

MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

Lederne

NR. 1 FORÅR 2015. 99. ÅRGANG

TEMA

KARRIERE

Tager du skridtet op,
ned eller til siden?

“Jeg har verdens bedste job”

MERETE ELDRUP, ADM. DIR., TV 2

LEDERNE 

CBS EXECUTIVE SO



**CONNECTING PEOPLE
AND PERFORMANCE
– HUMAN CAPITAL
ANALYTICS** 

WEEK 23
1 - 3 JUNE, 2015



**DISTANCE I
ARBEJDSLIVET**

UGE 23
1. - 3. JUNI 2015



**FINANCE &
ACCOUNTING
– CRASH COURSE
FOR MANAGERS** 

WEEK 23
2 - 3 JUNE, 2015



**INTRODUKTION TIL
STRATEGISK LEDELSE**

UGE 23
1. - 3. JUNI 2015



**EFFEKTIV STRATEGISK
LEDELSE Gennem
POSITIV PSYKOLOGI**

UGE 33
10. - 14. AUGUST 2015



**INTERNATIONAL
EXPANSION
STRATEGIES –
IMPLEMENTATION
AND MANAGEMENT
CHALLENGES** 

WEEK 33
10 - 14 AUGUST, 2015



**STRATEGISK
HÅNDTERING AF
KUNDEDATA**

UGE 33
10. - 14. AUGUST 2015



**STRATEGISK
PERFORMANCE
MANAGEMENT**

UGE 33
10. - 14. AUGUST 2015



**HRM - 'UDEFRÅ IND'
OG SÅ 'INDEFRA UD'
– HVORDAN
INTEGRERER DU FOR-
RETNINGSSTRATEGI
OG HR-PRAKSIS**

UGE 34
17. - 21. AUGUST 2015



**NYE PERSPEKTIVER
PÅ FORANDRINGS-
LEDELSE**

UGE 34
17. - 21. AUGUST 2015



**REGNSKABSANALYSE,
KREDITVURDERING
OG VÆRDI-
ANSÆTTELSE**

UGE 34
17. - 21. AUGUST 2015



**STAKEHOLDER-
RELATIONER,
LOBBYSME OG
PUBLIC AFFAIRS**

UGE 34
17. - 21. AUGUST 2015



SOMMERSKOLE 2015



**KREDITRISIKO
– MODELLERING,
PRISFASTSÆTTELSE
OG RISIKOSTYRING**


UGE 23
1. - 3. JUNI 2015



**STRATEGIES
FOR DIGITIZING
ENTERPRISES** 

WEEK 33
10 - 14 AUGUST, 2015



**ACHIEVING SUCCESS
THROUGH BRAND
LEADERSHIP AND
SERVITIZATION** 

WEEK 33
10 - 14 AUGUST, 2015



**CORPORATE
FINANCE**

UGE 33
10. - 14. AUGUST 2015



**STRATEGISK SELV-
LEDELSE – AT LEDE
SELVLEDENDE
MEDARBEJDERE
GENNEM KERNE-
FORRETNINGEN**

UGE 33
10. - 14. AUGUST 2015



**ØKONOMISK
VÆRDISKABELSE
– ØKONOMISTYRIN-
GENS VÆRKTØJER**

UGE 33
10. - 14. AUGUST 2015



**CHINA BUSINESS
STRATEGY** 

WEEK 34
17 - 20 AUGUST, 2015



**FINANCIAL RISK
MANAGEMENT**

UGE 34
17. - 21. AUGUST 2015



**STRATEGI OG
FORRETNINGS-
UDVIKLING SOM
VÆKSTMOTOR**

UGE 34
17. - 21. AUGUST 2015



**SUCCESSFUL
STRATEGI-
IMPLEMENTERING**

UGE 34
17. - 21. AUGUST 2015



**VÆKST OG ØGET
KONKURRENCEEVNE
GENNEM AKTIV
MARKEDSUDVIKLING**

UGE 34
17. - 21. AUGUST 2015



CBS
EXECUTIVE

sommerskole.dk

Indhold

forår 2015

06 | **Formandens leder**
Skift job – det betaler sig

INDBLIK

09 | To ud fem nye ledere er kvinder

10 | Flere ledere dyrker ekstrem sport

12 | Bliv inspireret af de skarpeste ledelseshjerner

ARTIKLER

20 | **Portræt**
Merete Eldrup

31 | **Tema**
Karriere

39 | **Dilemma**
Hvordan leder du en rebel?

44 | **Refleksion**
Trine Risager

50 | **Guide**
Diplomuddannelse til den travle leder

53 | **Fokus**
Jobbet vinder over familien

58 | **Det har jeg lært om ledelse**
Jesper Rønnow Simonsen



s. 51

WORK-LIFE-BALANCE

Hver anden leder har rod i deres work-life-balance og savner mere sammenhæng mellem arbejds- og privatliv, viser en ny undersøgelse fra Lederne. Der er heldigvis en masse, man selv kan gøre for at få balancen i orden.

NY VIDEN

- 16 | **Den moderne leder**
Myten om den moderne leder
- 26 | **Kommunikation**
Kunsten at lede opad
- 40 | **Vidensorganisationernes dilemma**
Catch 22

LEDERLIV M.M.

- 61 | **Roller derby**
Ledelse på rulleskøjter
- 65 | **Leder for en dag**
Ledelse skal læres som ung
- 68 | **Kultur og ledelse**
Spring ud i det
- 70 | **Bøger**
Masser af nyt læsestof
- 72 | **Apps og gadgets**
Godt grej til dig
- 74 | **Mit bedste råd**
Morten Hesseldahl

70 Bøger
Ledelsesteamet
gentænkt



40 | **Vidensorganisationernes dilemma**
Catch 22

MEDLEM AF DANSKE
SPECIALMEDIER ISSN
0909-6418



UDGIVES AF LEDERNE VERMLANDSGADE 65, 2300 KØBENHAVN S. TELEFON 3283 3283 FAX 3283 3284 MAIL LEDERNE@LEDERNE.DK WWW.LEDERNE.DK
ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR TØRKILD JUSTESEN TJ@LEDERNE.DK REDAKTION, DESIGN OG PRODUKTION ALLER CLIENT PUBLISHING,
WWW.ALLERCP.DK REDAKTØR ANDREA BAK, AB@ALLERCP.DK PROJEKTLEDER ANITA DANIEL, AD@ALLERCP.DK ARTDIRECTION OG DESIGN MORTEN
SVENDSEN, MORTEN@ALLERCP.DK SKRIBENTER ANDREA BAK, THOMAS BRUUNSTRØM, SEBASTIAN CAPPELEN, DORTE HANSEN, MICHAEL
KJÆRSGAARD, ANNEMETTE SCHULTZ JØRGENSEN, MORTEN STEINICKE, CHRISTIANE VEJLØ FOTO JEPPE CARLSEN, KRISTIAN GRANQVIST, JESPER
GRØNNEMARK, THOMAS STEEN SØRENSEN, POLIFOTO FORSIDEFOTO THOMAS STEEN SØRENSEN ILLUSTRATIONER RASMUS JUUL, ISTOCKPHOTO.COM
KORREKTUR VIVI VODSCHOU, YADAYADA.DK ANNONCER DG MEDIA AS, TELEFON 7027 1155 WWW.DGMEDIA.DK APP MAGASINET KAN DOWNLOADES VIA
APP STORE VED AT SØGE PÅ LEDERNE. OPLAG 100.915 IFØLGE DE SENESTE TAL FRA FAGPRESSEDENS MEDIE KONTROL.

DENNE TRYKSAG ER
FREMSTILLET HOS
ALLER TRYK A/S.



CBS GLOBAL EXECUTIVE MBA

20 MONTHS
11 MODULES
4 CONTINENTS

At the cutting edge of lifelong learning and leadership development for senior executives, Copenhagen Business School offers a triple-accredited Global Executive MBA programme which touches the pulse of global business.

From the very start of the programme you will apply the skills and tools you learn to your own organisation, creating value and bringing back ideas and insight. The learning experience will take place in Copenhagen, London, Chicago, Shanghai and Kampala.

Join our next info meeting on 2 June
Contact us on www.cbs.dk/emba, +45 3815 6002, mba@cbs.dk to find out more.

SKIFT JOB – DET BETALER SIG

MANGE LEDERE ER GODE til at bevæge sig på arbejdsmarkedet. De går efter det gode jobindhold og ser derfor bredt på deres kompetencer og muligheder. Det viser helt nye tal fra Lederne med al tydelighed. Spørger vi for eksempel de medlemmer, der i dag har funktion som linjechefer, hvad de har været beskæftiget som, siden deres første lederjob, så svarer omkring 40 procent, at de enten har været ledere uden personaleansvar eller brugt deres kompetencer i et job uden ledelsesansvar. Karrieren er hverken lineær eller stationær. Ledere bevæger sig. Mellem lederjobs, ud og ind af lederjobs og i jobs med og uden personaleansvar. Og i mere en én forstand betaler det sig.

Ledernes lønstatistik har år efter år vist, at de ledere, der har haft en række forskellige lederjobs i karrieren, får en højere løn i gennemsnit end dem, der kun har et enkelt eller meget få lederjobs bag sig. Det er ikke overraskende, fordi flere forskellige jobs giver en bredere erfaring og kompetence og dermed aflønningsgrundlag end kun et enkelt eller to lederjobs.

Fordelen er også til at få øje på, hvis man skulle være så uheldig at blive opsagt, efter man er fyldt 50. De, der har sværest ved at finde et nyt arbejde, er personer, hvis erfaringsgrundlag knytter sig til en

enkelt eller to virksomheder. Heller ikke er det overraskende, fordi et bredere erfaringsgrundlag giver mulighed for en bredere jobsøgning.

Der er derfor megen sund fornuft i at skifte job en gang imellem, ikke mindst tidligt i karrieren, hvor det som regel også er lettest. Og det gælder for den sags skyld også, hvor det handler om at skifte fra et lederjob til et ikke-lederjob, for et bredere og mere omfattende erfarings- og kompetencegrundlag hentes selvfølgelig ikke kun, hvis man er ansat som leder.

