAN BLIVER DU EN BEDRE KOMMUNIKATOR

Der findes ikke en opskrift på det perfekte kropssprog, for mennesker er forskellige – og det er vores kropssprog også. Men Lone Gårdsvig Laursen og Lindi Riel mener alligevel, at de fleste kan optimere kropssproget og dermed blive stærkere kommunikatører ved at fokusere på disse punkter.

SKAB ØJENKONTAKT: Ved at skabe øjenkontakt minimerer du risikoen for misforståelser og får en god fornemmelse af, om medarbejderen har modtaget og forstået dit budskab.

HUSK AT SMILE, NÅR DET FALDER NATURLIGT: Ved at smile, signalerer du overskud, og det vil smitte af på medarbejderne.

LAD DEN VERBALE OG NONVERBALE KOMMUNIKATION TALE I KOR: Hvis du står og smiler, samtidig med at du overleverer et alvorligt budskab, forvirrer du medarbejderen og gør ham/hende usikker på dit budskab.

SPØRG ANDRE TIL RÅDS: Hvis du er usikker på, hvordan dit kropssprog virker, så er det en god idé at spørge andre til råds.

VÆR DIG SELV: Når du er dig selv, føler du dig afslappet og godt tilpas, og det skaber tryghed for medarbejderne.

TRÆN DIN IAGTTAGELSESEVNE: Vær opmærksom på medarbejdernes nonverbale kommunikation, og skab situationer, hvor medarbejderne får mulighed for at ytre sig verbalt.

VIS EMPATI OG ENGAGEMENT: Ved at vise dine medarbejdere, at du interesserer dig for dem, føler de sig værdsat, og de motiveres til at yde deres bedste.

▸▸

virksomhedsteatret Acting Audience Lindi Riel, der arbejder med kreativ organisationsudvikling.

"En leder er altid på scenen. Lederen er rollemodel og retningsgiver for virksomhedens øvrige medarbejdere, og lederens signaler er derfor afgørende for, hvordan medarbejderne trives og performer," siger Lindi Riel.

Hun har i en årrække beskæftiget sig med kroppen som virkemiddel, både som coach, teaterinstruktør og kursusleder.

"Der er de seneste år kommet større fokus på det personlige lederskab, og de fleste ledere er godt klar over, at den nonverbale kommunikation er mindst lige så vigtig som den verbale. Men selv om man som leder er opmærksom på, at krop og stemme er kraftfulde virkemidler, så er det ikke nogen garanti for, at man sender de signaler, man ønsker," siger Lindi Riel.

Overraskede over egne signaler

Mange ledere arbejder bevidst med kropssproget, og Lone Gårdsvig Laursen og Lindi Riel mener, at ledere generelt er dygtige kommunikatører, både verbalt og nonverbalt. Alligevel oplever de to eksperter ofte, at lederne selv tror, at de med deres kropssprog sender et bestemt signal, mens medarbejderne læser signalet på en helt anden måde.

"Når jeg mødes med en leder til en LUS-samtale, tager vi altid udgangspunkt i en videooptagelse af lederen i en arbejdssituation som for eksempel et afdelingsmøde. Det er meget givende at se sig selv ude fra, og ofte bliver lederen overrasket over at se, hvordan han/hun virker, og hvordan medarbejderne reagerer," fortæller Lone Gårdsvig Laursen.

Lone Gårdsvig Laursen og Lindi Riel bruger begge konkrete observationer som omdrejningspunkt for deres arbejde.

"Lederen kan få et klarere og mere nøjagtigt billede af sin egen kommunikationsstil og effekten af den, hvis lederen får mulighed for at se sig selv ude fra. Da ledere er meget forskellige, kan vi yde den bedste rådgivning, når vi tager udgangspunkt i den enkelte," siger Lindi Riel.

Lone Gårdsvig Laursen og Lindi Riel anbefaler derfor ledere at søge sparring og inspiration hos andre. Det kan være hos en kommunikationskonsulent, en kollega eller en tidligere studiekammerat, men ofte kan en ægtefælle eller en god ven også give gode bud på, hvordan lederens kropssprog virker på andre.

"Alligevel oplever de to eksperter ofte, at lederne selv tror, at de med deres kropssprog sender et bestemt signal, mens medarbejderne læser signalet på en helt anden måde."

Illustration: Mikkel Henssel

DIP®

Mini MBA
– Ledelsesudvikling på højeste niveau

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

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

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

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

UDDANNELSENS SEKS MODULER ER PÅ MBA-NIVEAU OG INDEHOLDER FØLGENDE:
Modul 1: Personaleledelse & psykologi
Modul 2: Forandringsledelse
Modul 3: Forretningsudvikling og strategi
Modul 4: Værdiskabende ledelse
Modul 5: Resultatorienteret ledelse
Modul 6: Udviklende ledelse

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

TILMELDING TIL KURSER

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

Amaliegade 6, 1256 København K
www.probana.com

Alt inklusive eller Nice Price?

Hvis et tilbud på teleydelser lyder for godt, plejer forklaringen at være det, der mangler. Hos TDC Erhverv er alt inklusive. Du får ikke bare en forbindelse, mens alt andet er tillægsydelser. Du kan få en tekniker ud, hvis noget går galt. Og vi tager telefonen, når du har brug for support.

Få mere at vide. Besøg TDC Erhvervscenter, se tdc.dk/73 eller ring 80 80 80 90.

73 % af alle danske virksomheder er kunder hos os, fordi de har en forretning, der skal køre.

TDC Erhverv

HVEM FORTJENER PRISEN SOM

★ 2011 ★
ÅRETS LEDER

Årets Leder har i 2011 inspireret medarbejdere og andre ledere ved at gå foran i det danske lederskab. Din stemme er med til at afgøre, hvem af de nominerede der skal kåres til Årets Leder ved konferencen Ledelsens Dag. Beslut dig nu. Vi bringer seks korte portrætter.

»

KANDIDAT 1

NAVN: LISE EGHOLM

FIRMA: SKOLELEDER PÅ RÅDMANDSGADES SKOLE

I et felt domineret af topchefer for store private virksomheder skiller Lise Egholm sig ud. Til daglig holder hun styr på flere end 600 børn som skoleleder på Rådmandsgades Skole på Nørrebro. Her kommer 25 procent af alle børnene fra socialt belastede hjem, og 75 procent af dem er tosprogede. Selv om Lise Egholms hverdag og udfordringer adskiller sig fra mange andre lederes, mener hun selv, at hun har erfaringer, der er relevante for alle ledere.

"Hos os er man virkelig nødt til at være innovativ. Vi er hele tiden nødt til at tænke nyt for at få vores børn til at lære noget. Jeg har blandt andet fået musikskolen til at ligge her, og alle sagde til mig: "Du får aldrig de børn til at spille musik." Men der er masser af dem, der spiller violin nu."

Drømmer du nogensinde om at være leder i en privat virksomhed?

"Jeg ville ønske, at jeg en gang imellem kunne belønne en klasse med nye stole eller smartboards. Det ville betyde mere for mine lærere end mere i løn. Jeg ville ønske, at man gav lederne større muligheder for at være ledere. Gav mig mere frihed."

BLÅ BOG

Født: 1948

Uddannelse: Lærer ved Blågård Seminarium i 1971

Karriere: I 1991 viceinspektør på Hellig Kors Skole (i dag Blågårds Skole). Skoleleder siden 1995 på Rådmandsgades skole.

Privat: Gift og fire børn

KANDIDAT 2

NAVN: ALLAN SØGAARD LARSEN

FIRMA: KONCERNCHEF I FALCK

Engang kunne man som topchef blot arbejde på de indre linjer og holde lav profil i offentligheden. Men det går ikke længere. Ifølge koncernchef i Falck Allan Søgaard Larsen skal en god leder i dag kunne vise, forklare og personificere ens virksomheds værdier. Noget, han selv lykkes med, ikke mindst i kraft af at han har arbejdet sig vej op igennem Falck og har haft ni forskellige stillinger siden 1990, inden han blev koncernchef i 2004.

"Det, jeg selv repræsenterer, skal harmonere med, hvad Falck står for. Det er en opgave, jeg tager meget alvorligt. Og det er jeg lykkedes med."

Han mener selv, at det er en stor fordel – også i omstillingsarbejdet – at han har været hos Falck i mange år.

"Når man er vokset op igennem en virksomhed, får man et formidabelt netværk. Det hjælper dig den dag, virksomheden skal justeres, og hvis det er en politisk følsom organisation, som Falck er, vil et netværk virkelig hjælpe dig."

BLÅ BOG

Født: 1956

Uddannelse: Cand.mag. på Aarhus Universitet med fokus på nordisk sprog og litteratur samt engelsk.

Karriere: I 1990 kom Allan Søgaard Larsen til Falck A/S (dengang Falcks Redningskorps). Han blev først ansat som personalechef i Region Nord og Vest. I 2001 blev han administrerende direktør for Falcks Redningskorps, der på det tidspunkt var en del af Group 4 Falck. I 2004 blev han koncernchef for Falck A/S.

Privat: Gift og to børn

KANDIDAT 3

NAVN: **PEDER TUBORGH**

FIRMA: **ADM. DIREKTØR, ARLA FOODS**

Mens mange virksomheder først nu skal til at opfinde og skrive deres manualer til overlevelse, så har nogle virksomheder allerede været igennem flere hårde prøvelser. En af dem er mejerikoncernen Arla. De var helt i frontlinjen under Muhammed-krisen og måtte stå model til kritik på hjemmemarkedet og boykot i udlandet. Noget, som ledelsen har lært af, forklarer administrerende direktør i Arla Peder Tuborgh.

"Jeg tror, at vi er blevet bedre og stærkere til at håndtere kritiske situationer. Vi har trænet vores reflekser, kan man vel sige. Jeg er meget bevidst om, at der i krise-situationer kræves ekstraordinær synlig og tydelig ledelse. I svære situationer kommunikerer jeg meget internt i selskabet. Det handler om at få hele organisationen til at forstå og acceptere situationen."

BLÅ BOG
Født: 1963
Uddannelse: Cand.merc. ved Odense Universitet
Karriere: Samme år, som han havde færdiggjort sin uddannelse, blev han ansat som produktchef for MD Foods i Tyskland. I 1990 blev han marketingchef for MD Foods i Saudi-Arabien, men vendte hjem i 1994 til Danmark for at blive marketingdirektør. I 2005 blev han administrerende direktør efter Åke Modig.
Privat: Gift med Mette, der er produktgruppechef i Arla Foods

KANDIDAT 4

NAVN: **JESPER FISKER**

FIRMA: **DEPARTEMENTSCHEF I INDENRIGS- OG SUNDHEDSMINISTERIET**

Departementschef i Indenrigs- og Sundhedsministeriet Jesper Fisker skal på den ene side holde styr på 3.600 ansatte og sørge for, at ministeriet holder sine budgetter, men han skal samtidig også kunne tælle til 90.

"Den store udfordring i en politisk styret organisation er, at man skal tage hensyn til både det organisatoriske og det politiske. Vi skal både være gode til at drive virksomheden og udøve politisk rådgivning."

Er det en udfordring at tage hensyn til politik?

"Hvis man opfatter det som en begrænsning, skal man ikke være her. Jeg synes tværtimod, det er positive rammer, og det giver en ekstra dimension. I Danmark er der i det hele taget et frugtbart samarbejde mellem den politiske ledelse og embedsapparatet. Langt bedre end andre steder i Europa."

Hvordan er det at være leder i en krisetid?

"Det er hårdt og svært, når man skal skille sig af med gode medarbejdere. Det er også virkeligheden i den offentlige sektor. Men det positive er, at der er en tendens til, at man i en krisetid står mere skulder ved skulder. Der er en stærk korpsånd."

BLÅ BOG
Født: 1960
Uddannelse: Cand.scient.pol. og ph.d. i offentlig forvaltning
Udvalgte karriere-øjeblikke: Forsker ved Anvendt Kommunal Forskning. Fra 1993 vicesocialchef i Rødovre Kommune. I 2003 sundhedsdirektør i Københavns Kommune. I 2010 departementschef i Socialministeriet.
Privat: Gift og tre børn

KANDIDAT 5

NAVN: **CONNIE ASTRUP-LARSEN**

FIRMA: **ADM. DIREKTØR FOR KOMPAN**

Der findes ikke mange kvinder i den øverste top af dansk erhvervsliv, men Connie Astrup-Larsen er en af undtagelserne. Hun er bankudlært med en HD og har knoklet sig hurtigt op gennem dansk erhvervsliv, hvor hun har haft ledende stillinger så forskellige steder som Dandy og Royal Unibrew. Selv om hendes karriere er sket med hurtige skridt, afviser hun, at det har kørt som en leg.

"Hvis du føler, at dit lederjob er nemt, så er det nok et faresignal om, at du har overset noget væsentligt."

Hvad er god ledelse for dig?

"En god leder sikrer en klar retning for virksomheden og sørger for, at medarbejderne ved, hvordan de skal bidrage til at nå dem. En god leder tør tage svære beslutninger. Ikke hvor det rammer organisationen mindst, men hvor det tjener virksomheden bedst. En god leder tør være offensiv, når markedet ellers indbyder til at være defensiv."

BLÅ BOG

Født: 1959

Uddannelse: Uddannet i Aktivbanken. HD.

Udvalgte karriere-øjeblikke: Marketing-koordinator i Lego 1985. To år senere international produktchef i Tulip, i 1995 marketingchef i Fertin og 1997 direktør i Dandy. I 2002 bliver hun administrerende direktør samme sted. 2003 bliver hun international direktør i Royal Unibrew. Siden 2008 administrerende direktør i Kompan.

Privat: Gift med Claus og to børn

KANDIDAT 6

NAVN: **LARS ROHDE**

FIRMA: **ADM. DIREKTØR FOR ATP**

Få topchefer har så stor direkte indflydelse på samfundet som ATP's administrerende direktør, Lars Rohde. Når han kritiserer bankerne i en avisartikel i Jyllands-Posten, står tv-stationerne klar næste morgen for interview. For når man administrerer en stor del af Danmarks pensionsformue, har man vægt bag sine ord. Et ansvar, han selv kalder tungt.

"Jeg skal sikre de nuværende og kommende pensionister en fornuftig pension med de midler, jeg har fået betroet. Der er tider, som dem vi har lige nu, hvor det kan være ganske krævende. Det kan godt holde mig vågen om natten. Jeg føler også et ansvar for, at vi investerer på en ansvarlig måde, med alt hvad det indeholder af dilemmaer."