Til al held er det også den vej, lederne benytter sig af. Det bliver mere og mere naturligt ikke bare at skifte job, men i høj grad også at skifte en type af job ud med en anden type. Mellem det at være leder, specialist og for den sags skyld at drive selvstændig virksomhed.

Vi skal også i fremtiden i langt højere grad end i dag vænne os til, at en lederkarriere ikke bare er én lang ubrudt række af lederjobs. Der kan lige så vel være perioder med andre stillingstyper imellem. Det er ingen skam at gå fra et lederjob til en speciallistilling. Tværtimod. Det handler om at gribe de muligheder, der opstår.

Formand
Svend Askær

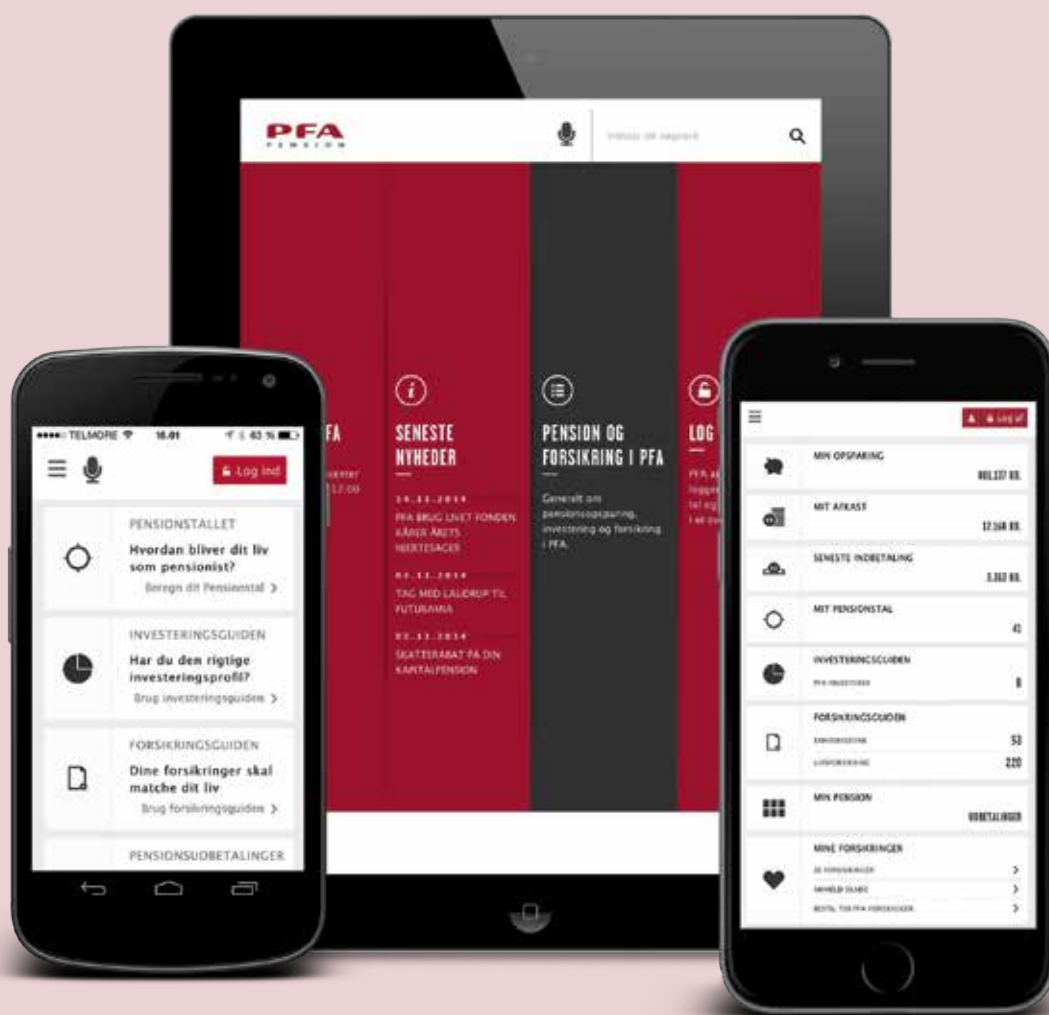
“Ledernes lønstatistik har år efter år vist, at de ledere, der har haft en række forskellige lederjobs i karrieren, får en højere løn i gennemsnit end dem, der kun har et enkelt eller meget få lederjobs bag sig.”

–Svend Askær–



TJEK DIN PENSION MED MIT PFA

Hvor meget har du sparet op, hvad har du fået i afkast og hvilke forsikringer har du? Alt det får du hurtigt overblik over med Mit PFA app'en. Her kan du også se dit Pensionstal og få en fornemmelse af, hvad du har at leve af den dag du siger farvel til arbejdet.



Hent Mit PFA app'en i App Store eller på Google Play



MBA PÅ DANSK

FÅ ET STRATEGISK LØFT MED EN 2-ÅRIG DELTIDS-MBA MÅLRETTET SPECIALISTER OG MELLEMLEDERE.



INFOMØDE
5. MAJ

NYT HOLD TIL
SEPTEMBER



NIELS BROCK
UDDANNELSE SIDEN 1881

In partnership with
**Middlesex
University
London**
Kvalitetssikret af QAA

LÆS MERE PÅ BROCK.DK/MBA

Grunden til at der bliver kortere til Køge

Køge Nord Station bliver stoppested for den nye højhastighedsbane mellem København og Ringsted. I 2018 kan du komme fra København til Køge på bare 20 minutter.

Parkér din bil lige ved motorvejen og rejs direkte videre til København, Vestsjælland, Fyn eller Jylland. Du får den hurtigste og mest miljørigtige tur til Skandinavisk Transport Center nogensinde.

Placér din virksomhed i fremtidens transport-center. Kontakt os allerede i dag. Vi tilbyder erhvervsgrunde fra 20.000 m².

Find din egen grund på:
www.stc-koege.dk

**Der er gode grunde til, at
fremtiden ligger i Køge.**



Skandinavisk
Transport
Center

INDDBLIK

NOTER &
NYHEDER

Tekst: Sebastian Cappelen / Foto: Lederne, iStockphoto.com, Polfoto, All Over Press



UNDERSØGELSE

TO UD AF FEM NYE LEDERE ER KVINDER

Andelen af kvinder i dansk ledelse fortsætter med at vokse.

EN UNDERSØGELSE fra Lederne viser, at 38 procent af Ledernes nye medlemmer i 2014 var kvinder. Det bringer de kvindelige lederes andel op på 28,38 procent af medlemsskaren.

Selv om kvindernes andel er vokset med næsten ét procent-

point fra 2013 til 2014, er det endnu for tidligt at finde champagneflaskerne frem, fastslår direktør hos Lederne Vibeke Skytte.

"Grundlæggende er det rigtig glædeligt, at vi kvartal efter kvartal og år efter år ser, at andelen af kvindelige ledere i Danmark - især

i de yngre aldersklasser - vokser. Og når man blandt andet ser på kønsfordelingen blandt dem, der forlader universiteterne, tyder alt på, at stigningen i antallet af kvinder, som målrettet går efter et lederjob, vil fortsætte. En fifty/fifty fordeling på ledelsesgangen

er ikke et mål i sig selv, men der er rigtig mange fordele ved at have en mangfoldig ledelse - også på øverste ledelsesniveau. Derfor fortsætter det målrettede arbejde med at få endnu flere kvinder ind i ledelse," siger hun.

Kilde: Lederne Mandag



MERETE ELDRUP ÅRETS KVINDelige BESTYRELSESMEDELM

TV 2-DIREKTØREN ER VINDER AF WOMEN'S BOARD AWARD 2015 og løb med prisen i konkurrence med 180 danske professionelle bestyrelseskvinder. Kronprinsesse Mary overrakte prisen samt et stipendium til Harvard Business School.

Merete Eldrup er bestyrelsesmedlem i Rambøll Gruppen samt Gyldendal og Nykredit Holding, og ifølge formanden for Women's Board Award-juryen, Flemming Besenbacher, bidrager hun på en række områder.

"Merete Eldrup er en kvinde med holdninger, som hun gerne giver udtryk for i det offentlige rum. Hun bidrager gennem bestyrelsesposterne med sine strålende strategiske, politiske, analytiske og ikke mindst kommunikative evner," siger han.

Relationschef hos Lederne og ansvarlig for Women's Board Award i Danmark Susanne Hoeck glæder sig over, at mange store virksomheder har støttet op om prisen, der sætter fokus på den manglende kønsbalance i erhvervslivets top.

"Påstanden om, at de kvalificerede kvinder ikke findes, er klart modbevist af det felt af kvindelige bestyrelsesmedlemmer, som det igen i år har været muligt at identificere i udvælgelsesprocessen," siger hun.

Læs portrættet af Merete Eldrup på side 18.
Kilde: Lederne Mandag

FLERE LEDERE DYRKER EKSTREMSPORT

Ledere har ofte en travl arbejdsdag, som kræver, at de er i god form, og flere dyrker motion på højt niveau.

FINANCIAL TIMES bragte for nylig en klumme med overskriften "Chefernes ekstremsport er ved at komme helt ud af kontrol", hvor klummeskribenten Lucy Kellaway skriver om driftige forretningsmænd, der ud over at skulle yde en overmenneskelig indsats på jobbet også lige træner til ironman. Lucy Kellaway skriver, at denne form for ekstremsport er ved at komme helt ud af kontrol, og sætter spørgsmålstejn ved, om man er en bedre chef, fordi man er fit.

Den tendens har Vibeke Skytte, direktør hos Lederne også lagt mærke til og mener, at der kan være en ganske god grund til det.