Hvad gør du så for, at det ikke æder dig op?

"Det gør jeg ved at holde fast i, hvorfor jeg gør det. At det, jeg gør, er vigtigt. Men jeg skaffer mig også nogle vigtige frirum. Jeg cykler en tur, læser en bog eller ser på kunst. Jeg tror ikke på 24/7-arbejdstid."

BLÅ BOG

Født: 1954

Uddannelse: Cand. oecon ved Aarhus Universitet

Karriere: Begyndte sin karriere som økonom i Arbejdernes Landsbank og senere Nationalbanken. I 1988 blev han administrerende direktør i Lægernes Pensionskasse, inden han kom til Realkredit Danmark, hvor han havde flere ledende stillinger. I 1998 blev han direktør i ATP.

Privat: Gift og to børn

Hotel Skarrildhus, v. Herning

Hotel Haraldskær, v. Vejle

Hotel Sixtus, Middelfart

Hotel Gl. Avernæs, v. Assens

Hotel Storebælt, Nyborg – Åbner igen ultimo 2012

Hotel Frederiksdal v. Lyngby

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

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

Klima
Vi producerer grøn energi med egen skov, CO^2-neutralt træflisfyr, vindmølle og solvarmeanlæg

Gastronomi
I det autentiske køkken forkæler vi med hjemmelavede specialiteter gerne dyrket helt lokalt

Dagsmøde fra 499 kr.
Mødedøgn fra 1.499 kr.

Tænk på Sinatur næste gang, I skal arrangere et møde, en konference eller en helt fantastisk firmaevent...

sinatur.dk/konference

En kæde af 6 hoteller de smukkeste steder i Danmark.

SINATUR®
Det naturlige ophold

Book nu på:
Hotel Skarrildhus T/ 9719 6233
Hotel Storebælt T/ 6531 4002
Hotel Haraldskær T/ 7649 6000
Hotel Gl. Avernæs T/ 6373 7373
Hotel Frederiksdal T/ 4585 4333
Hotel Sixtus T/ 6441 1999

Krisen kalder på den gode leder

De nominerede til Årets Leder er fundet ud af det bredeste felt af kvalificerede kandidater nogensinde. Syv ledelseseksperter har peget på kandidater, der kan skabe engagement og fremgang i kølvandet på en krisetid. *Tekst: Emil Norsker*

STEM PÅ DIN FAVORIT
Komitéen har fundet de nominerede, men den endelige vinder bliver valgt ved en demokratisk afstemning på www.lederne.dk. Gå ind i dag og stem på din kandidat.

"Great Nordea" er hverken fysisk stort eller en endelig destination. "Great Nordea" er rejsen mod én mands vision. Manden er Christian Clausen, koncernchef i Nordea, der sidste år løb med prisen som Årets Leder 2010 for sine visioner om et "Great Nordea". En vision, som er større end at tjene 100 millioner, og som alle medarbejdere i Nordea skal føle noget for, hvis man spørger Christian Clausen.

"Alt, hvad vi gør i Nordea, har kun et mål: Det er positiv kundeoplevelse. Og hvis der er nogen, der laver noget som helst andet end det, skal de stoppe øjeblikkeligt og gøre det andet. (…) Min grundholdning er, at den vigtigste rolle for såvel topledere som alle andre ledere er, at de skal være i stand til at motivere medarbejdere til at udleve en vision. Jeg tror på, at når man får skabt det momentum, vil organisationen skabe resultater, der er langt over, hvad man kan forvente."

Troværdig leder i krisetid

Christian Clausen var i 2010 en af de ledere, der inspirerer de andre ledere. I år kandiderer seks nye nominerede til titlen. Dem, der tager de afgørende beslutninger. I afgørende øjeblikke. Denne type er ikke blevet mindre væsentlig i disse krisetider, men heldigvis har komitéen, der står for nomineringen, haft masser af dygtige danske ledere at vælge imellem, siger formand for Lederne og medlem af den syv mand store komité Svend Askær:

"Et af de væsentligste kriterier har været, at disse ledere har formået at håndtere den meget usikre situation, som vi står i lige nu. Her handler det som leder om at skabe ikke bare tryghed, men også visioner og engagement. Det er noget lettere i opgangstider. Men i svære tider som nu er det utroligt vigtigt at være troværdig og en klar rollemodel."

Foto: Thomas Tolstrup

Christian Clausen, koncernchef i Nordea

I krisetider får man ofte skilt fårene fra bukkene, mener et andet medlem af komitéen, Henrik Holt Larsen, professor ved Institut for Organisation ved Copenhagen Business School:

"Når der er lavkonjunktur, er man nødt til at rebe sejlene og skære til og fra. Men samtidig skal man også bruge kreativitet og innovation til at komme ud af dødvandet. Nerverne sidder i det hele taget uden på tøjet – både hos lederne og de ansatte – og det kræver en helt speciel personlig integritet fra lederens side at kunne holde hovedet koldt og følelserne varme i sådan en tid."

Prisen som Årets Leder er ikke bare en hæder til de nominerede og den endelige vinder. Den bliver også uddelt med håb om at sætte fokus på god ledelse og de mange kompetente chefer overalt i landet, siger Svend Askær:

"Der er mange i dagligdagen, som tager god ledelse som en selvfølge og ikke tænker over det i hverdagen. Men god ledelse betyder alt. Og det håber vi, at den her pris gør opmærksom på."

OM PRISEN
Ledelsesprisen er indstiftet af Lederne til at udpege en leder, der går foran i det danske lederlandskab. Prisen går til en leder, der inspirerer med sit eksempel – altså en leder, som praktiserer ledelse, der er til at få øje på. Kåringen sker på Ledelsens Dag 2011 den 23. november, hvor Ledelsesprisen uddeles for tiende gang.

DOMMERKOMITÉEN

MF og forhenværende finansminister Claus Hjort Frederiksen

Adm. direktør Alfred Josefsen, Irma

Professor Henrik Holt Larsen, CBS

Direktør Lilian Mogensen, Forretningsudvikling, Kundeservice, HR, Kommunikation og Intern Service, ATP

Kommunaldirektør i Næstved, Jens Christian Birch

Salg- og marketingchef Uffe Daub, Lederne

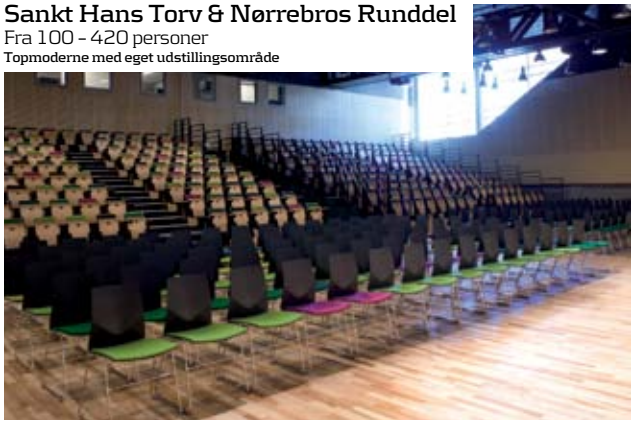
Formand Svend Askær, Lederne

DGI-byen er fuld af fantastiske mødefaciliteter

Øksnehallen
Fra 400 - 1800 personer
Kåret til Danmarks smukkeste venue

Hovedbanegården
Fra 42 - 123 personer
Fantastisk lysindfald og stemningsfuld vægudsmykning

Sankt Hans Torv & Nørrebros Runddel
Fra 100 - 420 personer
Topmoderne med eget udstillingsområde



Bygning 55
op til 220 personer
Konferencer og foredrag i karakterfulde omgivelser

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

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

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

Aftenmøder fra 300 kr.

Dagmøder 750 kr.

Mærk pulsen i DGI-byen

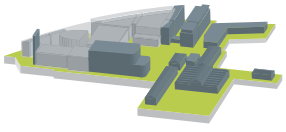
Book på T/ 3329 8060

CPH CONFERENCE
DGI-BYENS HOTEL
HOTEL ASTORIA
HOTEL CENTRUM

KURBADET
BYGNING 55
SKYTTEHUSET
SPISEHUSET

ØKSNEHALLEN
VESTAURANTEN
IDRÆTSHALLER
TRÆNINGSHUSET

VANDKULTURHUSET
DANHOSTEL CPH CITY
CPH BOWLING & LOUNGE
192 P-PLADSER UNDER TAG



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

DGI BYEN
– Mærk pulsen

ARBEJDSLØSHED TRUER LOVENDE LEDERTALENTER

På tværs af Europa eksploderer ungdomsarbejdsløsheden med en fart, som ikke er set i årtier. Det kan ramme lovende ledertalenter, der har svært ved at finde fodfæste på et skælvende arbejdsmarked. Samtidig forlader store generationer chefstolen i disse år, og det betyder mangel på kompetente ledere i brancher med lav prestige.

Tekst: Emil Norsker | Illustration: Retrorocket

Svære tider kalder på store ledere. Men dagens ledertalenter får måske aldrig chancen for at vise deres potentiale til at klare de udfordringer, der hver dag skrives med stort i aviserne og rimer på krise, kollaps og nogle gange katastrofe.

Verdensøkonomien gisper stadig efter luft i efterdønningerne af finanskrisens lave stød i mellemgulvet, og nu truer nationernes gældskriser med at tage den sidste ilt.

De helt store tabere i det ugennemskuelige økonomiske spil er ungdommen. Virksomhederne er varsomme med nyansættelser af ikke mindst nyuddannede, og selv med de unge, der har et job, er firmaerne mindre tilbøjelige til at videreuddanne og talentudvikle dem, der har lederpotentiale. Overskud og overlevelse er fokus overalt.

Det er dårlig timing i en tid, hvor den store efterkrigsgeneration snart går på pension. For første gang i årtier vil de efterfølgende årgange nemlig være langt mindre i antal, dårligere uddannet og uden de nødvendige egenskaber til at skulle tage over. Det betyder, at der kan opstå en akut kompetence-mangel.

"Det svarer til at have et Superligahold, som du er nødt til at fylde med 3. divisionsspillere. Alene fordi du ikke har kvalificerede spillere nok. Det kan være, du kan besætte alle pladser, men du taber hele tiden alligevel," siger ledelsesrådgiver i Lederne, Michael Uhrenholt.

Vanskeligere karriereforløb

Selv hvis krisen blot skulle vise sig at vare få år, kan det have store konsekvenser for de nuværende og kommende unge ledere. Erfaringer fra tidligere kriser viser, at unge, der kommer ud på arbejdsmarkedet i en lavkonjunktur, vil have et langt mere snoet og vanskeligt karriereforløb, end deres kolleger har haft under højkonjunkturen.

De vil være længere tid om at komme op i hierarkiet, og deres livsindkomst vil formentlig være lavere. De unge, som har haft held og dygtighed til at komme i job, vil også opleve, at der ikke længere tages samme hensyn som tidligere til deres individuelle udvikling. Men det bør virksomhederne gøre, mener Michael Uhrenholt.

"Der hviler et kæmpe ansvar for talentudviklingen hos firmaerne. Og det skal de dyrke meget mere. Samtidig skal de også sørge for, at de har opgaver, der kan matche de unges evner, hvis de giver efteruddan-

▸▸

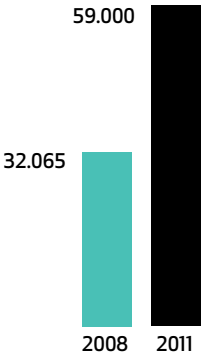
Mindre ungdomsårgange og flere ledere på pension vil betyde, at lovende lederpotentiale ryger i vasken de kommende år. Virksomhederne skal satse på udvikling af ledere – også i krisetid.

HVER FEMTE UNG I EUROPA UDEN JOB

Ungdomsarbejdsløsheden i Europa er siden finanskrisen i 2008 steget kraftigt, og samlet set står 21,4 procent af de unge europæere uden arbejde i dag.

I **Spanien** ser det værst ud, hvor flere end 850.000 spaniere under 25 år er arbejdsløse, hvilket svarer til hele 44,4 procent af alle 15-24-årige. Derefter følger **Kroatien** og **Grækenland**, hvor henholdsvis 43,9 og 36,1 procent af de 15-24-årige er arbejdsløse. **Holland** og **Tyskland** ligger lavest med en ungdomsarbejdsløshed på henholdsvis 6,9 og 7,9 procent. I 19 af 27 EU-lande er ungdomsarbejdsløsheden på over 20 procent.

Kilde: Eurostat



UNGDOMSARBEJDSLØSHEDEN I DANMARK STIGER HURTIGT

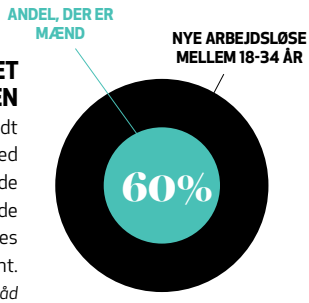
Herhjemme er der 12,7 procent ledige unge. Det er relativt lavt sammenlignet med andre EU-lande, men også i **Danmark** er den betydeligt højere end arbejdsløsheden for hele arbejdsstyrken, som er på 7,5 procent. **I dag er der 59.000 arbejdsløse danskere under 25 år, hvilket er hele 84 procent højere end for tre år siden.** Vi er dermed et af de EU-lande, hvor arbejdsløsheden blandt unge procentuelt er steget mest.

Kilde: Arbejderbevægelsens Erhvervsråd

MANGE UNGE MÆND HAR MISTET ARBEJDET UNDER KRISEN

Siden sommeren 2008 er beskæftigelsen blandt unge danskere mellem 18 og 34 år faldet med 87.000 personer. Faldet i beskæftigelsen blandt de unge har navnligt ramt unge mænd. Af det samlede beskæftigelsesfald blandt unge står mænd således for 51.000 personer, det vil sige næsten 60 procent.

Kilde: Arbejderbevægelsens Erhvervsråd



nelse. Det handler om at have et virkeligt velfungerende talentprogram og være helt bevidst om, hvad man gør. Det er altafgørende for virksomhederne og for de unge."

Enøjet fokus på bundlinjen

En af de unge ledere, som har følt sig klemt i virksomhedernes krisestrategi med enøjet fokus på bundlinjen, er 33-årige Anna Krabek. Hun har været selvstændig i modebranchen og senest salgschef for et stort dansk modefirma:

"Vi skabte gode resultater. Men man havde kun fokus på salget, og de glemte, at det også handler om at skabe en sund virksomhed med tilfredse ansatte og udviklingsmuligheder hele vejen rundt."

Selv om modebranchen lever af at være på forkant, oplevede hun, at krisen tvang hele branchen til kun at tænke, at bare omsætningen var stor nok, skulle det hele nok gå. En alt for kortsigtet strategi, mener Anna Krabek:

"Virksomhederne er ikke længere værdi-baserede, men tal-baserede. Og det skaber ikke særlig gode arbejdsforhold. Man spiller for sikkert og kører folk for hårdt. Derfor er der også en rigtig stor udskiftning i den branche, og det koster virksomhederne endnu mere i den anden ende."

Nu har hun selv tænkt sig at skifte karriere-kurs og i stedet hjælpe unge, socialt belastede piger i alderen 13-20 år med at få et arbejde eller en uddannelse. Hendes selvvalgte pause fra leder-livsstilen sker dog ikke uden visse bange anelser.

"Jeg frygter da at melde mig ud af en branche, hvor tingene går meget hurtigt, og hvor man nemt bliver hægtet af. Derfor har jeg også valgt at tage en diplomuddannelse sideløbende," fortæller Anna Krabek.

> "Virksomhederne er ikke længere værdi-baserede, men tal-baserede. Og det skaber ikke særlig gode arbejdsforhold."

Flere brancher i ledermangel

Men det er ikke kun de unge, krisen har konsekvenser for. Flere brancher vil opleve dybe modsætninger mellem, hvad de kan tilbyde, og hvad de unge efterspørger. Det kan resultere i akut ledermangel om bare få år. Alene i det offentlige vil anslået næsten halvdelen af alle lederstillinger være ubesat i 2020, og også i detailbranchen og servicesektoren vil det være svært for virksomhederne at rekruttere egnede medarbejdere.

De ledere, der har de rette kompetencer, vil søge mod fag med større prestige og uden de skæve arbejdstider, der ofte er i

DU KAN FORSIKRE DIG MOD LEDIGHED

Ingen kan vide sig sikker, når det er usikre tider. Det ved de danske ledere, og inden for et år har flere end 2.000 medlemmer af Lederne tegnet Ledernes Tillægsforsikring. De har dermed sikret sig ro i privatøkonomien, hvis de pludselig skulle stå uden job.

Lønsikringen giver dig op til 80 procent af din løn udbetalt, hvis uheldet er ude, og man står bedre, end hvis man blot skulle nøjes med den almindelige dagpengesats.

I alt har over 12.000 af Ledernes medlemmer tegnet forsikringen.

Kilde: Lederne

1924

EN ALMINDELIG ØKONOMIKONSULENT TAGER 2000 KR. I TIMEN.

VI TAGER 525 KR. OM ÅRET.

Vidste du, at vi ikke bare tilbyder betalingsløsninger, men også en række værktøjer, der kan forbedre lønsomheden i din virk–somhed og effektivisere administrationen? Noget som både giver bedre økonomi og gør det lettere for dine medarbejdere.

Vi begynder ofte med at analysere virksomhedens betalings-processer for derefter at give forslag til, hvilke tjenester der bedst optimerer lønsomheden. Herefter evaluerer vi vores resultater løbende – så vi kan justere hvis nødvendigt.

For os er det ret enkelt: Vi er afhængige af tilfredse kunder. Tilfredse kunder tjener nemlig på at bruge os.

På eurocard.dk/firma ser du, hvad vi kan gøre for din virksomhed.

SPAR PENGE, DU IKKE VIDSTE FANDTES.

eksempelvis detailbranchen. Allerede inden krisen skar man hos flere supermarkeder flere ledelsesled over på grund af manglen på egnede unge. Men den strategi har en åbenlys sårbarhed. Hvis det ene led bliver syg eller finder andet arbejde, vil ingen umiddelbart kunne fylde tomrummet, og produktionen vil gå i stå. Med konsekvenser for det enkelte supermarked. Og for samfundsøkonomien.

De unge, der alligevel vælger at være leder for unge ufaglærte i detailbranchen, vil blive mødt af en række store udfordringer, vurderer Michael Uhrenholt:

"Det kan være svært at være leder for en gruppe, som måske ser det som en midlertidig stilling. Vi har generationer af unge, der ikke helt er så vant til at tage hårdt fat, og de kan være en udfordring for enhver leder. Hvis den unge leder så samtidig ikke har den nødvendige ballast og er kommet for sent ind på arbejdsmarkedet, vil han eller hun mangle de nødvendige sociale kompetencer."

Foto: Scanpix

Social protest. I Spanien er flere demonstrationer opstået i frustration over en ungdomsarbejdsløshed på omkring 45 procent.

Frustrationerne ulmer

De unges frustrationer over at være holdt uden for arbejdsmarkedet ulmer i de fleste europæiske lande. Og det er ikke kun et spørgsmål om en forkælet generation, der nu for første gang i tilværelsen møder modstand, mener arbejdsmarkedsforsker og professor ved Aalborg Universitet Flemming Ibsen. De unge har nemlig i en vis grad gjort, hvad de skulle. Alligevel får de ikke chancen.

"De unge er blevet fortalt en historie, der slet ikke holder vand. De er blevet fortalt, at vi kommer til at mangle arbejdskraft, og de skal skynde sig igennem uddannelsessystemet. Og det har de faktisk gjort. Derfor er de også så frustrerede nu, når det viser sig ikke at passe."

Billedet i Europa er langtfra ensartet, når det gælder den generelle ungdomsarbejdsløshed, hvor især de ufaglærte er hårdt ramt. Selv i eurozonen er der ekstreme variationer landene i mellem, og problemerne er næsten markeret som med en lineal, hvor problemerne er størst i syd og mindst i nord, forklarer tidligere overvismand og professor ved Aarhus Universitet Torben M. Andersen:

"I Spanien, hvor der er omkring 45 procent arbejdsløse unge, er det næsten uden for ens fantasi. Det er et stort problem. Vi ser desværre, at når vi når op i den skala af arbejdsløshed, vil der komme social uro."

> "De unge er blevet fortalt en historie, der slet ikke holder vand. De er blevet fortalt, at vi kommer til at mangle arbejdskraft, og de skal skynde sig igennem uddannelsessystemet. Og det har de faktisk gjort. Derfor er de også så frustrerede nu, når det viser sig ikke at passe."

Uddan dig ud af krisen

En vej ud af krisen kan være uddannelse. Både for samfundet og den enkelte. Det koster ikke staten lige så meget i overførselsindkomst at have studerende som arbejdsløse, og samtidig vil arbejdsmarkedet ikke miste de unges produktivitet, som kunne bruges under en højkonjunktur.

Men man kan ikke nøjes med uddannelse, hvis man skal være leder. De særlige evner, det kræves, kommer med erfaringer, og at man har den rette personlighed, forklarer Michael Uhrenholt:

"Hvis man som ung gerne vil være leder, skal man tydeliggøre det. Man kan ikke stå og vente på, at verden kommer til én. Man er nødt til at vise, at man gerne vil tage ansvar."

En af de helt afgørende ting, der kræves for at være leder, er hårdt arbejde. De personer, som de unge skal spejle sig i, har alle lagt mere end 37 timer om ugen for at komme til deres position.

"Du kan ikke have en livsstil, der kun går op i venner, frivilligt arbejde og fritidsfornøjelser. På den måde bliver man ikke topleder. Du skal også være villig til at tage kosten i hånden, selv om du har en lang uddannelse. Du må ikke være krukket. Det handler om tage fat. Men så er der også en chance," siger Michael Uhrenholt.

REGERINGEN UDDELER NY PAKKE

Den stigende ungdomsarbejdsløshed er ikke gået regeringen forbi. I foråret præsenterede de en ungdomspakke, der med 178 millioner kroner til nye initiativer skulle bøde op for det voksende problem. Med pakken kan man nu få virksomhedspraktik i op til tre måneder, så den enkelte kan få mere erfaring på arbejdsmarkedet. Samtidig kan en særligt udsat gruppe få mulighed for at opgradere basale læse-, skrive- eller regnefærdigheder. *Kilde: Beskæftigelsesministeriet*

DDB Denmark

Firmapension

Er det muligt at udvikle en sund forretning og sunde medarbejdere på samme tid?

En sund arbejdsplads er ikke bare godt for medarbejderne. Det kan også være en rigtig god forretning for virksomheden. Hos Nordea Liv & Pension har vi selv haft succes med at sætte sundhed på dagsordenen. Og det er en af grundene til, at vi blev kåret som Danmarks sundeste arbejdsplads i 2010 af Dansk Firmaidrætsforbund. Vi deler gerne vores erfaringer med dig. Bestil vores sundhedsmagasin på **www.sundforretning.nu**

Gør det muligt

Nordea

GUIDE TIL JOBSAMTALEN:

DEN SVÆRE FØRSTE GANG

Du er ny leder, og du skal hyre for første gang. Pas på fejl, fordomme og faldgruber, du let kan falde i, for det er nemlig ikke kun ansøgeren, der skal give et godt indtryk. Lederne guider dig gennem din første samtale. *Tekst: Emil Norsker*

Hvis det at opsige en medarbejder er en af de værste begivenheder i en leders liv, kan det at ansætte være en af de bedste. Men derfor er der alligevel ingen grund til at læne sig tilbage og tro, at kandidaten skal gøre alt arbejdet. Ledelsesrådgiver i Lederne Michael Uhrenholdt guider dig igennem kunsten at afholde en jobsamtale.

1 SÆT DE RIGTIGE RAMMER

Før kandidaten ankommer, skal du sørge for at skabe det rette rum for en samtale. Vælg et roligt og afsidesliggende lokale, hvor vedkommende kan føle sig godt tilpas. Hav de rigtige papirer, som kandidatens ansøgning og cv parat. Stil et glas vand frem. Sluk din telefon. Det opfattes som en upassende forstyrrelse af kandidaten, hvis telefonen ringer midt i det hele. Husk, at du og omgivelserne repræsenterer firmaet.

Når rammerne er sat, så forklar kort om samtalens forløb. Hvad du vil fortælle om, og hvad du forventer, at kandidaten vil komme ind på.

2 Invitér en erfaren kollega med

Det er vigtigt, hvis det er første gang, du skal afholde en jobsamtale, at du har en kollega med, som har prøvet det før. Han skal ikke nødvendigvis styre samtalen, men han kan støtte dig undervejs, og det er godt i starten at have en observatør, der kan give dig feedback. Selv om du har været på kursus (og læst denne guide), vil du formentlig lave nogle små fejl i starten. Det kan en erfaren kollega korrigere og hjælpe dig til at forbedre.

3 BRYD ISEN

Fra start af handler det om at få ansøgeren til at føle sig godt tilpas. Vær imødekommende, og sig, at du har glædet dig til at se vedkommende.

Det er også en god idé at indlede med lidt smalltalk. De fleste har i deres cv skrevet noget om deres fritidsinteresser, og der kan man måske finde et fællesområde at mødes på.

Man skal sørge for, at rammerne er sådan, at kandidaten slapper af. Det handler ikke kun om at afdække kandidatens kompetencer. I lige så høj grad handler det om at finde ud af, hvad det er for et menneske, man står over. Hvad hele personen rummer.

4 Stil de rigtige spørgsmål

Man kan få meget ud af at stille en blanding af åbne og lukkede spørgsmål. Et af de lukkede kan for eksempel være: "Kan du navigere i SAP?" Det vil skabe en hurtig afklaring om ansøgerens kompetencer.

Samtidig skal man også stille nogle mere åbne spørgsmål, som åbner op for en dialog. Det kan være: "Hvis jeg spurgte en af dine kolleger, hvad vil han sige om dig? Eller hvad, synes du, karakteriserer en god chef?"

Det er spørgsmål, hvor kandidaten tvinges til at forholde sig til sig selv. På den måde kommer du til at kende kandidatens holdninger. Hvis du fra starten har skabt gode, afslappede rammer, kan du bedre gå ind til dem med disse spørgsmål. Det er den bedste måde at finde det hele menneske frem bag facaden. Det handler derimod ikke om at kende deres politiske holdninger eller religion. Det bør du holde dig fra.

5 GIV og TAG

En jobsamtale er en 50/50-situation, hvor begge parter skal give noget. Du er virksomhedsrepræsentanten, der skal fortælle om firmaet og lade kandidaten få sig et nuanceret billede af sin kommende arbejdsplads. Det er en god idé at komme med nogle nye in-

formationer om virksomheden.

Nogle ansøgere forbereder sig vanvittigt meget. Derfor er det godt at komme med nogle informationer, de ikke kan have fundet frem på forhånd, og som de så skal forholde sig til. Det gør det mere ægte og giver mulighed for at få en impulsiv respons.

6 FØLG MAVEN

Når man har indkaldt kandidaten til en samtale, har man gennem ansøgningen og cv'et gjort den faglige vurdering op. Samtalen skal derfor bruges til at finde personen bag. Her kommer mavefornemmelsen ind. Man kan ikke udelukkende basere sine valg ud fra en personlighedsanalyse eller andre tests. Det er alt for ensidigt, og det kommer der ikke noget godt ud af.

7 God afslutning

Det er vigtigt at fortælle om, hvad der er den videre proces herfra. Skal man for eksempel igennem endnu en samtalerunde? Man skal huske som leder, at man også her repræsenterer virksomheden, selv om man bliver nødt til at give et afslag. Man skal behandle folk ordentligt. Og det er faktisk noget, der er gået grueligt galt under krisen. Mange virksomheder har ikke været parate til at få så mange ansøgninger, og det har gjort, at de ikke har kunnet håndtere det. Det betyder, at man ikke får tilbagemeldt til tiden og ikke givet ordentlig feedback. Og det er altså et krav.

FALDGRUBER

Pas på fordommene

Det første, vi aktiverer, når vi møder nye mennesker, er fordommene. Det kan være, at man for eksempel har den fordom, at en person med mange børn altid er hjemme med syge børn. Hvis det fylder hos lederen, så har kandidaten tabt på forhånd, selv om vedkommende måske er den helt rigtige og ikke har et problem med meget sygefravær. Man skal passe meget på ikke at lade sig styre af ens fordomme.