"Ledere har ofte en meget travl og krævende arbejdsdag, hvor det fordrer, at de skal være på

toppen hver dag, både mentalt og fysisk. Og det at være mentalt i form, tror jeg, motiverer mange ledere til at finde tid til at dyrke motion. For eksempel ved at stå tidligt op for at træne, fordi det betyder noget for deres præstationsevne resten af dagen. Løsninger kommer som bekendt ikke altid, når vi sidder bag skrivebordet, men ofte, når vi kobler fra på anden vis," skriver Vibeke Skytte i en klumme.

Hun pointerer, at man nødvendigvis ikke bliver en bedre chef af at dyrke sport.

"Men der er et sammenfald mellem værktøjer og disciplin, der gør, at man har et godt udgangspunkt. Om det så skal være det ekstreme eller bare en cykeltur, må være op til den enkelte," skriver hun.

Kilde: Lederne Mandag



UVANER KAN FLYTTE MED NYT LEDERJOB

ET NYT LEDERJOB er ikke altid den bedste løsning for ledere, som er på jagt efter en bedre balance mellem arbejds- og privatlivet. Uvaner og uhensigtsmæssige mønstre kan nemlig gentages i et nyt job, understreger rådgivningschef hos Lederne Niels Henriksen.

Ifølge en undersøgelse fra Lederne overvejer 32 procent af de ledere, som p.t. har en utilfredsstillende eller kun nogenlunde work-life-balance, at skifte job med det formål at opnå en

bedre balance.

"Hvis rammerne i det nuværende job ikke står til at ændre, eller hvis der er sket ændringer på privatfronten, som gør, at det er hensigtsmæssigt at begynde at arbejde i en anden rytme eller i en anden del af landet, kan det være sund fornuft at rette søgelyset mod et nyt job. Men det er vigtigt, at et jobskifte er en velovervejet beslutning og ikke blot en flugt fra den nuværende måde at arbejde og leve på. Uvaner har det med at flytte med, og

derfor bør lederne grundigt analysere de problemstillinger, de oplever på jobbet og i familielivet. Ellers risikerer de at sidde med præcis de samme udfordringer, blot i en anden stol på en anden arbejdsplads," siger han.

Ifølge undersøgelsen vurderer hver anden leder, at balancen mellem arbejds- og privatliv er tilfredsstillende. 14 procent angiver, at deres work-life-balance er utilfredsstillende. Læs mere om undersøgelsen på side 51.

Kilde: Lederne Mandag

Sæt højere standarder for professionel resultatskabelse Bliv *Certified Business Facilitator*



BUSINESS FACILITATOR UDDANNELSEN.

Vi har trænet mere end 3.600 facilitatorer i Danmark, Norge, Sverige og Finland

Business Facilitator Uddannelsen giver dig teknikker, træning, overblik og indre ro til at facilitere målrettede, involverende og engagerende møder og workshops. Du får præcis feedback og vil gennemgå et intensivt personligt lærings- og udviklingsforløb.

Uddannelsen forløber over 4 moduler på samlet 8 dage, og er forankret i IAF's etiske kodeks og 6 kernekompetencer for professionel facilitering.

Læs mere om uddannelsen på www.facilitators.dk

Facilitering betyder "at gøre let"

Det betyder ikke at facilitering er let.

Det betyder at facilitatorens opgave er at sikre overblik og samarbejdsrammer, hvorunder deltagerne oplever at det er let at samarbejde, bidrage og skabe resultater.

Facilitatorens værktøjskasse er solidt forankret i forskning omkring menneskers forskellige præferencer for at kommunikere, lære og agere i grupper.

Som Business Facilitator sætter du deltagerens viden, kompetencer og færdigheder i spil; og er samtidig i stand til at sikre fremdrift og holde deltagerne på sporet.

Vi har erfaringen til at gøre dig bedre

Vi arbejder målrettet på at sikre et højt fagligt niveau for facilitatorer og har trænet mere end 3.600 facilitatorer i Danmark, Sverige, Norge og Finland.

Facilitering i en forretningsmæssig kontekst

Uddannelsen er fokuseret på facilitering i realistiske situationer i en forretningsmæssig kontekst.

Du vil lære hvordan du som Business Facilitator målrettet kan arbejde med strategi, visioner, problemløsning, innovation og idégenerering. Vi dækker forskellige beslutningsprocesser samt hvordan du sikrer organisatorisk ejerskab og understøtter den efterfølgende implementering.

Intensiv praktisk træning og præcis feedback

Facilitering er en kompleks kompetence/færdighed. Det er derfor ikke nok bare at se, høre eller læse om teknikkerne. Facilitering skal udføres i praksis og en forudsætning for maksimalt udbytte er erfaringsdannelse, intensiv træning og præcis feedback fra erfarne facilitatorer og trænere.

Vores fokus på intensiv praktisk træning og præcis feedback er fundamentet i Business Facilitator Uddannelsens succes.

Tilmeld dig til Business Facilitator Uddannelsen, Hold 11, Efterår 2015

- Modul 1: 7.-9. sep. *Facilitering – Principper og teknikker*
 - Modul 2: 5.-6. okt. *Gruppedynamik og samarbejdspsykologi*
 - Modul 3: 9.-10. nov. *Udvikling af dig som facilitator*
 - Modul 4: 10. dec. *Certificering som Business Facilitator*
- Alle dage undervises fra 9.00 – 16.30

Pris og sted

Business Facilitator Uddannelsen afholdes centralt i København på det 5-stjernede Copenhagen Marriott Hotel, og koster 29.800,- ekskl. moms.

Spar 10% ved samtidig tilmelding af flere deltagere.

Læs mere om uddannelsen og tilmeld dig på www.facilitators.dk



DET KAN DU LÆRE AF FODBOLDENS GRAND OLD MAN

DE FLESTE KENDER Sir Alex Ferguson, trænerikonet, der stod bag Manchester United i 26 år, og nu har Harvard Business School gjort hans ledelsesprincipper til en fast del af pensum. Fergusons vigtigste princip handler om at evne evig forandring og konstant tilpasning. Du kontrollerer forandringer ved at acceptere dem, har Ferguson sagt i et interview, og er en af grundene til, at Ferguson formåede at blive på toppen i så mange år, fordi han aldrig var bange for at afprøve nye strategier og tilgange.

Ferguson hylder desuden værdier som loyalitet, disciplin og ihærdighed. Det består af otte principper, og ud over at give spillerne fysiske og tekniske færdigheder var han optaget af at indprente spillerne stærke værdier. Han var optaget af at rekruttere såkaldte "dårlige tabere" og krævede, at de arbejdede ekstremt hårdt, uagtet om de var håbefulde talenter, eller om de var superstjerner som Ronaldo.

Der er god grund til at kigge på Fergusons formular, mener Jeppe Agger Nielsen, adjunkt ved Aalborg Universitet, der har skrevet en artikel om Fergusons ledelsesprincipper:

"De indskriver sig i og flugter med en række langtidsholdbare principper for god ledelse og er på den anden side kombineret med nyere principper om konstant at være beredt på forandring og ledelsestalentudvikling."

Kilde: denoffentlige.dk

14%

Så mange svarer, at balancen mellem deres arbejdsliv og privatliv er utilfredsstillende.

34 procent svarer, at den er nogenlunde tilfredsstillende, og 51 procent svarer, at deres work-life-balance er tilfredsstillende.

Læs mere på side 51.

Kilde: "Lederes Work-Life Balance", YouGov for Lederne



FORÅRSSEMINARER

BLIV INSPIRERET AF DE SKARPESTE LEDELSESHJERNER

Lederne er netop gået i luften med sine forårsseminarer, der er et nyt initiativ, hvor man kan møde landets skarpeste hjerner inden for ledelse til et intensivt 3-timers seminar.

LEDERNES FORÅRSSEMINARER er et nyt initiativ, hvor man som leder har mulighed for at møde og blive undervist af landets førende ledelsesforskere. Det er Lederne e-tidsskrift Ledelse i Dag, der står bag seminarrækken, og ifølge redaktør for Ledelse i Dag Anders Grove er idéen, at man i løbet af en eftermiddag kan få den nyeste viden direkte formidlet af landets skarpeste ledelseshjerner.

"Alle oplægsholderne er skribenter fra Ledelse i dag, og som medlem og læser er der nu mulighed for at få den nyeste viden live fra forskerne selv. Det er en god mulighed for alle, der gerne vil høre om de nyeste trends og samtidig komme i dialog med

forskerne selv," forklarer han.

De første seminarer er gået i luften, og her har man blandt andet kunnet høre lektor Michael Pedersen fra CBS fortælle om strategisk ledelse af selvledere. Den 28. april kan man høre erhvervsforsker Søren Schultz Hansen om, hvordan man leder fremtidens medarbejdere, der er vokset op med sociale medier. Den 26. maj holder professor Lene Tanggaard fra Aalborg Universitet oplæg om, hvordan man skaber mere innovation på arbejdspladsen. Seminarerne foregår den sidste tirsdag i hver måned fra klokken 15 til 18.

Læs mere og tilmeld dig på ledelseidag.dk

LARS REBIEN SØRENSEN KÅRET SOM VERDENS BEDSTE

Harvard Business Review mener, at topchefen og Novo Nordisk er de bedste i verden på flere planer.



TIDLIGERE ER Jeff Bezos fra Amazon kåret som verdens bedste topchef, men Harvard Business Review mener, at virksomheder i stigende grad bliver målt, ikke kun på hvordan de klarer sig økonomisk, men også hvad de betyder for de ansatte, lokalområdet og samfundet som helhed.

Derfor har de hyret Reputation Institute, som med mellemrum spørger folk over hele verden, hvordan de opfatter forskellige virksomheder. Det skaber et bredere perspektiv på virksomheden, og det er på baggrund af disse undersøgelser, som suppleres

med traditionelle målinger af økonomisk succes, at man har udarbejdet en liste over de bedste topchefer, skriver Business.dk. Tidligere har der været en udbredt opfattelse af, at virksomheder, der tog et socialt ansvar og gik op i omdømme, klarede sig dårligere end andre virksomheder, som gik efter at skabe større økonomisk overskud. Men den nye undersøgelse viser, at dem med det bedste omdømme også er dem, der stiger mest i kurs på aktiemarkedet, og som leverer de bedste resultater.