Hyr ikke dig selv

En klassisk fejl er at hyre dem, der ligner en selv, for det er man mest tryg ved. Men det skaber sjældent det bedste team, hvis man kun har én personlighedstype. De fleste opgaver i en virksomhed har en kompleksitet, der gør, at man har brug for mange forskellige typer, og det får man ikke, hvis man kun går efter en, der ligner én selv.

Frygt ikke den bedste

Der har tidligere været undersøgelser, der viser, at mange ledere er forbeholdne med at ansætte nogen, som rent fagligt er dygtigere end dem selv. Men det skal man komme ud over. Som leder skal man ikke nødvendigvis være den bedste til det hele. Din primære opgave er at lede og fordele opgaverne. Ikke at kunne det hele bedst. Hvis du har modet, skal du gå efter nogle, der er bedre end dig. På den måde bliver du også selv dygtigere.

DEN DANSKE LEDELSESKANON
De første af 12 bøger om store danske ledelsesbedrifter
refleksdesign.dk
MÆRSK
Ledelse i verdensklasse
LEGO
Globaliseringen af den gode idé
ISS
Succes med skandinavisk ledelse
NOVO
Samfundsansvar som vindermodel
JYSK
Købmandskabets hemmelighed
Kr. 200,- pr. stk.
Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk

FN-LEDER I AFRIKA ELLEN MARGRETHE LØJ

"Det nytter ikke noget at blive rørstrømsk"

Man skal kunne råbe ordren "skyd" uden at blive blød om hjertet. Ellen Margrethe Løj står i spidsen for 8.000 soldater som leder af FN's mission i Liberia. Her er det ikke metoder, men resultater, der tæller.

Tekst: Sabrina Drevsfeldt | Foto: Jeppe Carslberg m.fl.

ALARMTELEFONEN RINGER. En gruppe civile demonstranter er i gang med at hærge en mindre by i Liberia. De angriber FN-soldaterne i området, sætter ild til byens politistation, sætter fanger fri. Der kastes med sten, og de udsendte trues med knive. Soldaterne affyrer varselsskud, men oprørerne stopper ikke. Enten skal FN's udsendte efterlade byen i kaos – eller tage hårdere midler i brug.

Ved telefonen tilbage på hovedkvarteret sidder Ellen Margrethe Løj. Hun er *in charge*. Hun skal give ordren. Og hun giver den: Skyd.

"Jeg beordrede dem til at skyde mod fødderne. Vi skal beskytte de civile, men vi har også et ansvar for landets generelle sikkerhed. Jeg står over for svære valg, men jeg kan ikke bruge en masse energi på at tænke over, hvordan jeg personligt har det med de beslutninger. Det kan ikke hjælpe noget at blive rørstrømsk, når man har et job, der skal gøres, og nogle svære valg, der skal træffes," siger Ellen Margrethe Løj.

Det er nemlig ikke små beslutninger, Ellen Margrethe Løj sidder med ved sit skrivebord. Siden 2008 har hun været leder af FN's fredsbevarende mission i borgerkrigsramte Liberia. Det er hende, der bestemmer, hvordan der skal reageres, når freden er i fare som i ovennævnte situation i 2010. Det er også hende, der bestemmer, hvilke områder soldaterne skal beskytte, og hvilke områder og mennesker der så at sige skal klare sig selv.

Men selv om ansvaret kan virke lammende på de fleste, gør hun det uden at ryste på hånden.

"Mit job ville blive for svært, hvis jeg konstant tvivlede på min egen evne til at træffe de rigtige valg. Selvfølgelig kan man altid blive klogere, når man ser i bagklogskabens klare lys, men det kan jeg ikke bruge til noget i det øjeblik, hvor jeg træffer beslutningen. I mit job bliver det først og fremmest nødt til at handle om, hvordan man når resultaterne her og nu."

Som leder af FN-missionen i Liberia er jobbet at prioritere. Hvem kan hjælpes, og hvem kan ikke hjælpes. Ellen Margrethe Løj i selskab med sine velkendte blå FN-soldater.

"Selvfølgelig kan man altid blive klogere, når man ser i bagklogskabens klare lys, men det kan jeg ikke bruge til noget i det øjeblik, hvor jeg træffer beslutningen."

Beslutninger baseret på fakta

En del mål er da også blevet opnået i de tre år, Ellen Margrethe Løj – eller "Madam", som hendes ansatte kalder hende – har siddet ved roret for FN i det lille afrikanske

Statsbudgettet i Liberia er vokset fra 50 millioner dollars til 500 millioner dollars, nye bygninger skyder op over alt, og flere og flere børn stikker næsen i skolebøgerne. FN og Ellen Margrethe Løj ser resultaterne konkret hver dag.

"Jeg har lært, at man som leder opnår mest respekt og de bedste resultater ved at tage udgangspunkt i, hvordan kulturen er i det system, du kommer ind i."

land. Statsbudgettet er vokset fra 50 millioner dollars til 500 millioner dollars, nye bygninger skyder op over alt, og flere og flere børn stikker næsen i skolebøgerne.

Kriminalitet og korruption hærger dog stadig i Liberia, hvor mindst hver fjerde kvinde er blevet voldtaget. Det er derfor "hamrende nødvendigt aldrig at fjerne fokus fra målet" om et stabilt, selvkørende og fredeligt Liberia, som Ellen Margrethe Løj siger det.

Men hendes resultatorienterede ledelsesstil var ny for FN-personalet, der stammer fra over 100 forskellige lande.

"Folk kommer fra virkelig forskellige administrative kulturer, og det betyder, at systemet er blevet noget mere procesorienteret, end det danske system er. De er vant til at blive bedømt på, om de har gjort, som proceduren siger. Men jeg prøver at lære dem, at det simpelthen ikke er nok, hvis der ikke kommer noget ud af det," siger hun.

For at lede endnu mere effektivt valgte Ellen Margrethe Løj også som nytiltrådt leder at slanke missionens ledelsesgruppe, der gennem "del og hersk"-princippet skal holde styr på de omkring 10.000 soldater og medarbejdere ansat af FN. Beslutningerne bliver mere kvalificerede, jo færre der er til at træffe dem, har hun erfaret:

"Hvis gruppen, hvor der skal træffes beslutninger, bliver for stor, kan der ikke foregå åbne diskussioner omkring tingene, og alle oplysninger og meninger kommer ikke frem. Med en lille gruppe kan jeg sikre mig, at intet er blevet overset, og derfor bliver beslutningerne langt mere velfunderede. Det gør, at jeg føler mig mere tryg ved at træffe et valg, der berører menneskers liv."

Bløder kulturen op

Men selv om Ellen Margrethe Løj i sin lange karriere har været alt fra ambassadør i New York og Israel til Danmarks repræsentant i FN's Sikkerhedsråd, havde hun også selv "en hel del at lære", da hun ankom til Liberia som kvindelig chef for en militær, mandsdomineret operation, hvor det ikke var normalt for FN's repræsentant at tale med assistenter uden om cheferne eller lige at droppe forbi forsvarschefens kontor uden aftale. Selv det at bede om at blive kaldt "Ellen" i stedet for SRSG (Special Representative of the Secretary General) var unormalt.

"I starten trådte jeg klart ved siden af flere gange, og de er stadig ikke i tvivl om, at jeg ikke er opdraget i det militære system. Jeg bliver ved med at udfordre dem ved at gøre ting, de ikke er vant til – dog med respekt for deres kultur. Hvis man ignorerer kulturforskellene, så opnår man

BLÅ BOG – ELLEN MARGRETHE LØJ

- Født den 17. oktober 1948 i Gedesby på Falster, hvor hun vokser op som gårdmandsdatter.
- Uddannet cand.polit. fra Københavns Universitet i 1973. Herefter ansat i Udenrigsministeriet.
- 1979-1980: Ambassadesekretær ved FN-missionen i New York.
- Herefter bliver hun ambassaderådgiver i EF-repræsentationen i Bruxelles fra 1982 til 1985.
- Fra 1989 og tre år frem er hun ambassadør i Israel.
- I 1996 bliver hun chef for Udenrigsministeriets Sydgruppe, der inkluderer Danida.
- I 2005 bliver hun Danmarks repræsentant i FN's Sikkerhedsråd.
- I 2001 flyver hun til FN i New York for at være ambassadør indtil 2007.
- Fra 2008 til i dag er hun leder af FN's samlede indsats i Liberia.

Med en kreativ direct mail til marketing- og kommunikationschefer fik Den Grafiske Branche skabt debat og vist, at der er power i print. Budskaberne om tryksagen som det stærkeste pushmedie blev læst af 59 % af modtagerne og fik 26 % til at overveje flere tryksager i mediemixet. Se hele casen på www.etbrevbetydermere.dk

DEN GRAFISKE BRANCHE

ET BREV BETYDER MERE

POST

ingen resultater," siger Ellen Margrethe Løj og uddyber:

"Jeg har lært, at man som leder opnår mest respekt og de bedste resultater ved at tage udgangspunkt i, hvordan kulturen er i det system, du kommer ind i, og derfra kan man prøve at bløde det lidt op og udfordre det bestående. Det handler om at finde en balance, hvor du tilfører noget nyt uden at skubbe folk fra dig."

I dag har Ellen Margrethe Løj faktisk fået forsvarschefen til at smile over de uventede besøg, og hans soldater giver hende kjoler fra deres lande, som de gerne vil se hende i ved særlige lejligheder.

Smalltalk og manglende privatliv

Netop det at kunne tale om andre ting end arbejde med folk fra andre kulturer har vist sig at være nøglen til Ellen Margrethe Løjs succes som chef for missionen.

"I den danske kultur er det ikke nødvendigt at tale personligt før og efter møder, men her betyder personligt kendskab til hinanden meget for, hvor godt samarbejdet kører. Det handler om at gøre dem så trygge ved mig som muligt, og det opnår man bedst ved at vise reel interesse for dem som personer," fortæller hun.

Derfor har hun helt styr på, hvor mange børn de forskellige militærchefer har, og hvem der selv har valgt deres kone i den pakistanske enhed. Smalltalk-delen af jobbet er faktisk noget af det mest interessante for Ellen Margrethe Løj:

"Jeg får aldrig nok af at lære om andre kulturer, og det har altid været nemt for mig at tale med vidt forskellige mennesker – måske fordi jeg selv kommer fra en landmandsfamilie og har arbejdet mig op gennem de bureaukratiske systemer."

Det har dog ikke været nemt for kvinden, der er opvokset tæt på de danske kornmarker, at vænne sig til det private liv som FN-leder i et land, hvor vejene er lavet af grus, maden består af ris og gamle grøntsager, og soldaterne står på vagt foran døren døgnet rundt.

"Det sværeste har været, at jeg ikke har privatliv. Jeg kan ikke tage elevatoren fra min lejlighed ned til 3. sal uden at have sikkerhedsfolk med, fordi der er så stor risiko for, at nogen kan have interesse i at skade mig. Jeg insisterer dog på selv at gå i supermarkedet i weekenden – om end ledsaget af sikkerhedsfolk. Men det var en stor sensation i begyndelsen," fortæller hun.

"Det sværeste har været, at jeg ikke har privatliv. Jeg kan ikke tage elevatoren fra min lejlighed ned til 3. sal uden at have sikkerhedsfolk med, fordi der er så stor risiko for, at nogen kan have interesse i at skade mig."

Men selv om det er "ekstremt hårdt at bo og leve under disse vilkår", er det også den slags oplevelser, der motiverer Ellen Margrethe Løj til at knokle lige det hårdere:

"Jeg oplever hver dag, hvor hårdt liberianerne har det – men jeg ser også, hvor stor en forskel vi kan gøre. Jeg ser, hvordan børnene stolt, men gebrokkent, læser op af deres skolebøger. Hvordan den 40-årige markedskvinde pludselig kan stave sit eget navn. Og det er jo netop det, det handler om: Der er konkrete piger, drenge, mænd og kvinder, der skal have et bedre liv, og det kan kun lade sig gøre, hvis der er fred i landet. Som leder er det menneskerne i den anden ende af beslutningerne, der driver mig mest."

Til januar 2012 stopper Ellen Margrethe Løj som leder af FN's fredsbevarende mission i Liberia. Så skal hun finde nye mennesker at gøre en forskel for.

A SCIENTIFIC BREAKTHROUGH IS MADE IN HONG KONG. THE NEXT DAY IT'S AIDING RESEARCH IN TROMSØ.

Our local expertise, customs clearance experience and international network are unparalleled. That's why when it comes to express shipping, we're the International Specialists. And why we can guarantee deliveries by the end of the next business day to more places around the world than anyone else.

That's the Speed of Yellow.

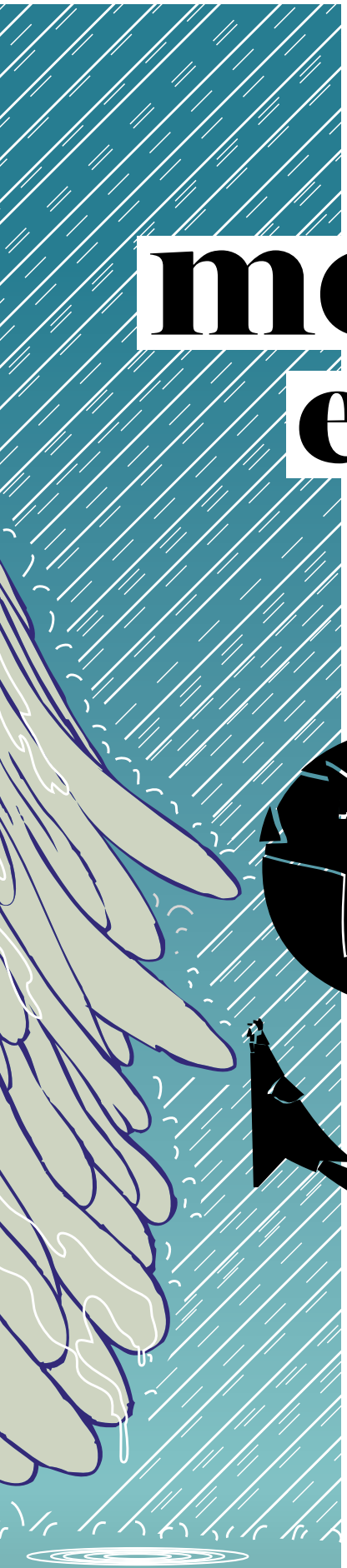
www.dhl.dk/express

EXCELLENCE. SIMPLY DELIVERED. DHL EXPRESS

Grib ind, når din medarbejder er i krise

Som leder skal du træde i karakter, når en af dine medarbejdere rammes af en personlig krise. Jo hurtigere og mere professionel du er, desto bedre for både arbejdsplads og medarbejder.

Tekst: Louise Wendt Jensen og Anne Klejsgaard Hansen | Illustration: Kristian Eskild Jensen



Sygdom, ufrivillig abort, overfald, dødsfald, skilsmisse, misbrug, stress. Man kan blive ved.

Der er masser af kriser, der kan ramme os, og man skal være et ualmindelig heldigt menneske, hvis man ikke løber ind i mindst et par stykker i løbet af et voksen- og arbejdsliv.

Og dermed bliver du også involveret som leder.

For når din medarbejder er i krise, er du nødt til at tage stilling. Først og fremmest for arbejdspladsens skyld, der skal lide mindst muligt under den faldende effektivitet, som er en naturlig konsekvens hos en kriseramt medarbejder.

"Som leder er ens største hensyn virksomhedens drift. De mennesker, vi har ansat, har vi valgt, fordi vi har brug for dem. Fordi vores arbejde er så specialiseret i dag, tager det lang tid at oplære folk. Derfor er der en klar økonomisk fordel i at fastholde folk," siger Lars Andersen, arbejdsmiljøchef hos Lederne.

Og har du endnu ikke prøvet at håndtere en sådan situation, så skal den helt sikkert nok komme.

Ifølge undersøgelsen "Det Danske Ledelsesbarometer", som er foretaget af Lederne i samarbejde med Aarhus Universitet, Business and Social Sciences, blev 3.040 ledere bedt om at svare på spørgsmålet: "Jeg skal som en del af mit arbejde tage stilling til mine medarbejderes personlige problemer". Heraf svarer 62 procent, at de "i høj grad eller i meget høj grad" er enige.

"Det er overraskende mange. For ikke ret mange år siden var det tabu at snakke om de her ting. Nu er det god ledelse at holde dialog med den kriseramte og have fokus på en fastholdelse af medarbejderen. Det er positivt, at så mange ledere nu mener, at det er en del af deres ledelsesfunktion at tage stilling til medarbejdernes personlige problemer," siger Lars Andersen.

Kriser koster

Og det er i høj grad et problem for virksomheden, og dermed dig som leder, når den personlige krise rammer en medarbejder.

En norsk undersøgelse foretaget for nogle år siden pegede på, at det i gennemsnit koster 22 sygedage, hvis en medarbejder bliver skilt, og da 28.920 danskere ifølge Danmarks Statistik blev skilt sidste år, er der bare

på den konto tale om 636.240 sygedage, hvis man forudsætter, at alle de skilte er i arbejde.

Læg dertil alle de andre kriser, der tæller på fraværskontoen. Ifølge tal fra Lederne koster fraværet på de danske arbejdspladser hvert år i alt 55,7 milliarder kroner, hvoraf arbejdspladserne betaler 41 milliarder kroner. Oveni kommer så de svært opgørlige udgifter, når den kriseramte medarbejder møder op, men bruger tid på at kigge ud af vinduet eller snakke i telefon for at ordne praktiske ting med instanser, der kun kan nås i arbejdstiden.

Tidlig indgriben er vigtig

Alle undersøgelser peger dog på, at jo tidligere man griber ind over for en sygemeldt medarbejder, desto større mulighed er der for at fastholde vedkommende på arbejdspladsen. Derfor er det en fordel for dig som leder at gribe ind så hurtigt som muligt, når en medarbejder kommer i krise.

"Fravær koster hvert år danske arbejdspladser 55,7 milliarder kroner, hvoraf arbejdspladserne betaler 41 milliarder kroner."

Det gør man ved at bede vedkommende om en samtale, så snart man bliver opmærksom på, at der er noget galt.

Tag fat i din medarbejder, og fortæl, at du har bemærket en ændring, som du gerne vil have en samtale om. Lars Andersen påpeger, at man som leder i en sådan samtale skal være opmærksom på, at det ikke er alt, man må spørge ind til. Du må for eksempel ikke direkte spørge, hvad medarbejderen fejler. Mange medarbejdere vil dog gerne af egen drift fortælle, hvad der er galt, og det er til gengæld fuldt lovligt.

Vær ikke terapeut

Under samtalen er det vigtigt at holde sig for øje, at man er chef, og ens primære fokus er arbejdet. Selv om man selvfølgelig skal gøre det på en menneskelig facon. Men man skal være professionel og må under ingen omstændigheder begynde at optræde som terapeut for sin medarbejder.

Sisse Fallinge, cand.scient.pol, coach og medstifter af rådgivningsvirksomheden Lifewise, der har udviklet et ledelsesværktøj som hjælp til at lede medarbejdere i krise, bruger metaforen, at man skal "bevæge sig ind i medarbejderens stue, men sørge for ikke at komme med ind i soveværelset".

"I et misforstået ligeværd mellem medarbejder og leder kan begge gå for langt i sådan en situation. Senere kan medarbejderen fortryde at have delt intime detaljer i et irrationelt øjeblik, og det kan blive problematisk for dig som leder at være for involveret, hvis du bliver nødt til at skille dig af med medarbejderen. Desuden kan du forværre en situation, hvis du rådgiver forkert i noget, du ikke har kompetence til at håndtere," siger Sisse Fallinge.

Involverer man sig for meget som leder, risikerer man også at blive ædt op af en situation, der kan strække sig over mange måneder.

NÅR EN MEDARBEJDER ER I KRISE, SKAL DU VÆRE SÆRLIG OPMÆRKSOM PÅ:

1. Hvad konsekvenserne er for drift og trivsel i afdelingen.
2. Hvad din virksomhed kan og vil tilbyde i den konkrete situation. Der kan være nogle medarbejdere, man vil gå længere for end andre.
3. Hvad virksomheden har af ordninger og forsikringer.
4. Din egen rolle og omfanget af dit engagement.
5. At være i løbende dialog med den kriseramte. Det øger chancen for at fastholde medarbejderen.

Kilde: Lars Andersen, Lederne

Rene ord for pengene...

Kärcher kan optimere din rengøring – så du både sparer vand, strøm og kemi.
Lige nu kan du få sublim tysk ingeniørkunst til priser, der har vasket sig.

Fejemaskine
KM 100/100 R P

- Kapacitet: 10.400 m²/t
- Arbejdsbredde: 700 mm
- Arbejdsbredde + 1 el. 2 sidekoste: 1000 /1300 mm
- Container: 100 l

Kampagnepris kr. 69.995,-
Vejl. pris kr. 112.395,-
Leasingafgift md. / 36 mdr. kr. 2.065,-

Fejemaskine
KM 70/30 Adv

- Kapacitet: 2.800 m²/t
- Arbejdsbredde: 480 mm
- Arbejdsbredde + 1 el. 2 sidekoste: 700 /– mm
- Container: 42 l

Kampagnepris kr. 11.995,-
Vejl. pris kr. 16.695,-
Leasingafgift md. / 36 mdr. kr. 419,-

Gulvvasker
B 60 W BP Pack Classic + R 55

- Tank rent/snavset vand: 60/60 l
- Kapacitet: 2.200 m²/t
- Arbejdsbredde: 550 mm
- Sugebredde: 850 mm

Kampagnepris kr. 49.995,-
Vejl. pris kr. 79.890,-
Leasingafgift md. / 36 mdr. kr. 1.570,-

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

KÄRCHER

makes a difference

Kärcher A/S, Slotsherrensvej 411C, 2610 Rødovre

For yderligere information kontakt Kärcher på tlf. 70 20 66 67 eller se mere på www.karcher.dk

Husk kollegerne, når krisen rammer en medarbejder

Det handler ikke kun om den enkelte, når vedkommende er nede i en periode. Også kollegerne skal inddrages for at aflive myter og for at skabe forståelse for, at der skal løftes i flok.

Tekst: Louise Wendt Jensen og Anne Klejsgaard Hansen

Vi kender det. Samtalerne i kantinerne kan indimellem vokse ud af proportioner, når vi ikke helt ved, hvad der foregår. Kriser har det med at smitte. Vi har sympati for hinanden, og når man ikke kender sandheden, kan nogle ting eskalere. Og ultimativt har vi altid den lille tanke: "Hvad betyder det her for mig?"

Derfor gælder det om at håndtere situationen så hurtigt som muligt, når en medarbejder er i krise. Som leder står du med en tredobbelt udfordring: Der er opgaver, der skal løses, kolleger, der skal informeres, og endelig er der afklaring omkring den kriseramte medarbejder.

I din første samtale med medarbejderen er det naturligvis afgørende at få overblik over de umiddelbare driftsmæssige konsekvenser af sygemeldingen. Men det er også vigtigt at få afklaret, hvor meget og hvordan en kommende sygemelding skal kommunikeres. Måske vil medarbejderen helst selv fortælle sine kolleger om sin situation? Måske har medarbejderen hverken lyst eller mulighed for at kommunikere med sine kolleger, og det er i stedet din opgave at informere medarbejderne.

Organisér opgaverne

Dit hovedansvar som leder er hensynet til driften, og det er derfor din første opgave at vurdere og prioritere den sygemeldte medarbejders opgaver. Først og fremmest for at sikre at vigtige opgaver bliver løst, men også for at skabe klarhed i afdelingen, give den kriseramte ro i sjælen og lette vedkommendes tilbagevenden til en normal tilstand. Alt afhængigt af krisens karakter og omfang er det en fordel at inddrage den kriseramte

medarbejder, dels fordi det kan være rart for medarbejderen at vide, at opgaverne bliver løst, og helt konkret, fordi det giver dig et overblik over opgavernes omfang.

"Opgaverne skal fordeles, og det er vigtigt, at du som leder tager en vurdering af, hvad der skal løses i selve afdelingen, hvilke opgaver der eventuelt kan løses af andre afdelinger, og hvilke opgaver der må vente, indtil medarbejderen er tilbage. Når det er gjort, kan du inddrage kollegerne i fordelingen af de resterende opgaver, så alle tager ansvar og ejerskab i at løse udfordringerne," siger Lars Andersen, arbejdsmiljøchef hos Lederne.

Endelig skal eksterne samarbejdspartnere, leverandører, kunder og så videre underrettes om, at der nu er en ny kontakt i virksomheden, fordi medarbejderen er på orlov.

Inddrag og beskyt kollegerne

Grundig og hurtig information er vigtig for at bevare de gode relationer i afdelingen. Ellers er der risiko for, at relationerne i teamet bliver belastede og for, at den kriseramte medarbejder bliver isoleret. For kollegerne skal også beskyttes. Mange kollegerne har stor vilje til at være loyale og hjælpsomme og af sig selv gå ind og overtage arbejdsopgaver. Er du som leder ikke tilstrækkelig opmærksom, stiger fællesbarometret i forhold til utilfredshed, stress og mangel på trivsel, hvilket igen rammer arbejdspladsen.

"Det er god ledelse, både i forhold til virksomhedens drift, de tilbageværende medarbejdere og den kriseramte, at vise, at man som leder tager ansvar og håndterer en krise med både overblik, autoritet og menneskelig indsigt. Og så øger det den generelle tillid til dig, både som leder og menneske," påpeger Lars Andersen.

> "En kriseramt medarbejder skal have en veltilrettelagt start. Det er vigtigt, at du som leder vurderer: Hvor lang tid skal medarbejderen have for at komme på fode?"

Tilbage på job

En af de største udfordringer som leder, når en medarbejder er i krise, er balancen mellem hensynet til driften og din medarbejder.

Når den kriseramte medarbejder er på vej tilbage på job, er det derfor vigtigt få en afklarende samtale om, hvilke muligheder og forventninger der er fra alle parter. Hvilke muligheder og ressourcer har medarbejderen – og er den indsats tilstrækkelig i forhold til kolleger og virksomhedens drift?

"En kriseramt medarbejder skal have en veltilrettelagt start. Det er vigtigt, at du som leder vurderer: Hvor lang tid skal medarbejderen have for at komme på fode? Hvad skal der til? Hvilke rutiner skal ændres, og kan og vil virksomheden bære det?" siger Lars Andersen.

Hvis krisen eksempelvis handler om en stress-sygemelding, kan det være et problem i sig selv for både leder og medarbejder at skulle sætte et tidsperspektiv op, men så handler det om at finde et nyt tidspunkt for en ny afklarende samtale.

Forløbet er afhængigt af krisens karakter – og naturligvis af de konkrete forhold i virksomheden.

BUSINESS UDEN BRØLERE

Bliv sprogligt klædt på – kig ind og få taget mål

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

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

Skræddersyet sprogundervisning til erhvervslivet – også på Skype

STUDIESKOLEN
NÅR SPROG FLYTTER GRÆNSER

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

Unikke fordele, unikke faciliteter

Hent vores mobile fordelskort, som giver rabat på mødepakker og en brunch for mødebookeren og 3 kolleger i Charlottehaven Café.

For booking kontakt vores konferencechef, Lis Andreassen på tlf. 3527 1511 eller send en email til la@charlottehaven.com

Charlottehaven
Konferencer & Møder
Hjørringgade 12C | 2100 København Ø | www.charlottehaven.com

NØRGÅRD MIKKELSEN

Tryksagen har aldrig været mere relevant end nu

Scan QR-koden, og se hvorfor!

QR-koden er et godt eksempel på, at tryksagen og de elektroniske medier supplerer hinanden. I dine annoncer eller via brochurer, plakater og emballager fungerer koden som link mellem det bedste fra begge verdener: først skaber du opmærksomhed på tryk, og så giver du fx supplerende oplysninger eller demonstrerer dit produkts fortræffeligheder "live" på nettet. **Download fx applikationen i-nigma på din smartphone og scan koden herover, så får du demonstreret, hvordan tryksagen får liv.**

DEN GRAFISKE BRANCHE

Bevægelsen for større effekt pr. investeret krone

HVEM SKAL DU REDDE ...
– EN ANSAT I KRISE ELLER BUNDLINJEN?