DIPLOMUDDANNELSEN I LEDELSE FOR PROJEKTLEDERE

Tag uddannelsen sideløbende med jobbet

STATSGODKENDT

Ny uddannelse i projektledelse

Til efteråret starter den nye lederuddannelse, diplomuddannelsen i ledelse for projektledere. Al undervisning på uddannelsen tager udgangspunkt i dine faglige udfordringer med ledelse af projekter. Du arbejder således med at løfte dine egne projekter og få dem til at leve.

Fleksibilitet sideløbende med jobbet

Uddannelsen svarer i niveau til en bacheloruddannelse, men tages på deltid sideløbende med jobbet. Uddannelsen er opbygget af moduler, som du kan tage enten om dagen eller aftenen. Vælg fag efter interesse og tag uddannelsen i dit tempo.

Få gang i karrieren

Tilmeld dig allerede nu - så er du sikret en plads til studiestart i september 2015.

Vi glæder os til at byde dig velkommen på Cphbusiness tæt på offentlig transport i City eller nær motorvejen i Lyngby.

Kom til informationsmøde den 19. maj

Se mere på cphbusiness.dk/ledelse-for-projektledere



cphbusiness
COPENHAGEN BUSINESS ACADEMY



Mangler du en wingman?

Få styr på dit regnskab fra starten med vores nye start-up-pakke. Du får alt det nødvendige, og vi er klar med support hele vejen.

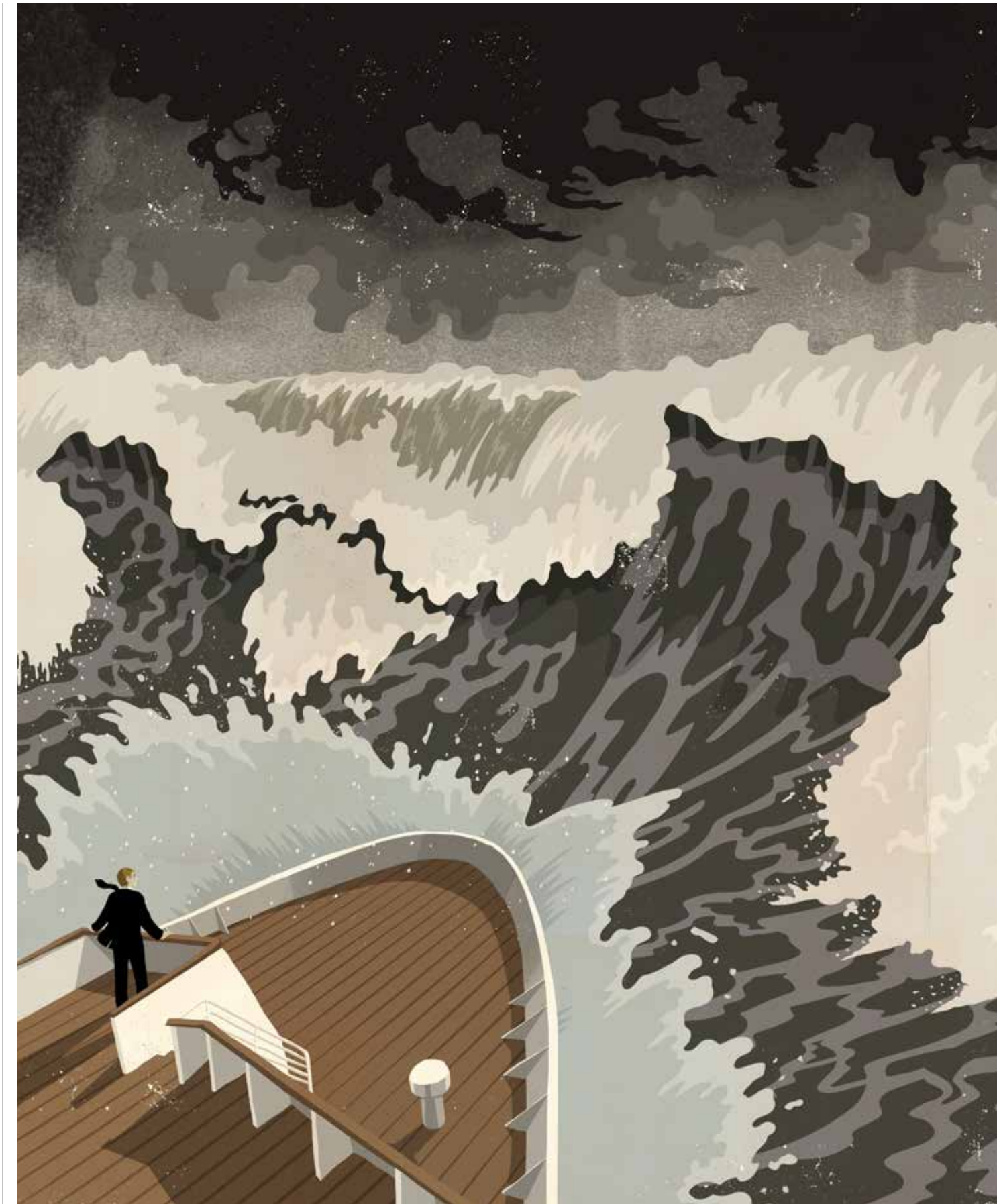
- Send din faktura afsted på under 1 minut
- Klar din moms med ganske få klik
- Skræddersy dit regnskabsprogram med over 150 integrationer
- Få gratis og ubegrænset support
- Ingen opstartsgebyrer eller lange bindingsperioder
- Bogfør når du vil, hvor du vil - dine data ligger i skyen



Komplet
regnskabsprogram

99 Kr.

Pr. måned



Tekst: Annemette Schultz Jørgensen / Illustration: Rasmus Juul

MYTEN OM DEN MODERNE LEDER

Opfattelsen af, hvad ledelse er, og hvordan den udøves, har bevæget sig så langt væk fra virkeligheden, at den er blevet en virkelighedsfjern myte, mener Ralph Stacey, en af verdens højest estimerede ledelsestænkere.

Ledere lyver for sig selv, når de tror, at de med klare visioner og strategiske planer kan styre organisationer ind i fremtiden. For lige så lidt som ledelse foregår som rationelle, kalkulerede og kontrollerede handlinger, lige så lidt består organisationer af faste systemer, som man kan flytte og forandre i bestemte retninger.

Sådan lyder det fra en af de højest estimerede ledelsestænkere, den britiske Ralph Stacey. Og det gjorde den faktisk allerede i starten af 1990'erne. Dengang udviklede Stacey teorien om Complex Responsive Processes, der kom til at gå sin sejrsgang verden over, ved at gøre op med systemtænkningen inden for ledelse og erstatte den med menneskelige relationer.

Siden er kompleksiteten i verden som bekendt dog kun tiltaget, og det samme er lederes forsøg på at håndtere den. Hvilket de dog ifølge Ralph Stacey ikke er sluppet særlig heldigt fra.

SKÆVT LEDELSESIDEAL

“Generelt set er kompleksiteten både i og uden for organisationer kun tiltaget, siden jeg lancerede min teori. Den intensivering har ført til en enorm idealisering af ledelse og en tiltagende skævvridning af forestillingen om, hvad ledelse er og bør være,” siger Ralph Stacey, der er professor i Ledelse på Hertfordshire Business School, University of Hertfordshire.

Han fortæller, at den skævvridning allerede tog sin

begyndelse med taylorismen og scientific management tilbage i 1930'erne. Dengang de første tanker om den moderne ledere blev født og med det troen på, at styringsredskaber og planlægningsteknikker kan flytte organisationer og planlægge forandringer. Et billede, som ifølge Stacey lever stærkere i dag end nogensinde før.

“Det oprindelige billede af lederen har siden delt sig i to. På den ene side taler vi i dag om manageren som en teknisk planlægger, og på den anden side om lederen, der med et visionært og langsigtet lederskab skal styre de overordnede strategiske forandringer. De to billeder er forskellige, men begge hviler på samme vildfarelse. Nemlig den, at ledere kan se ind i fremtiden og planlægge både menneskers og organisationers ageren,” siger Stacey til Ledelse i Dag.

ORGANISATIONER BESTÅR KUN AF MENNESKELIGE RELATIONER

Hans grundlæggende argument i kompleksitetsteorien Complex Responsive Processes er, at der slet ikke findes organisationer i sig selv. Organisationer består kun af de mennesker, der befolker dem. Mennesker, som hver især har egne agendaer og intentioner, og som møder hinanden på kryds og tværs. Møder, der skaber et hav af mønstre af menneskelig interaktion og uforudsigelig kompleksitet, og det er ifølge Ralph Stacey det, organisationer består af.

“Organisationer udvikler sig med de små iterative skridt som et resultat af alle de mønstre af menneskelig interaktion. Når vi med vores forskellige intentioner og

- dagsordener forsøger at påvirke vores omgivelser, og når de så påvirker os selv tilbage. Derfor er der heller ingen af os, der præcist kan sige, hvad vi vil gøre i morgen. For det bliver jo først et resultat af det, der sker i dag,” siger kompleksitesteoretikeren.

FORANDRINGER SKER HELE TIDEN I SMÅ RYK

Han mener derfor, at forandringer i organisationer er det, der hele tiden foregår, når vi interagerer med og påvirker hinanden.

“Dette såkaldte interplay er der ingen, der kan kontrollere, og af samme grund er det også utopisk at tro, at forandringer er noget, ledere kan planlægge og styre fra toppen. For du kan ikke forudsige, hvordan den kontekst, du er i, vil forandre sig og derfor heller aldrig vide, hvordan den verden, du bevæger dig ind i, vil se ud i morgen. Og af samme grund kan forandringer heller ikke planlægges på forhånd,” siger Stacey, som beklager, at ledere i den grad holder fast i troen på, at de kan forandre og styre organisationer. De bliver nemlig hele tiden mødt af uforudsete ting og hændelser, som hver gang kommer bag på dem.

“Ledere tror, at de kan forudsige, hvad der sker, fordi de har lagt strategier. Og når der så sker noget helt andet eller måske endda det præcist modsatte, bliver de frustrerede.”

LEDELSE ER AT PUFFE TIL SMÅ UDVIKLINGER

For Ralph Stacey er en vigtig pointe dog, at blot fordi ledere ikke kan styre efter strategier, betyder det ikke, at der ingen grund er til at tro, at de så slet ingenting kan udrette overhovedet.

“Se på organisationer i dag og på, hvordan ledere reelt udfører deres arbejde. De foretager sig jo masser af ting og puffer hele tiden til små udviklinger, som jo netop lykkes og foregår, fordi ledere gør noget. Problemet er dog, at de selv tror, at de navigerer efter forkromede strategier, fordi det giver en form for tryghed i en tiltagende kompleks verden,” siger ledelsesteoretikeren til Ledelse i Dag.

LEDERE SKAL KUNNE IMPROVISERE

Stacey fortæller, at en fast øvelse på et af hans ledelsesprogrammer på Hertfordshire Business School er at bede ledelseskursisterne om at iagttage deres egen adfærd, når de

arbejder, for at se, hvordan de egentlig bedriver ledelse.

“Det, folk finder ud af, er, at ledelse i virkeligheden handler om at gå fra bord til bord, snakke lidt med den ene medarbejder siden lidt med den anden, alt imens de forsøger at løse snart det ene og snart det andet dagligdagsproblem. Og den øvelse får pludselig deres øjne op for, at det netop er, hvad ledelse i virkeligheden handler om,” siger Ralph Stacey.

Nemlig at finde helt almindelige løsninger på hverdagsting og problemstillinger. Hvilket også lige præcis er den form for ledelse, vi ifølge Stacey får mere og mere brug for, i takt med at kompleksiteten vokser.

“Vi har brug for ledere, der kan guide og inspirere folk til at tilpasse deres opførsel til de omstændigheder, som de står i lige nu og her. Og jo mere kompleks verden bliver, jo mere skal ledere kunne denne form for improvisation og løbende tilpasning til uforudsete problemstillinger.”

LEDERE SKAL SLIPPE MYTEN

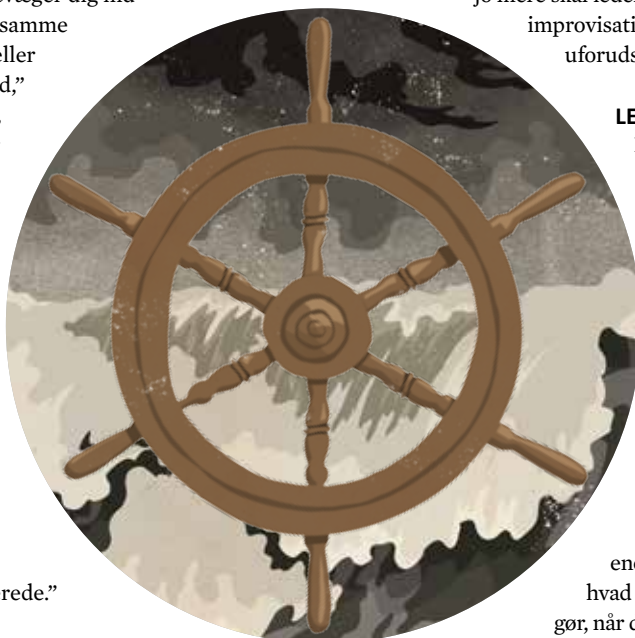
Ralph Stacey har altså på den ene side det noget nedslående budskab, at ledere tilsyneladende slet ikke er i stand til at trække så meget i de store tråde, som vi gerne vil have dem til. Men på den anden side rummer samme budskab dog også en række opmuntrende meldinger.

“Min mission er på den ene side at få ledere til at se, hvad det er, de i virkeligheden gør, når de udøver ledelse, og få dem til at forstå, at det gør de faktisk ret godt.

Fremfor at bruge deres energi på at udarbejde langsigtede strategier og visionære beretninger skal de udvikle den evne, de allerede har, til at lytte intenst til, hvad der sker omkring dem lige her og nu. De skal være opmærksomme på den magt og de forhandlinger, der hele tiden udspiller sig, når mennesker interagerer, og når de forsøger at påvirke hinanden med deres respektive intentioner,” siger Stacey til Ledelse i Dag og fortsætter:

“Så i samme moment er min mission derfor også at få ledere til at give slip på den idealiserede myte om, hvad de tror, de kan udrette. Jeg tror ikke, at vi får dem til at give slip på alle de planer og strategier, som ledere læner sig op ad i dag. Udviklingen er nået alt for langt. Men kan

vi få dem til at se, hvad de planer og strategier reelt er, nemlig retoriske greb, som vi bruger for at styrke os selv i troen på, at vi kan styre verden bare en lillebitte smule, så er vi nået langt,” siger Stacey. ●



“VI HAR BRUG FOR LEDERE, DER KAN GUIDE OG INSPIRERE FOLK TIL AT TILPASSE DERES OPFØRSEL TIL DE OMSTÆNDIGHEDER, SOM DE STÅR I LIGE NU OG HER.”

- Ralph Stacey -



Ralph Stacey

Professor i ledelse på Hertfordshire Business School, University of Hertfordshire



LEDELSEDAG.DK



Flere end 1.000 kursister besøger hvert år AttractorKurser. De lærer at lede sig selv, at coache og styre projekter og processer. De udvikler mindset og metoder. De får viden og værktøjer. Og sammen skaber vi ny energi til arbejdet i dynamiske og komplekse organisationer.

LÆRING ER GODT I TEORIEN (MEN BEDST NÅR DEN BRUGES I PRAKSIS)

Giv organisation og medarbejdere fornyet styrke gennem læring. www.attractor.dk/kurser





PORTRÆT MERETE ELDRUP
ADMINISTRERENDE DIREKTØR, TV 2

EN GOD LEDER FÅR TINGENE TIL AT FALDE I HAK

Engang mente Merete Eldrup, at det var lige meget, om chefen hed A eller B, for det var alligevel medarbejderne, der udførte arbejdet. I dag er hun blevet klogere, mere erfaren og ved, at gode ledere er vigtige, både for folkene over og under dem.



FOTO: THOMAS STEEN SØRENSEN
TEKST: ANDREA BAK

a Merete Eldrup var barn, var hun ikke bange for at tage beslutninger. Hvis skolebussen ikke kom, var det altid hende, der traf en hurtig beslutning om, hvad der skulle gøres, og det var tit hende, der førte an i legen. Hvis der vel at mærke ikke var andre, der hellere ville gøre det.

“Det var aldrig sådan, at jeg sad og sagde, at jeg ville være chef, når jeg blev voksen,” husker hun med et smil.

“Jeg har stadig ikke noget udtalt behov for at have magt eller kontrol over tingene, men jeg tager gerne over i situationer, hvor der ikke er andre, der gør det. Det er for eksempel altid mig, der kommer til at lave bordplan, hvis jeg er til et selskab, og folk ikke rigtig kan finde ud af, hvor de skal sætte sig. Men det er ikke noget, jeg har et behov for,” siger hun.

Måske er det årsagen til, at Merete Eldrup i første omgang slet ikke havde lyst til at kaste sig ud i ledergerningen. Som studerende på cand.polit.-studiet sad hun til en forelæsning med en kontorchef i Miljøministeriet, som skulle fortælle om sit job. Og hun tænkte, at hun i hvert fald aldrig ville være leder.

“Jeg kunne slet ikke forestille mig, at jeg selv skulle være den, der skulle føre an og sige til en masse mennesker, at nu gør vi sådan og sådan. Det virkede som en kæmpe mundfuld,” husker hun.

Hun opdagede dog hurtigt, at ledergerningen lå naturligt for hende. Hun var aldrig sen til at byde ind med forslag til, hvordan tingene kunne gøres, og som tiden gik, indså hun, at den naturlige forlængelse af hendes eget engagement og lyst til indflydelse var et lederjob. På det tidspunkt var hun ministersekretær for daværende finansminister Henning Dyremose, men selv om det at være ministersekretær på mange måder er en lederstilling, var det først, da hun blev sekretariatschef i Erhvervsministeriet, at hun for alvor blev leder. Kort efter blev hun testet hos en erhvervspsykolog, og det blev lidt af en øjenåbner.

“Jeg havde aldrig prøvet sådan noget før, og jeg fik at vide, at jeg havde virkelig gode lederevner, men at jeg til gengæld var en dårlig medarbejder,” griner hun.

“Så fik jeg det endelige bevis over for mig selv, at jeg var havnet på den rette hylde. Det var jeg egentlig ikke selv i tvivl om, men der var noget betryggende i, at nogen formelt sagde, at jeg var god til det,” siger hun. Merete Eldrups lederkarriere var i gang for alvor og har indtil videre ført hende til tops som administrerende direktør for TV 2.

VERDENS BEDSTE JOB

Hun sidder i sit kontor hos TV 2 i København omgivet af glas. Udsigten til den ene side er over Teglnholmen, der i dag er indkapslet i grå dis. Til den anden side ser man en langstrakt etage med kontorer og mennesker, der myldrer

OM MERETE ELDRUP

Født i 1963 i Odense

Uddannet cand.-polit. fra Københavns Universitet

Gift med Anders Eldrup, som hun har tre børn med

Er næstformand i Gylvendals bestyrelse og desuden medlem af bestyrelsen i Nykredit og Rambøll Gruppen

Siden 2007

Administrerende direktør i TV 2

1997-2007

Direktør i JP/Politikens Hus

1997-1997

Vicedirektør i Energistyrelsen

1993-1995

Sekretariatschef i Erhvervsministeriet

1991-1993

Ministersekretær for daværende finansminister Henning Dyremose

1988-1991

Fuldmægtig i Finansministeriet



ind og ud. Det er samme setup som hendes kontor på Kvægtorvet i Odense, hvor hun er to dage om ugen.