En medarbejder er blevet langtidssygemeldt. Kollegerne knokler endnu hårdere for at nå alle opgaver, mens krisen truer konkurrenceevnen. Hvad er dit første hensyn som leder? Lederne har spurgt to eksperter. *Tekst: Emil Norsker*

Hvem:	**LARS ANDERSEN**, arbejdsmiljøchef i Lederne	**CLAUS EMHOLDT**, cand.psych., leder af Udviklingskonsulenternes Forskningsenhed og professor ved Aalborg Universitet
Hvordan finder man som leder grænsen mellem hensynet til den enkelte syge på den ene side og kollegerne og bundlinjen på den anden?	På den korte bane skal man tage hånd om driften og gøre, hvad der er bedst nu og her. Men man skal også tænke langsigtet. Hvis man som leder vælger at tage hånd om en medarbejder i krise, sender man et signal, ikke bare til den enkelte, men også til hele organisationen om, at virksomheden er indstillet på at håndtere sådan en situation. De fleste kolleger vil faktisk gerne give et ekstra nap i en periode. Både for at hjælpe deres kollega, og fordi de fleste gerne vil arbejde i en virksomhed med socialt ansvar.	Der er to grøfter, man kan falde i. Man kan på den ene side blive for kynisk og være med til at sprede en syndebuk-stemning, så det bliver "bebrejd offeret". Men man kan også på den anden side tage for meget hensyn til den sygemeldte. Det ser man for eksempel mange steder i det offentlige. Der er nogle klynke-typer, der måske reelt har det dårligt, men som også får tiltrukket sig rigtig meget opmærksomhed ved at være den, der skal have omsorg. Her glemmer lederen at stille krav. Man skal hverken kun stille krav eller give omsorg. Man skal give, hvad jeg kalder "hård empati."
Er der en grænse for, hvad man skal blande sig i som leder, når det gælder de ansattes personlige forhold?	Som leder har man sin faglighed, og man er hverken psykolog eller læge. Men man skal som leder tage dialogen og støtte med det, man kan og vil. Mange virksomheder har i dag nogle tilbud som for eksempel sundhedsforsikring. Hvad der vedrører selve diagnosen eller sygdommen, skal man lade andre om.	Alt, hvad der påvirker indsatsen på dit arbejde, er det legitimt, at en leder interesserer sig for. Men der er grænser for, hvad man skal gå ind i. Man skal ikke gå ind og arbejde med følelserne i for eksempel en skilsmisse.
Bliver det sværere for en leder at være kontant i afgørende situationer, hvis man har været tæt på og hjulpet en ansat gennem for eksempel en skilsmisse?	Nej, når det kommer til stykket, er lederne gode til at tage de nødvendige beslutninger. Det er ikke anderledes, end at mange ledere kender deres medarbejdere godt og følger med i deres liv med bryllupper, barnedåb og begravelser.	Problemet kan opstå, hvis man er gået ind og blevet venner eller terapeut for ens ansatte. Så bliver man lige pludselig følelsesmæssig engageret i privatsfæren på en måde, som kan komme i karambolage med ens professionelle rolle som leder. Det kan blive noget værre rod.
Kan den ansatte føle sig ubekvem bagefter, hvis man har åbnet sig meget for en chef?	Det er altid den ansatte, der må afgøre, hvor meget han vil åbne op. Der er nogle regler for, hvad en leder må spørge om, som hører under for eksempel helbredsoplysningsloven. Men oftest er det sådan, at de ansatte selv er åbne om deres problemer. Åbenhed er et vilkår, som både leder og medarbejder må lære at håndtere professionelt	Det er lederen, der har magten, og derfor er det også ham, der har ansvaret for at klargøre, hvad relationen er. Man skal virkelig være varsom med at gå ind og lytte til det hele. Jeg har coachet ledere, der har prøvet at være en slags terapeut for en af deres ansatte for så senere at skulle fyre vedkommende, og det giver nogle voldsomme etiske kvababbelser. Problemet opstår, fordi lederen er gået for langt ind i det private.

Illustration: Karen Hemmingsen

DET HAR JEG LÆRT OM LEDELSE . . .

Tom Knutzen, 49 år, tidligere adm. direktør i Danisco, medlem af VL-gruppe 46

→ **Hvis du gerne vil til tops...** så læg ikke skjul på det. Levér resultater hver dag, brænd 100 procent for det, du laver, og gør dig synlig.

→ **Jeg gjorde mine første erfaringer som leder...** da jeg som ung var reserveofficer. Kaptajnen lærte os, at man som formel leder altid skal stille sig selv det spørgsmål, om man også ville være blevet valgt til posten uformelt. Først når man har bevist, at man ud over at være den formelle leder også ville være valgt som den uformelle leder, har man for alvor ledelsesretten. Den læresætning bruger jeg stadigvæk.

→ **Ledelsesopgaven i Danisco...** viste sig at være ti gange mere spændende, end jeg i min vildeste fantasi havde drømt om. Jeg blev sat i spidsen for en virksomhed, der var i gang med et meget dramatisk hamskifte. Fra at have været det der store danske lokomotiv med mange forretningsområder var Danisco på vej til at blive en fokuseret, global forretning.

→ **Titlen som Mr. Turnaround gør mig...** argh, det er bestemt ikke mit ordvalg. Det er korrekt, at jeg efterlod et mindre Danisco. Men det var også et mere fokuseret og lønsomt Danisco, som kunne præsentere nogle imponerende vækstforventninger. Og det var jo det, Dupont var villig til at betale 36 milliarder kroner for.

→ **Lederen som rollemodel er...** en del af jobbet. Som leder sætter du selv tonen. Når folk ser dig gøre noget, så er det for dem et spejlbillede på, hvordan man skal gøre tingene i virksomheden.

→ **En stærk ledelsesgruppe er...** fundamentet for god ledelse. Hvis en beslutning skal have effekt, skal den have opbakning i ledelsesgruppen.

→ **Følelsesmæssigt ville jeg gerne...** være blevet i Danisco de næste fem år. Det betyder ikke, at jeg ikke synes, det var klogt, at vi solgte på det tidpunkt og til den pris. Men jeg ser kæmpe muligheder i selskabet fremadrettet og ville derfor gerne være fortsat.

→ **Når jeg skal have et nyt job...** skal det være noget, hvor engagementet ligger ligefor. Der skal være substansværdi i selskabet, og så skal der meget gerne være en ejerkreds, der vil det rigtige på den lange bane.

→ **Jeg ville sige nej...** hvis der kom nogen og sagde: "Vi har et rigtig spændende job, hvor vi de næste 18 måneder skal have skåret forretningen til og gjort klar til salg. Derefter er du fri igen, og du vil få XX mio. kr. med." Det er ikke det, jeg drømmer om.

→ **Uden evnen til at skabe resultater...** holder du ikke længe som leder. Din personlighed kan påvirke, hvor lang tid du har til at nå resultaterne, men ingen kan blive siddende på taburetten uden at vise resultater.

→ **Jeg kan tydeligt huske...** da en tidligere direktør for mange år siden gik på pension og inviterede min kone og mig til middag. Han sagde: "Ja, jeg har ikke inviteret jer på middag før, for jeg vidste jo aldrig, om jeg en dag ville blive nødt til at fyre dig." Dengang syntes jeg, det var en barsk bemærkning, men i dag forstår jeg ham godt. For selv om du som leder kan skabe nogle meget stærke relationer på din arbejdsplads, så bliver de ikke dine venner.

→ **What's in it for me...** må aldrig være udgangspunktet for lederskabet. Det kan folk gennemskue på et splitsekund.

→ **Når du har hjørnekontoret...** er du den, der efter at have vendt den halvanden gang siger, den er blå. Og så er den blå. Og det vil organisationen også gerne have, for hvis der er noget, organisationer hader, så er det beslutninger, der hænger og flagrer.

→ **Når jeg ankommer til et hotel...** tjekker jeg altid, hvilken støvsuger de bruger. Som tidligere direktør i NKT-Gruppen og divisionen Nilfisk Advance er det altid interessant. Det er som leder afgørende, at du interesserer dig for produktet og produktionen.

Tekst: Anne Klejsgaard Hansen og Louise Wendt Jensen | Foto: Scanpix

Professionel karriereudvikling med målrettet videreuddannelse

Ministeriegodkendte videreuddannelser på bachelorniveau. Du kan vælge at tage en hel diplomuddannelse eller følge enkelte moduler. Alle vores engagerede undervisere på lederuddannelserne har ledelseserfaring, og relaterer teori til praktiske problemstillinger.

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

Diplomuddannelsen i Ledelse
- Procesorienteret med fokus på organisatorisk ledelse og organisationsudvikling
- Redskaber til at motivere og inspirere medarbejdere

Diplomuddannelsen Ingeniørernes Lederuddannelse
- Managementuddannelse
- Fokus på økonomi, strategi og ledelse samt indsigt i forskellige styringsredskaber og ledelsesdiscipliner

Diplomuddannelsen i Energi og Miljø
- Fokus på energi, miljø og sikkerhed i en ledelsesmæssig kontekst
- Redskaber til at arbejde med tekniske, metodiske og personlige kvalifikationer mht at skabe resultater inden for energi- og miljøområdet.

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

Undervisning om aftenen i Ballerup – Lautrupvang.

Læs mere på www.cv.ihk.dk

Center for Videreuddannelse
Ingeniørhøjskolen i København • University College

Carlson Wagonlit Travel
CWT Meetings&Events

www.cwtmeetingsevents.dk ▪ +45 3363 7676

Sådan får du balance mellem arbejde og fritid

Du bruger mange timer på kontoret, og opgaverne tages med hjem. Det gør det svært at klemme børn, ægtefælle og tid til sig selv ind i hverdagen. Lederne giver dig en guide til at strikke arbejdstimer, familieliv og fritid bedre sammen. *Tekst: Sabrina Drevsfeldt*

Det er udfordringer, afvekslende arbejdsdage og spændende opgaver, der får de fleste ledere til at vælge ledelse. Men med lederjobbet følger tit lange dage på kontoret, hjemmearbejde og en presset hverdag, hvor du ikke når at spise aftensmad med familien eller at hente børnene i skolen. Hvis du er leder som gennemsnittet, så arbejder du 48 timer om ugen – og arbejdstiden bliver kun længere, jo højere op i en virksomhed du bevæger dig. Endelig tager 53 procent af de danske ledere arbejdet med hjem, viser nye tal fra undersøgelsen "Det Danske Ledelsesbarometer 2011".

Når arbejdet fylder, kan der opstå ubalance mellem arbejdsliv, fritid og familietid hos lederne, forklarer Lars Andersen, der er arbejdsmiljøchef hos Lederne.

"Man kan let komme ind i en ond spiral, hvor man har dårlig samvittighed både over for arbejdspladsen og familien."

"De fleste ledere stortrives i deres job, som de oplever som personligt udviklende og spændende – men det kan blive for meget af det gode, og nogle ledere oplever, at deres øvrige liv ikke kan holde til det. De møder utilfredshed derhjemme, og de er ikke i stand til at leve op til egne og andres ambitioner om, hvor meget energi de skal

▸▸

Foto: All OverPress

lægge i familie, venner og sig selv," siger han.

Ud af den onde spiral

Du siger ja tak til jobbet, og dermed siger du også ja tak til at planlægge dit liv, hvis arbejde og privatliv ikke skal kollidere. Knap halvdelen af lederne oplever, at deres ansættelsesvilkår ikke giver den fornødne fleksibilitet i forhold til privatlivet, viser en undersøgelse fra Lederne fra april 2011. "Man kan let komme ind i en ond spiral, hvor man har dårlig samvittighed både over for arbejdspladsen og familien. Så tænker man på familien, når man er på arbejde – og på arbejdet, når man er hos familien. Til sidst er man ikke til stede nogen af stederne. Det forringer livskvaliteten og muligheden for at præstere godt på jobbet," forklarer Lars Andersen.

Den onde spiral kan både føre til, at du selv går ned – men den kan også føre til et ødelagt parforhold, hvis du ikke reagerer på faresignalerne, forklarer Bjarne Toftegård, der er stresscoach og forfatter til en lang række bøger om at få arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen. Det handler om at finde ud af, hvilke værdier man gerne vil leve efter, mener han.

"Det bedste er at inddrage familien i formuleringen af levereglerne, så I samtidig afstemmer forventninger til hinanden. Hæng for eksempel reglerne op på køleskabet."

"Du skal formulere nogle leveregler, som skal være udtryk for, hvilke ting der betyder noget for dig. Reglerne kan blandt andet handle om, hvor mange gange om ugen du skal spise med din familie eller hente børn. Det vigtigste er at få skrevet ned, hvad der har værdi, fordi det er med til at klargøre, hvad du rent følelsesmæssigt gerne vil prioritere. Kort sagt er du nødt til at fortælle sig selv, hvordan du gerne vil have det," siger han og fortsætter:

"Det bedste er at inddrage familien i formuleringen af levereglerne, så I samtidig afstemmer forventninger til hinanden. Hæng for eksempel reglerne op på køleskabet. Gnidningerne opstår nemlig oftest, når du skuffer – og den dårlige samvittighed kommer, når vi går på kompromis med vores egne værdier."

Prioritér din tid

Selvfølgelig kan der komme perioder, hvor det er svært at følge levereglerne til punkt og prikke, forklarer Bjarne Toftegård. Men her er det vigtigt, at man planlægger langsigtet, så familie, venner og du selv kan blive forberedt på ekstra travle tidspunkter.

"En gang imellem skal man se på tingene fra et helikopterperspektiv. Find ud af, hvordan du gerne vil have, at tingene ser ud om eksempelvis et år. Når du har formuleret det, kan du se på, hvad der så skal til de forskellige måneder og uger," vurderer han. Heri ligger der også en prioritering af, hvad der er vigtigt og mindre vigtigt – og netop det at prioritere er ifølge Bjarne Toftegård et af nøgleredskaberne til at skabe balance i hverdagen:

"Du er nødt til at indse, at travlhed og ubalance ikke handler om at have for lidt tid – det handler om at have for meget, du skal og vil. Vi har alle 24 timer i døgnet – og det bliver ikke anderledes. Derfor bliver det et spørgsmål om at tage sig tid til det, der er det vigtigste."

Kilde: Ledelsesbarometret er lavet af Lederne i samarbejde med Aarhus Universitet, Business and Social Sciences.