“Jeg holder meget af at sidde, hvor folk kan se mig, og der er heldigvis også mange, der stikker hovedet ind for at spørge om noget. Det kan jeg godt lide, og jeg er også meget nysgerrig af natur, så det er en god måde at følge med på. Vi har også nogle helt åbne kontorer, hvor man bare plugges sin computer til, men det fungerer ikke for mig. Mest fordi de fleste ting, jeg skal tale med folk om, ikke egner sig til at blive drøftet midt i det hele,” siger hun.

Merete Eldrup kom til TV 2 i 2007, da kanalen var på vej mod konkurs. Hendes første opgave var at fyre 140 medarbejdere og nedlægge 200 stillinger, og i det hele taget at få rettet skuden op.

“De første år handlede mit arbejde meget om økonomi. Om at spare, få et lån fra staten, om at få betalt et lån tilbage, om at få ting igennem i EU, om at få politikerne med på en retningsmodel for TV 2 – der var rigtig meget lobbyarbejde og rigtig mange møder på Christiansborg, og så fik vi løst det i løbet af nogle år,” siger hun. Fem år efter, hun havde sat sig i chefstolen, kom TV 2 ud med et overskud på 111 millioner kroner.

Merete Eldrup har med egne ord verdens bedste job, som rummer et alsidigt miks af politik, økonomi og overordnet strategi.

“Folks tv-sening ændrer sig meget i disse år, så i dag handler mit job rigtig meget om at få implementeret vores digitale strategi og få ændret organisationen på nogle punkter, så vi kommer til at arbejde på en ny måde. Det er de andre direktører som for eksempel nyhedsdirektøren og programdirektøren, der gør det, men det er med mig bag ved det store rør,” siger hun.

“Det er derfor, jeg synes, jeg har et fantastisk job: Det er en god blanding af kommercielle beslutninger, publicistiske beslutninger, altså om vi vil vise muhammedtegninger eller ej, programbeslutninger, som for eksempel om vi vil investere i en ny fiktionsserie, skal købe nogle dyre sportsrettigheder og så videre. Mit job er meget, meget alsidigt, og det kan jeg virkelig godt lide,” siger hun.

VIL IKKE VÆRE FLASKEHALS

Det siger sig selv, at uanset hvor nysgerrig man er, kan man ikke have fingrene i alle skåle med bolledej i en virksomhed som TV 2, og Merete Eldrup fremhæver da også det at uddelegere som en af sine fornemste opgaver som direktør.

“Det at uddelegere er noget af det, jeg er allerbedst til, og det er jo i virkeligheden også det, meget af det at være direktør går ud på. Jeg er panisk ræd for at blive en flaskehals for beslutninger, så jeg lægger ekstremt meget ud, og det er vigtigt for mig at vide, at det er de rigtige ▶



“Jeg holder meget af at sidde, hvor folk kan se mig, og der er heldigvis også mange, der stikker hovedet ind for at spørge om noget. Det kan jeg godt lide, og jeg er også meget nysgerrig af natur, så det er en god måde at følge med på.”

- MERETE ELDRUP -



“Jeg er panisk ræd for at blive en flaskehals for beslutninger, så jeg lægger ekstremt meget ud, og det er vigtigt for mig at vide, at det er de rigtige beslutningskompetencer, der ligger hos mine medarbejdere.”

- MERETE ELDRUP -

● beslutningskompetencer, der ligger hos mine medarbejdere,” siger hun.

De beslutningskompetencer og lederevner er Merete Eldrup god til at spotte i andre, og det har taget tid at lære.

“Noget af det vigtigste som topchef er at finde de rigtige chefer og medarbejdere, og jeg synes også, det er noget af det sværeste. Jeg synes selv, jeg er ret god til det, men jeg har også taget fejl nogle gange,” siger hun.

“Der gik noget tid, før det gik op for mig, hvor vigtigt det var med den rette leder. Jeg havde lidt den holdning, at det jo er medarbejderne, der udfører arbejdet, og så var det mindre vigtigt, om chefen hed A eller B, men den holdning har jeg ikke længere. For det er ekstremt vigtigt med den rigtige leder. Både som topchef og medarbejder. Du kan have et område, du har bøvlet med i lang tid, og hvor folk brokker sig, og hvor tingene bare ikke spiller, og i det øjeblik, du finder den rette leder til afdelingen, kommer der nye løsningsforslag op, og medarbejderne er tilfredse,” siger hun.

VIGTIGE LEDELSESKOMPETENCER

Med tiden har intern lederudvikling også fået højere prioritet i TV 2.

“Lige da jeg kom til, handlede det om ren overlevelse, men med tiden fandt vi ud af, at hvor lederne internt i TV 2 var meget fagligt stærke, var de ikke lige så stærke på deres lederkompetencer. Det fremgik af alle medarbejdertilfredshedsundersøgelser, at medarbejderne havde stor faglig respekt for deres chef, og det er ekstremt vigtigt,” siger Merete Eldrup.

“Det er en kæmpe styrke, at en leder i annonceafdelingen selv kan finde ud af at sælge nogle annoncer, eller at en redaktionel leder selv kan skruet og tv-indslag sammen. Jeg har altid selv haft det sådan, at jeg ikke kan have en chef, jeg ikke har faglig respekt for, men uanset hvor fagligt dygtig man er, er man nødt til også at have nogle ledelseskompeterencer,” siger hun.

De interne ledelsesprogrammer har været en stor succes, både for lederne selv og for medarbejderne, ikke mindst fordi kurserne foregår på tværs af de forskellige afdelinger i TV 2.

“Det er et plus, at man får et nyt, internt netværk og på den måde kommer til at forstå TV 2 bedre på tværs. Du kan jo sagtens sidde på Nyhederne og ikke rigtig forstå, hvad de egentlig laver i reklamesalgsafdelingen, men pludselig indser folk, at selv om de ikke arbejder inden for samme område, sidder de med præcis de samme ledelsesudfordringer,” siger hun.

Merete Eldrup er langt hen ad vejen en selvlært leder, og der kunne, med hendes egne ord, “godt være puttet et enkelt lederkursus” på hende undervejs.

“Jeg har lært virkelig meget af at være leder, og jeg

har lært det alt sammen hen ad vejen ved bare at gøre det og ved at lære af mine fejl,” siger hun.

“Det er sjovt at se tilbage på, hvor meget jeg har lært. I begyndelsen syntes jeg, jeg kunne det meste. Jeg var ikke så bange for at lave fejl. I dag kan jeg se, hvor lidt jeg egentlig vidste. Der er måske noget værdi i at være så uforfærdet, men det kunne være sjovt at gå tilbage i tiden og løse de samme opgaver med den viden, jeg har i dag,” siger hun.

EN DEL AF FÆLLESSKABET

Tidligere i år fik Merete Eldrup tildelt Women’s Board Award for sit bestyrelsesarbejde og for sine klare holdninger til, hvorfor det er vigtigt at få flere dygtige kvinder ind i landets bestyrelser. Men hvorfor er det vigtigt for hende personligt med bestyrelsesarbejdet?

“For det første har jeg en kæmpe nysgerrighed, og jeg synes, jeg har en forpligtelse til at deltage, hvis der er brug for mig og min viden. Det er rart at vide, at jeg i kraft af min efterhånden meget lange lederkarriere har noget værdifuldt at bidrage med. Og så er det spændende og inspirerende for mig. Det er som at være på et udvidet lederkursus. Jeg ser en anden ledelse agere, jeg møder andre bestyrelsesmedlemmer, og jeg ser, hvordan man også kan lave strategi og organisationsudvikling, så jeg får helt sikkert noget med, jeg kan give videre til TV 2, og jeg er ikke i tvivl om, at jeg bliver en bedre direktør for TV 2 af det,” siger hun.

Hvad har været den største udfordring i dit job som administrerende direktør for TV 2?

“Det sværeste var starten. Fordi der var så mange ting på én gang. Det var virkelig ledelse under stort pres, fordi TV 2 var så økonomisk trængt, og vi skulle skære meget ned og fyre mange medarbejdere samt lukke mange aktiviteter som for eksempel TV 2 Radio. Det var nogle store beslutninger, som havde kæmpe konsekvenser for de folk, det gik ud over. Og jeg skulle gøre det hele på meget kort tid, og hvor jeg hele tiden skulle kommunikere udadtil til omverdenen og indadtil i organisationen. Jeg blev ved med at sige til mig selv, at det eneste, jeg kan gøre, er at gøre det bedste, jeg kan.”

Hvad er det allerbedste ved dit job?

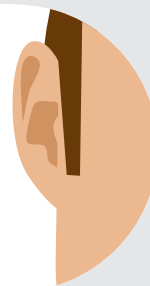
“Det er de folk, jeg arbejder sammen med. Jeg er næsten aldrig sløv eller i dårligt humør om morgenen. Det kan godt være lidt trægt at komme i gang efter en ferie, men det er bare lige indtil, jeg kommer ind ad døren, så bliver jeg i godt humør. Der er så mange top-engagerede mennesker her, og jeg får lov til så meget, og jeg har så mange sjove oplevelser i kraft af mit job. Det ligger dybt i min natur at være en del af et større fællesskab. Jeg ville ikke være så god i mit eget one-man-konsulentfirma.” ●



KUNSTEN AT LEDE OPAD



Det kan have en negativ effekt på den samlede performance i virksomheden, hvis forholdet mellem leder og topledelsen halter. Her får du en række bud på, hvordan relationen og kommunikationen kan forbedres på tværs af ledelseslagene.



TEKST: Sebastian Cappelen / FOTO: iStockphoto.com

D

e fleste ledere har prøvet at få en besked fra topledelsen, hvor man ikke er enig, og hvor budskabet bliver kommunikeret uhensigtsmæssigt. Kort og godt en envejsbesked uden rum for fortolkning. Det skaber frustration og mistillid mellem leder og chef. Men ved at arbejde bevidst med at forbedre kommunikationen og relationen mellem topledelsen og de øvrige ledelseslag kan man skabe et bedre samarbejds-klima og resultater i virksomheden, understreger Niels Henriksen, Rådgivningschef hos Lederne til Ledelse i Dag.

At der kan være plads til store forbedringer på det kommunikative område mellem lederen og topledelsen, viser resultaterne fra en undersøgelse, som Lederne og Mercuri Urval foretog sidste år. Undersøgelsen spurgte ind til egen-skaberne hos danske topchefer, når det gælder om at sætte

mål og være problemløsende og kommunikerende. Her valgte man at spørge både topcheferne selv og mellemledere for at se, om der var sammenhæng mellem topledelsens selvopfattelse og deres ledes oplevelse af dem.

MARKANT FORSKEL MELLEM LEDER OG TOPLEDELSE

I undersøgelsen spurgte man også ind til flere faktorer, som man mener, er vigtige for en topchef, når det handler om at skabe resultater gennem sine mellemledere, nemlig motivation og troværdighed. Resultatet er, at der er markant forskel på, hvad den øverste ledelse selv mener, de mestrer, og hvordan de vurderes af de øvrige ledere. Kun 51 procent af lederne i den private sektor mener, at deres topchef er troværdig. Til gengæld mener 98 procent af topcheferne selv, at de er troværdige.

“Det er et af undersøgelsens vigtigste og mest bekymrende resultater, at så mange mellemledere har en mar-



Niels Henriksen

Rådgivningschef
hos Lederne

Envejsbeskeder uden rum for fortolkning skaber frustration og mistillid mellem leder og chef.



kant anden opfattelse af deres topledelse end topledelsen selv. Der, hvor afstanden mellem topchef og de øvrige ledes opfattelser er så fremtrædende, vil det i den enkelte virksomhed have en negativ effekt på den samlede motivation og performance,” siger Niels Henriksen.

De fleste ledere er mellemledere og står for, hvad vi kan kalde “hverdagsledelse”. De leder på de taktiske og operationelle niveauer, hvorimod topledelsen ofte udøver “organisations- og omverdensledelse”, der leder ud fra markedsanalyser, konkurrenterne og de taktiske muligheder i direktion og bestyrelse. De to ledelseslag kommunikerer ud fra to positioner og møder ikke hinanden på den fælles ledelsesbane, pointerer han.

“Der eksisterer flere virkelighedsopfattelser i en virksomhed parallelt, og betinget af den formelle og reelle magt samt konkrete relationer forhandles der hele tiden en virkelighed på plads,” forklarer han. ●

98%

Om undersøgelsen

Undersøgelsen, der er foretaget af Lederne i samarbejde med rekrutteringsfirmaet Mercuri Urval, viser, at hele 98 procent af de privatansatte topchefer i høj grad betragter sig selv som “troværdige”, mens henholdsvis 93 og 86 procent i spejlet ser en “ærlig og ligefrem” og “motiverende og engageret” topchef.

Knap så positiv er vurderingen fra de ledere, som ikke er på direktionsniveau. Her er det kun 48 procent, der betegner topledelsen som troværdig, og 46 procent som vil skrive under på, at direktionen er ærlig og ligefrem. Kun 36 procent af mellemlederne nikker til, at direktionen er motiverende og engagerende.

Gør det knap så surt at blive opsagt



Se mere på
lederne.dk/tryghed

At blive opsagt kan være utroligt hårdt. Med Ledernes tillægssikring får du et solidt udvidet økonomisk sikkerhedsnet, der gør livet imellem jobs lidt nemmere. Så kan du koncentrere dig om at komme i job igen.

LEDERNE 
bringer dig videre

BUD PÅ FORBEDRINGER

Niels Henriksen mener ikke, at man skal forstå resultaterne som, at alle topledere er helt ude af trit med deres egne ledere. Men der er store gevinster at hente ved at arbejde meget mere med kommunikation og relationen mellem topledelsen og de øvrige ledelseslag i virksomheden. En af måderne, som kan løse troværdighedskonflikten og forbedre relationerne, er ved at flere mellemledere leder opad, pointerer han. Den går ud på at reducere forskellen mellem topledelsens og de øvrige lederes oplevelse af troværdighed og motivation.

Mellemlederen kan så at sige hjælpe sin topledelse ved at klæde dem bedre på til at træffe beslutninger i form af feedback, idéer og drøftelser.

“At lede opad kræver, at man kender sig selv som leder, og at man har styr på, hvad der er vigtigt for chefen. Det kræver mod fra chefens side at tage imod feedback, men det kan blive en styrke i relationen mellem direktører, mellemledere og linjeledere,” siger han.

Mellemlederne har også et ansvar, understreger Niels Henriksen.

“Mellemlederne kan ikke bare lægge ansvaret fra sig. Forstår de ikke topledelsens budskaber, eller føler de, at direktionen er utroværdig, har mellemlederne en forpligtelse til at lede opad. Mellemlederne har nemlig et ansvar for, at hele virksomhedens ledelse fremstår troværdig og ærlig,” siger han. ❶

SÅDAN KOMMER DU I GANG MED AT LEDE OPAD

Der er ifølge Niels Henriksen tre råd, som er vigtige, når du som leder vil tage fat på at lede opad til din chef.

1

KEND DIN CHEF

Find ud af, hvad der er vigtigt for din chef. Hvad er hans/hendes ledelses- og kommunikationsstil? Hvad har din chef brug for af dig, og hvilken relation vil han/hun gerne have?

2

KEND DIT JOB

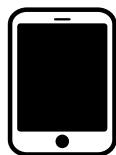
Hvad er din rolle, dit ansvar og dine opgaver? Få løbende afstemt forventningerne med din chef og i relation til virksomhedens aktuelle strategi og mål.

3

KEND DIG SELV

Hvad er dine styrker og svagheder i forhold til dine ledelsesopgaver? Forstår du, hvad ledelseslaget over dig er optaget af? Kan du formidle til din chef, hvad du har brug for for at lykkes i lederjobbet? Hvordan vil du bidrage til at styrke relationen til din chef?

LÆS MERE PÅ
LEDELSEIDAG.DK



FORUM TANDLÆGE- & IMPLANTATCENTER

Vi sætter en ære i at behandle dig som vi gerne selv vil behandles.



Tandlægerne Tove Thrane og Peter Gade.

Almen tandbehandling.

Plastfyldninger, kroner, parodontosebehandling, tandblegning, alt udføres så smukt, smertefrit og skånsomt som muligt.

Ekspertes i Implantatbehandling.

Siden 1995 har vi udført disse komplicerede behandlinger dagligt. Vi forestår hele behandlingen, fra implantat til færdig tand, og benytter kun originale implantater fra Schweiz- ingen billige kopi produkter. Fast pris, garanti og vedligeholdelse sikrer tryghed nu og i fremtiden.



“
Min gamle bro blev ved med at gå løs, så jeg viste godt at der skulle ske noget nyt. Jeg valgte derfor at bestille tid hos nogle forskellige tandlæger for at få deres vurdering...

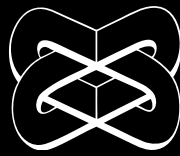
Læs hele Mettes beretning på www.forumtand.dk.

KUPON - Gratis panorama røntgen*
mod fremvisning af denne annonce.

*når indiceret i henhold til sundhedsstyrelsens bestemmelser.

Tlf.: 38 34 42 22 • www.forumtand.dk
mail@forumtand.dk • H.C. Ørstedes Vej 50 C
1879 Frederiksberg C • Gratis parkering i gården. 1 minut til Forum metrostation.





DISPUK
Hverdagsrevolutionær praksis

Hvorfor tage en Narrativ Lederuddannelse?



Allan Holmgren
underviser

DISPUK's lederuddannelser henvender sig til ledere, som ønsker at komme tættere på deres egne værdier, og leve et liv og et arbejdsliv i større overensstemmelse med disse værdier. På uddannelsen arbejdes der tæt på de konkrete problemstillinger, opgaver og udfordringer, som ledere står med, og lederne udvikler stærke færdigheder i at lede samtaler med mening og retning. Uddannelsen foregår på et avanceret teoretisk niveau, som hele tiden kobles til deltagernes egen praksis.



Eva Kragh
underviser

- Få mere glæde og lethed i dit arbejde som leder.
- Lær at føre meningsfulde samtaler med dine medarbejdere.
- Lær at skabe mest mulig udvikling og arbejdsglæde hos medarbejderne.
- Lær at skabe reelle fællesskaber – så fjerner du grundlaget for stress og ensomhed.
- Lær at skabe effektive møder med fuld deltagelse fra alle.
- Arbejd filosofisk med din ledelse: At lede er at lede efter det, man endnu ikke har fundet – ellers ville der ikke være nogen grund til at lede.