Få luft i hverdagen

1. Tjek kun mail 1-3 gange om dagen. Det tager fokus fra andre opgaver.
2. Afsæt tid til ledelse, hvor du ikke samtidig skal koncentrere dig om andre arbejdsopgaver.
3. Øv dig på de tre ord: Nej, hjælp og pyt.
4. Lær, at alt er et spørgsmål om prioritering. Du har ikke for lidt tid, men for meget, du skal og vil.
5. Afslut dagen med at lave en liste over de vigtigste opgaver næste dag.

Skab balance i familien

1. Lav leveregler, der afspejler dine værdier. Afstem dem med dine omgivelser.
2. Vær nærværende, når du er sammen med familien.
3. Bed hvert familiemedlem skrive fem ting ned, de godt kunne tænke sig at gøre sammen med dig. Gør nogle af tingene.
4. Hav en stressfri fritidsbeskæftigelse. Du kan ikke være noget for andre, hvis du ikke er noget for dig selv.
5. Spis godt, få rigeligt med søvn, og motionér.

Kilde: Bjarne Toftegård

HONDA
The Power of Dreams

Stor
INGENIØRKUNST

- til alle livets oplevelser

Der er nogle, der synes, at Honda CR-V kan være lidt overvældende. Vi skal ikke afvise, at man sidder højt og flot i den og har en suveræn udsigt fra alle sæder. Vi skal heller ikke afvise, at den er i en klasse for sig, når det kommer til at forene fuldblods køreglæde med sikkerhed og fleksibilitet. Den har endda også plads til at være ekstra godt udstyret lige nu. Er det for meget af det gode? Måske? Men sådan er det nu engang med ingeniørkunst fra Honda. **Prøv selv efter og book en prøvetur på www.honda-ingeniørkunst.dk**

Luksusudstyr er en selvfølge.
Honda CR-V Elegance Speciel Edition har som standard bl.a.: Dual Zone klimaanlæg, fartpilot, kombineret alcantara/læderinteriør, parkeringssensorer for/bag, regnsensor, 18" alufælge, mørke bagruder, læderrat og -gearknop.

CR-V privatleasing.
Mdl. leasingydelse fra kr.
3.300,-

Vejl. udsalgspris fra kr.
410.000,-

Privatleasing betingelser: Udbetaling kr. 15.000,-. Priserne er inkl. moms, serviceaftale, vejhjælp (3 år) og levering samt baseret på 48 mdr/60.000 km. Ekskl. grønne afgifter, forsikringer og lign. omkostninger. Oprettelse kr. 4.250,- Positiv kreditgodkendelse forudsættes. Kun i samarbejde med Easyfleet. Mindsteprisen i bindingsperioden kr. 177.650-216.050. Tilbuddet gælder til den 31/12-2011. Vejl. udsalgspris er ekskl. levering men inkl. metalfarve. Brændstofforbrug ved blandet kørsel 11,9-12,2 km/l. CO2-udslip 190-193 g/km.

Det siger din kalender om dig

Er du til en kalender, du kan bladre i, og som ikke løber tør for batteri? Det siger noget om dig, om du bruger Mulberry eller BlackBerry. *Tekst: Maria Purtoft*

Lederen har talt med Kirsten Poulsen, direktør og fremtidsforsker i virksomheden FirstMove. FirstMove beskæftiger sig med trends, livsstil og identitet.

1 DESIGNERKALENDER
Næsten alle de store modehuse har den. Den læderindbundne kalender. En Mulberry koster cirka 2.000 kroner og fås i brunlige nuancer med og uden print. Kalenderbladene skal blot udskiftes hvert år, og så har ejeren en tidløs indpakning, der signalerer kvalitet. Desuden bliver kalenderen kun smukkere og mere personlig af at blive brugt.

Det siger en designerkalender om dig:
Den stilrene leder
Med en læderindbundet designerkalender har lederen mulighed for at afspejle sin type og livsstil. Du klæder dig stilrent og sætter pris på de ydre værdier og den rigtige fremtoning. Der findes et utal af kalendere, og det handler sikkert også om nostalgi og stabilitet, når en leder vælger at hive den samme kalender op af sin taske år efter år.

2 MOLESKINE
Ernest Hemingway, Bruce Chatwin og Oscar Wilde er blot få ud af mange forfattere, der gjorde den indbundne Moleskine-notesbog til et ikon. De findes i alskens farver og størrelser – også i en smart lommekalender-udgave. Ryggen er hård, og den klassiske elastik gør, at du kan lægge løse sedler ind, uden at de ryger ud

Det siger en notekalender om dig:
Den selvlærte leder
Nogle nyder at mærke papirerne mellem fingrene og sirligt indføre fremtidens aftaler med sin pen. Lederen med en note-kalender har sikkert et selvudviklet ledelsessyn og er autodidakt. Moleskine udtrykker ro og kreativitet, og lommekalender kan sagtens være lig med lommefilosofi.

3 SPIRALKALENDER
Vi har næsten alle i folkeskolen pligtfuldt skrevet vores lektier ind i en Mayland-kalender. Den klassiske spiralkalender, der hvert år finder vej til landets boghandlere, er uden tvivl den mest solgte herhjemme – og firmaet bag har eksisteret siden 1878.

Det siger en spiralkalender om dig:
Den jordnære leder
Hvem siger, at man skal være til rådighed døgnet rundt, og at alle hele tiden skal vide, hvor man er? Den gode, gamle Mayland-kalender finder du hos lederen, der har begge ben solidt plantet på jorden. Nogle vil mene, at du er gammeldags, men du signalerer også, at du ikke går op i prestige og overfladisk lir – og bare gerne vil have en kalender, der fungerer.

4 SMARTPHONE
For snart ti år siden viste BlackBerry os, hvordan man helt enkelt og med få klik kunne synkronisere kalendere, noter, kontakter og e-mails. Siden er flere smartphones kommet til, og i dag er iPhone den mest populære i Danmark. Den elektroniske kalender gør det let for dine kolleger at se dine planer, og du kan selv hurtigt søge rundt blandt aftalerne.

Det siger en smartphone om dig:
Den mobile leder
En progressiv leder, der er på farten. Med den elektroniske kalender kan alle medarbejdere hele tiden holdes opdateret på både mobil og computer. Lederen med en smartphone i hånden er mobil, flyvende og hele tiden på vej. Du sætter en ære i at have styr på det hele – eller i hvert fald signalere, at du har det.

FIND MERE INFORMATION PÅ **WWW.PBJ.DK** ELLER RING **43 62 74 00**

Slår din HR-indsats igennem på bundlinjen?

Gør HR til en synlig og konkret del af hverdagen i din virksomhed – til glæde for både medarbejdere og bundlinje. Løsningen hedder Epos og er udviklet af PBJ.

Epos består af moduler inden for HR, løn og rekruttering og er blandt Danmarks mest fleksible og brugervenlige løsninger inden for sit felt.

Kom nemt og hurtigt i gang. Ring til os på telefon 43 62 74 00. Vi tilbyder et gratis HR- og løneftersyn samt en demonstration af vores løsninger.

epos

pbj

PBJ A/S har i 25 år leveret HR-løsninger til danske virksomheder og offentlige institutioner. Vi hjælper vores kunder med at gøre HR til en synlig og konkret del af deres hverdag. Det gør vi bedst ved at fungere som en aktiv sparringspartner både før, under og efter implementering. Selv er vi først tilfredse, når vores kunder har oplevet synlige resultater.

PBJ BRØNDBY
Kornmarksvej 6
2605 Brøndby

PBJ AARHUS
Sindalsvej 30
8240 Risskov

Mit hemmelige våben: *Fiskeri*

Lystfiskeri og ledelse har fokus, koncentration og målrettethed til fælles – og så er tiden i vandet fremragende teambuilding. Mød fluefisker og hatte-direktør Erik Gelfi, der efter fyraften vender bilen mod de sjællandske kyster, ifører sig waders og dyrker fluefiskeri.

Tekst: Nya Vecht | Foto: Ken Hermann og privat

"Fokus og koncentration er de to ting, hvor min hobby og mit arbejde virkelig er ens", siger Erik Gelfi. Manden, der ikke forlader vandet på grund af kolde fødder. Hverken i vandet eller i sin virksomhed.

"Man skal være fokuseret, målrettet og koncentreret for at fange en fisk, og det skal jeg også være, når jeg sidder i min stol som leder af denne virksomhed. Jeg knokler løs og bliver ved, både når jeg er ude at fiske, og når jeg er på arbejde. Skal tingene gøres, så skal de gøres, og det skal aldrig gøres halvt! Uanset om det er på kontoret eller med en fiskestang i hånden. Jeg er aldrig sprunget fra en opgave, vi har fået her i virksomheden, og jeg er aldrig gået op af vandet, når jeg fisker, selv om jeg har kolde fødder," griner Erik Gelfi.

Leder med hang til fiskeri

Før 1983 sad hatten nok lidt mere på sned, end den gør i dag. Dengang var Erik Gelfi arrangør af modeshows og festevents. Så købte han grossistfirmaet MJM, der siden 1829 har importeret og solgt hatte, caps og huer fra internationale producenter samt deres eget varemærke MJM.

"Det har været en lang proces at få firmaet op at køre. Folk begyndte at smide hatten i

Hos MJM er vi seks mand, der alle sammen fisker. Derfor bruger vi det ofte som en form for teambuilding, hvor vi tager ud i weekenden og fisker sammen.

FLUEFISKERI
Fluefiskeri er en form for lystfiskeri, der udføres med stang, hjul og flueline, hvor linens vægt bruges til at kaste fluen ud i vandet. Man bruger ikke madding, men en såkaldt flue, der er bundet af fjer. Fluen imiterer alt fra insekter til småfisk – alt sammen med den forudsætning, at den fisk, man forsøger at fange med fluen, spiser netop den type byttedyr. Man kan fluefiske både i saltvand og ferskvand.

1960'erne, så derefter blev det en langt hårdere branche. De sidste par år har der virkelig været en stigende tendens til, at folk begynder at bruge hatte igen, og det er både mænd og kvinder. Så vi begyndte for fem år siden at producere hatte og accessories til kvinder."

Med en krævende direktørstilling, hvor hverdagen er travl og komprimeret, er det Erik Gelfis frirum, når bilen bliver drejet mod kysten, og fiskeudstyret er klar i bagagerummet.

"Jeg fisker oftest ved kysten på Sjælland. Når man er ude at fiske, er det en totaloplevelse. Man får først og fremmest en fantastisk naturoplevelse. Samtidig får man jo også gået en del på sådan en dag, hvor man er ude at fiske. Jeg får nemt gået 15 km op og ned langs kysten. Man står nemlig ikke stille og fluefisker, da fangstmulighederne også ændrer sig afhængigt af vindforholdene og vandstrømmen, uanset om man fisker ørred på kysten eller laks i elve."

Drivkraften er ikke penge

Erik Gelfi startede med at fiske med sin morfar og kunne hive sin første fangst i land i den klejne alder af fire år. En interesse, som han har fastholdt hele livet og stadig prioriterer højt, selv om firmaet tager meget af hans tid.

"Når det kommer til mit arbejde, har jeg det, som jeg har det med fiskeriet. Du skal ville det 100 procent. I mit arbejde er drivkraften ikke penge, men at lykkes med arbejdet. Firmaets fremgang er gået langt hurtigere, end jeg havde regnet med. Men jeg tror, at min tese om godt købmandskab er vigtig. Jeg vil også hellere tage det stille og roligt end at tage den i vild fart ud over stepperne. Vi møder vores nye kunder til messer rundt omkring i Europa, og så inviterer vi dem efterfølgende op i vores showroom. Vi reklamerer heller ikke nogen steder. Det ligger simpelthen ikke i min natur at have lyst til at promovere mig selv og firmaet til højre og venstre."

> **"Jeg slår fra, når jeg fisker. Man er simpelthen så fokuseret, mens man er ude, så der er ikke plads til at tænke på arbejdsrelaterede sager."**
> *— Erik Gelfi*

Teambuilding

Det er ikke kun Erik Gelfi, som fisker hos MJM.

"Hos MJM bruger vi ofte fiskeri som en form for teambuilding. Vi tager ud i weekenden, og mens vi går rundt i vandet og fisker, taler vi aldrig arbejde. Fiskeriet kræver simpelthen alt ens koncentration. Men til de efterfølgende middage kan vi sagtens finde på at tale om det. Vi har jo også lanceret en jagt- og fiskerikollektion netop på grund af, at vi alle i firmaet interesserer os for det."

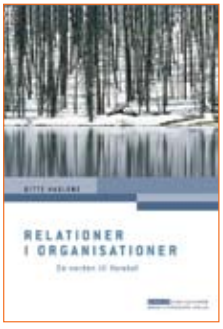
At adskille arbejdet og fritiden er således meget vigtigt for Erik Gelfi, men arbejdet sniger sig alligevel ind, selv om han forsøger at holde det væk.

"Jeg slår fra, når jeg fisker. Man er simpelthen så fokuseret, mens man er ude, så der er ikke plads til at tænke på arbejdsrelaterede sager. Men det er da klart, at jeg ikke kan undgå at blive lidt inspireret. Hvis jeg for eksempel fryser om ørerne, når jeg står og fisker, så begynder jeg jo automatisk at tænke på at designe hatte med øreklapper. Efter fisketuren er der fuldstændigt rent på første sal, og så har jeg et helt andet drive, når det kommer til arbejde. Jeg har det bedste udgangspunkt for at lave nye kollektioner efter en fisketur."

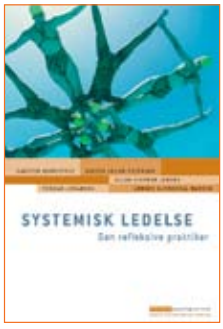
NOGLE AF DE MEST SOLGTE LEDELSESBØGER

NU OGSÅ SOM E-BØGER

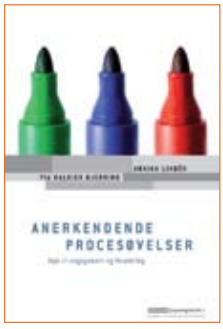
FÅ 20% RABAT I OKTOBER – BESTIL PÅ WWW.DPF.DK MED KODE LEDERNE10



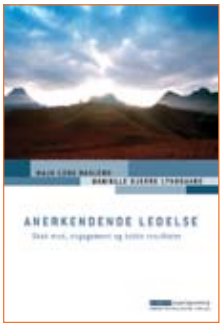
RELATIONER I ORGANISATIONER
En verden til forskel
Af Gitte Haslebo
Introprís 223 kr.
(normalpris 278 kr.)



SYSTEMISK LEDELSE
Den refleksive praktiker
Af Carsten Hornstrup, Jesper Loehr-Petersen, Allan Vinther Jensen, Thomas Johansen og Jørgen Gjengedal Madsen
Introprís 183 kr.
(normalpris 228 kr.)

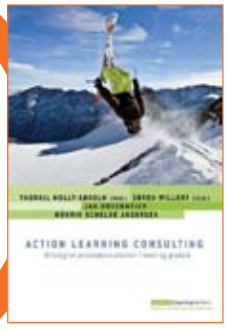


ANERKENDENDE PROCESØVELSER
Veje til engagement og forankring
Af Pia Halkier Bjerring og Annika Lindén
Introprís 223 kr.
(normalpris 278 kr.)

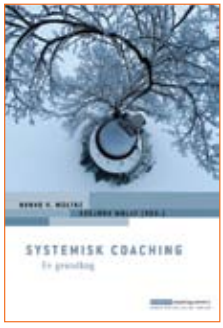


ANERKENDENDE LEDELSE
Skab mod, engagement og bedre resultater
Af Maja Loua Haslebo og Danielle Bjerre Lyndgaard
Introprís 159 kr.
(normalpris 198 kr.)

KREATIV PROCESLEDELSE
Nye veje til bedre praksis
Af Mille Obel Høier, Lone Hersted og Louise Laustsen
Introprís 239 kr.
(normalpris 298 kr.)



ACTION LEARNING CONSULTING
Strategisk proces-konsultation i teori og praksis
Af Thorkil Molly-Søholm (red.), Søren Willert (red.), Jan Rosenmeier og Henrik Schelde Andersen
Introprís 231 kr.
(normalpris 288 kr.)



SYSTEMISK COACHING
En grundbog
Af Hanne V. Moltke og Asbjørn Molly (red.)
Introprís 223 kr.
(normalpris 278 kr.)

KOGNITIV COACHING
Forøg din ydeevne med kognitive principper
Af Irene Henriette Oestrich
Introprís 167 kr.
(normalpris 208 kr.)

NYE VEJE FOR JOURNALISTIK
– når sprog skaber virkeligheder
Af Gitte Haslebo (red.) og Magnus Harald Haslebo (red.)
Introprís 199 kr.
(normalpris 248 kr.)

E-BØGER – ADGANG TIL VIDEN, NÅR DU HAR BRUG FOR DEN

E-BØGERNE er billigere end den trykte udgave af bogen. De er nemme at have med, vejer ikke noget, fylder ikke noget og er lette at finde rundt i.

E-BØGERNE leveres til dig med det samme og er i ePub-format, så de kan læses på computer, smartphone, Ipad og e-bogslæser.

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG
KNABROSTRÆDE 3, 1. SAL • 1210 KØBENHAVN K • TLF. 4546 0050 • WWW.DPF.DK • INFO@DPF.DK

Fyret – og hva' så?

"Slået hjem" er en personlig fortælling om at få en fyreseddel og finde et nyt job igen. Om at gå fra topledelse til et tomt hus – og afslag på afslag. Miste troen på sine kompetencer og finde den igen. Og et nyt job. Lederne har læst "Slået hjem". *Tekst: Nikoline Meyer, ledelsesrådgiver i Lederne*

At miste sit job er ikke spor sjovt, og de fleste ledere vil gøre næsten alt for at komme tilbage i en ny stilling. Men hvis du er blevet fyret, er det ofte omgærdet med et tabu. Dine venner, familie og professionelle netværk ved ikke rigtig, hvordan de skal tale med dig. Dét, at gå fra en travl og spændende arbejdsdag, have et stort ansvar og måske endda en synlig status i form af titel og løn og næste dag sidde i sit hus, hvor alt er stille, kan slå de fleste mennesker ud.

Henrik Enegaard Skanderup beskriver, hvordan han opbyggede en systematik omkring at få kortlagt og tale med sit professionelle netværk fra sine tidligere jobs, og hvordan han fik lagt den ubehagelige opsigelse fra det gamle job som direktør bag sig.

Fra alt til ingenting

Forfatteren fortæller om, hvordan han gennem mere end et helt år fik en større selvindsigt og fandt nogle følelser og kompetencer frem, der bragte ham tilbage i et topledelsesjob. Når du sidder alene hjemme, imens alle andre har travlt i deres job, skal du selv iscenesætte din hverdag. Henrik Enegaard Skanderup beskriver, hvordan han opbyggede en systematik omkring at få kortlagt og tale med sit professionelle netværk fra sine

5 skarpe
til forfatteren
HENRIK ENEGAARD SKAANDERUP

1. Hvad overraskede dig mest, da du fik fyresedlen?
At jeg overhovedet blev opsagt. Da det skete, stod vi midt i en proces, hvor vi skulle finde ud af, hvordan vi fik firmaet tilbage på ret kurs. Så jeg havde på ingen måde tænkt, at det kunne munde ud i det scenarie, at jeg blev fyret.

2. Hvilken situation kommer du aldrig i igen?
Jeg kommer aldrig til at lægge så meget af min sjæl og energi i mit arbejde igen, at det bliver hele min identitet. Jeg lagde alt for meget i det.

3. Hvad har det givet dig at blive fyret?
Jeg fandt ud af, at jeg er dødelig, og at lykken ikke nødvendigvis står den kække bi. Og så har jeg erkendt, at jeg har langt flere følelser involveret i mit arbejde, end jeg troede.

4. Dit bedste råd til andre i samme båd?
Snak om det! Det er en krise på linje med livets helt store kriser. Ofte har familie og venner svært ved at tale om det, men den ledige har ikke overskud til selv at starte dialogen, så familien må på banen og spørge ind. Men der er ingen "1 minute guide" – så læs min bog.

5. Hvad ville du gøre i dag, hvis du kom i samme situation?
Jeg ville angribe processen, som jeg også gjorde dengang. Men jeg ville nok have nemmere ved at komme over chokket. Og så er det at pleje mit netværk nu blevet en proaktiv og naturlig del af mit liv.

▸▸

Illustration: iStockphoto.com

"Her kan læsere, som tænker, at de måske ikke er i det rette job eller gerne vil have deres karriere i anden retning få en række gode øvelser og råd til hvordan man beskriver sine kompetencer, bruger sit netværk og kontakter headhuntere."

tidligere jobs, og hvordan han fik lagt den ubehagelige opsigelse fra det gamle job som direktør bag sig.

Henrik skriver om følelser som tomhed, at føle sig kasseret, groggy og ensom, og hvor vigtigt det er at få lukket og afsluttet det gamle job. Hans pointe om, at man først kommer videre, når man har afsluttet og taget "det bedste" med fra det gamle job, er vigtig at huske for alle, som må forlade et job, de har været glade for. En simpel og vigtig erfaring er for eksempel få taget en kopi af alle dine kontakter i din Outlook, inden firmaet tager nøglerne og pc'en fra dig. For her ligger måske både private og professionelle kontakter til personer, du får brug for til at komme tilbage i job igen.

Hav hjertet med på job

"Slået hjem" er en lærerig fortælling om, at det er vigtigt en gang imellem at stoppe op i lederjobbet og spørge sig selv: "Har jeg mig selv med i det her job?" Henrik Enegaard Skanderup skriver om erkendelsen i at gå på arbejde uden sine værdier og følelser. Meget af direktørjobbet var måske blevet sat på autopilot eller kun at gøre, hvad andre forventede. Hvis lederjobbet kun bliver en rolle eller en maske, kan det blive svært at vide, hvad man er god til og hvorfor. Her er det vigtigt at bruge personer omkring sig til at blive skarp på egne styrker og muligheder, beskriver Henrik. Det var både i dialog med tidligere kunder, medarbejdere og professionelle som psykolog og rekrutteringskonsulenter. Her kan læsere, som tænker, at de måske ikke er i det rette job eller gerne vil have deres karriere i anden retning, få en række gode øvelser og råd til, hvordan man beskriver sine kompetencer, bruger sit netværk og kontakter headhuntere. Det er måske ikke nødvendigt at være igennem 174 netværkssamtaler og få sit eget logo på brevpapiret, som det var for Henrik, men af bogen kan du lære at blive mere bevidst om, hvem dit netværk er, og hvordan bruger du det, mens du er i job. På den måde kan du blive mere bevidst om, hvilket billede du vil tegne af dine kompetencer og dig selv som chef. Du kan nemlig få aktivt brug for det, før end du aner!

Slået hjem
Henrik Enegaard Skanderup
Gyldendal, 275 kroner

OG SÅ ER DER OGSÅ

Personlig Karma – Det er aldrig for sent at blive den, du troede, du skulle være
Forfattere Sofia Manning og Christian N. Stadil
Gyldendal, 299,95 kroner
Hummel-ejer Christian Stadil og coach Sofia Manning inspirerer til et liv i udvikling ved at dele ud af erfaringer fra deres liv og ledelseskarrierer. Her udfordrer de læseren til selv at skabe positiv forandring, både på arbejdspladsen og privat. Bogen er spækket med anekdoter og benytter en personlig og levende fortælleform.

Handlingens kunst
– Strategisk handling gennem selvledelse
Forfatter Stephen Bungay
Gyldendal Business, 399 kroner
"Handlingens kunst" giver et nyt bud på mere effektiv ledelse, hvor restriktioner og kontrol må vige for større klarhed, bedre formidling og målsætning. Stephen Bungay trækker på mangeårige erfaringer fra både den akademiske verden og erhvervslivet og illustrerer sine pointer med overskuelige tabeller.

Kontorets Indiana Jones
– Lær at improvisere på arbejdet
Forfatter Bo Krüger
Gyldendal Business, 300 koner
Ikke en mester i improvisationens kunst? Du skal bare øve dig! Selv om vi alle er nødt til at improvisere hver eneste dag, er det ikke en disciplin, vi sætter os ned og lærer. "Kontorets Indiana Jones" sætter fokus på, hvordan improvisation kan tillæres og øves, og hvordan det kan hjælpe dig til at navigere mere selvsikkert på arbejdspladsen.

OKTOBERBØGER

LÆSESTOF TIL EFTERÅRSMØRKET

FRA POTENTIALE TIL TALENT
Identifikation, udvikling, fastholdelse
Af Stig Kjerulf og Lone Schilling Andersen
300,-

LEDELSE I UDDANNELSESMILJØER
Oplæg til en meget bevidst tilgang til ledelse i uddannelsesmiljøer.
Af Ole Steen Andersen og Mette Lindstrøm
300,-

SMUKKE IDEALER OG KRASSE REALITETER
Nyt perspektiv på det personlige lederskab
Af Poula Helth
300,-

PROFESSIONELLE ILDSJÆLE
Uden glød, intet velfærdssamfund
Af Henrik Hvilshøj og Lars Vesterløkke
300,-

refleksdesign.dk

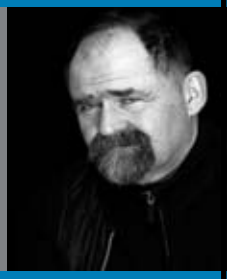
Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk

Protreptik

– at gøre værdier virkelige

1-dags kursus med

Ole Fogh Kirkeby



Formål:

At gøre ledere og konsulenter til kompetente udøvere af symmetrisk, ultra-refleksiv dialog med fokus på fælles og personlige værdier og eksistentielle betydningsdimensioner.

Målgruppe

Ledere og konsulenter på alle niveauer

Praktiske oplysninger:

Dato: Den 30. november 2011
Sted: Hotel Nyborg Strand
Tidsrum: Kl.: 9.00-17.00

Tilmelding:
www.kursus-med-ole-fogh-kirkeby.dk

Læs mere:
www.kursus-med-ole-fogh-kirkeby.dk

Toftemosegaard
Center for udvikling og forandring

Elektrisk luksus

Direktøren i Harald Nyborg kører i elbil, fordi den accellererer som en Ferrari til en fjerdedel af prisen.

Grundlæggende skal den bare være smuk, pålidelig og fungere. Bilen, der står i Erling Daells garage. Men den skønne elbil Tesla er desuden osefri, miljøvenlig, og så udsender den positive signaler til omverdenen.

"Fra et lyskryds kan Teslaen køre lydløst fra alle – også Ferrari. Det er en heftig oplevelse!" siger Erling Daell, der bestilte den innovative karet i Teslas showroom i Bredgade i København i efteråret 2010.

"Det er sjovt at være first mover og at køre i en speciel, anderledes bil, som der endnu ikke er ret mange andre, der kører i. Sidst, men ikke mindst: Man betaler for én og ikke tre biler, fordi elbiler "kun" pålægges moms. Man føler sig ikke til grin".

ERLING DAELL
Adm. direktør i Harald Nyborg og Jem & Fix i Sverige
ALDER: 40 år
BIL: Tesla Roadster Sport 2011
BILENS PRIS: 1 mio. DKK i denne version

Foto: Martin Paldan

BMW Lifestyle

Bikes & Equipment

Ren køreglæde

reddot award
product design

LYKKEN ER ET KØRETØJ, DER VOKSER MED OPGAVEN.

Str. 2-5 år i én og samme cykel. Hvorfor har ingen tænkt på det før? Cyklen leveres med kæde og pedaler, og når junior er klar, monteres de nemt. Det er sjovere at lære uden støttehjul, og de voksne slipper for kosteskaftet. BMW Kidsbike fås i farvekombinationerne sølv/blå og sølv/rød samt orange/sort, og den står hos dit autoriserede BMW serviceværksted – find det nærmeste på **www.bmw.dk**. Du får garanteret ikke svært ved at få ungerne med.

BMW KIDSBIKE TIL 2.520,- KR.

Al henvendelse til:
Lederne
Vermelandsgade 65
2300 København S

Vi gør mere end de fleste for at uddanne og støtte vores medarbejdere

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

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

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

Vores mange markedsledende kunder har valgt os for vores stærke kompetencer og konstante fokus på

KVALITET
MILJØ
UDDANNELSE
INNOVATION

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

Vi støtter holdsporten i Danmark - bl.a. som sponsor for

F.C. København | FIF Håndbold | Vejle Boldklub Kolding

Anders Andersen's Rengøring

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