Vi udbyder følgende lederuddannelser i 2015-2016:

NARRATIV PÆDAGOGISK LEDELSE

Ny intensiv 1-årig narrativ lederuddannelse

Kursusnr. 550-15 i Snekkersten

Intro til uddannelsen den 17/8

SKANDINAVISK LEDER- OG KONSULENTUDDANNELSE

Kursusnr. 782-16 på Kreta

(4 uger fordelt over 2 år)

PERSONLIG LEDELSE, COACHING & ORGANISATORISK KOMPLEKSITET

2-årig narrativ lederuddannelse

Kursusnr. 500-16 i Snekkersten

Intro til uddannelsen den 16/6 og 20/10

Kursusnr. 501-16 i Aarhus

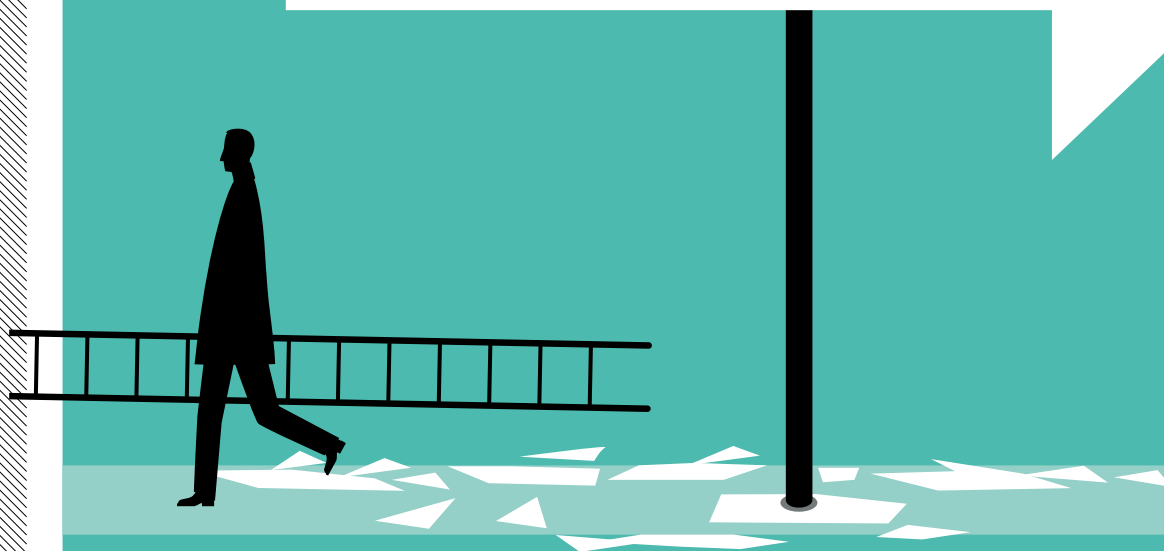
Intro til uddannelsen den 10/11

Læs mere om uddannelserne, datoer og priser på www.dispuk.dk

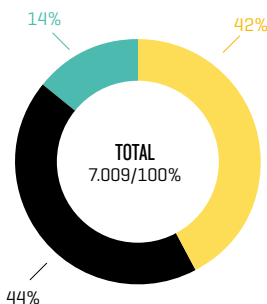
DISPUK arrangerer også lederuddannelser ude på arbejdspladsen.

Kontakt os på dispuk@dispuk.dk eller telefon 4922 5161 for nærmere information og tilbud

TEMA KARRIERE



OP, NED ELLER TIL SIDEN



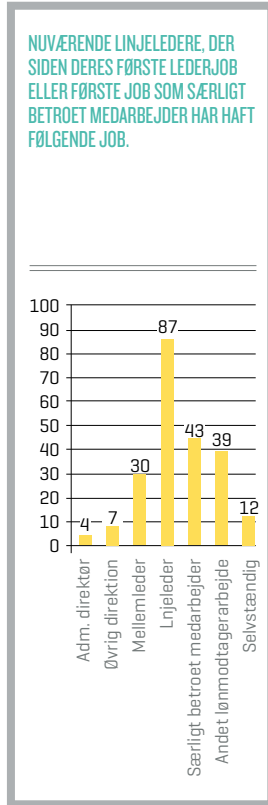
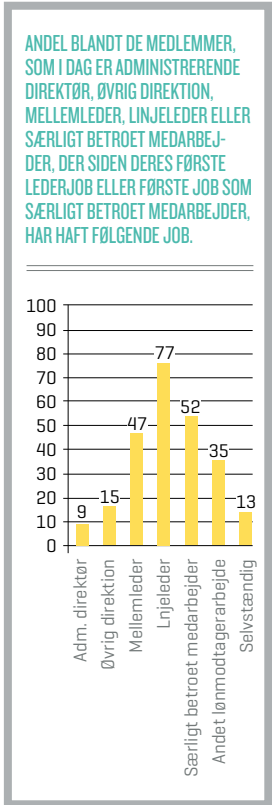
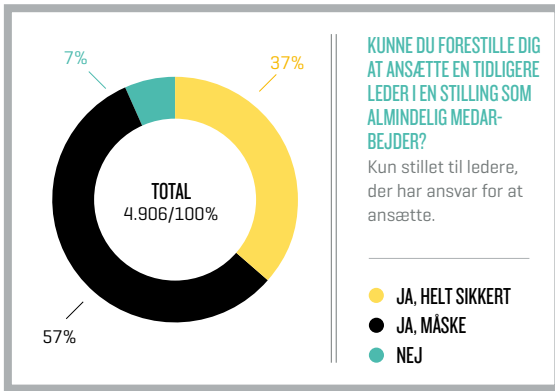
VILLE DU VÆRE PARAT TIL AT TAGE ET JOB SOM AL-MINDELIG MEDARBEJDER, HVIS DU SKULLE MISTE DIT NUVÆRENDE JOB?

Svar fra nuværende ledere og særligt betroede medarbejdere.

- JA, HELT SIKKERT
- JA, MÅSKE
- NEJ

DEN MODERNE LEDERS KARRIEREVEJ GÅR IKKE LÆNGERE KUN OPAD SOM FØRHEN. VI HAR MØDT EN RÆKKE LEDERE, SOM ER TRÅDT IND OG UD AF LEDERGERNINGEN, OG SET PÅ, HVORFOR DET ER EN GOD IDÉ.

TEKST: Morten Steiniche / FOTO: Jeppe Carlsen



n karriere behøver ikke længere følge den traditionelle vej op ad karrierestigen. Det er i dag blevet langt mere acceptabelt at træde et skridt til siden og blive

selvstændig eller ligefrem tage et skridt nedad og helt droppe lederjobbet.

Når karrieren ikke længere er synonym med at gå opad, skyldes det ifølge Henrik Holt Larsen, professor i human ressource management på CBS, at karrierebegrebet har forandret sig.

“I midten af 90’erne opfandt man begrebet grænseløs karriere. Hermed mentes, at man nedbrød alle de barrierer, der har bevirket, at vi opholdte os i et “indre fængsel” og kun tænkte på lederkarrieren. Nu er-

kender man, at karrieren kan gå op, ned og til siden, gå på tværs af arbejdsliv og privatliv samt alderstrin, og at det i stigende grad er legitimt og forståeligt at gå på tværs af funktionsområder, virksomheder og sektorer,” siger Henrik Holt Larsen.

Det kan Michael Uhrenholt tale med om. Han har, siden han selv forlod et lederjob for nogle år siden for at blive ledelsesrådgiver hos Lederne, rådgivet og sparret med tusindvis af ledere omkring karriereskifte.

“Det er mange, der går fra at være medarbejder til leder og så fra leder til chef, hvorefter de på et tidspunkt finder ud af, at de hellere vil være selvstændige. Der er færre, der går fra at være leder til medarbejder. Det kan for eksempel være seniorer, der forlader chefjobbet for at sidde med nogle rådgivende opgaver internt i virksomheden, inden de går på pension,” fortæller han.

TALENTERNE ER DE NYE KONGER
I dag har karrierebegrebet forandret sig yderligere, og nu taler man endda om, at den gammel-dags karrieretænkning næsten er fortrængt af talentbegrebet.

“Talent er nemlig enhver form for sublim kompetence – og ikke kun ledelse – som nogle mennesker har mere af end andre, og som er af strategisk betydning for arbejdspladsen. Det afgørende er, at talenterne rager op over andre og bidrager til virksomhedens strategiske styrke med dét, de er gode til,” siger Henrik Holt Larsen.

Men for talenterne er det ikke nødvendigvis en opadgående karriere som leder, der trækker.

“I nogle typer af virksomheder kan det være helt legitimt – og måske ligefrem prestigegivende – at søge alternative karriereveje. Det gælder især

i videnvirksomheder, hvor specialisterne kan være de ukro-nede konger,” fortæller Henrik Holt Larsen.

Det er dog stadig sådan, siger professoren, at traditionelle virksomheder og visse typer af partnerejede virksomheder ofte opererer med et “up or out”-karrierebegreb, hvor personer, der ikke bevæger sig opad på karrierestigen, simpelthen sækker bagud.

“Den barske version er, at man hvert år trækker askesku-fen ud og fyrer de 10 procent, der performer dårligst,” siger han.

KARRIERESKIFTETS UDFORDRINGER

Uanset hvilken vej karrieren går, vil der være udfordringer i karriereskiftet.

“Som tidligere leder kan du ikke undgå at se de daglige udfordringer fra en ledelsesvinkel. Hvis du skal referere til en anden leder, skal du derfor gøre op med dig selv, om du kan skille faglighed fra lederskab,” siger Michael Uhrenholt fra Lederne.

“Dernæst kan tidligere ledere, som bliver medarbejdere, skabe utryghed hos lederne, der måske er bange for, at den tidligere leder vil blande sig i lederskabet. Det kan også være svært at sige farvel til den stærke identitet, der for nogle mennesker ligger i at have et lederjob,” siger han.

Og endelig er skiftet fra medarbejder til leder også behæftet med udfordringer.

“Det kan være ensomt at være leder. Det er ikke længere muligt at være fortrolig med de tidligere kollegaer, som lederen nu har under sig. Det kan også give udfordringer at lede de kollegaer, man tidligere har arbejdet sammen med, på lige fod,” siger Michael Uhrenholt. ❶



“JEG KAN BEDRE LIDE AT HAVE FINGRENE I SOVSEN”

FOR BJARNE FICH VAR DET ET NØDVENDIGT VALG AT TRÆDE TILBAGE SOM LEDER. HAN MISTEDE LYSTEN TIL SIT ARBEJDE OG SAVNEDE AT HAVE FINGRENE I PROJEKTERNE.



HAN STARTEDE SOM IT-NØRD og blev senere afdelingsleder for 50 mand i en IT-virk-

somhed. Hvorefter han fik nok af at være leder og trådte et skridt ned ad karrierestigen igen for at blive konsulent.

“Som leder blev jeg mindre og mindre glad, så jeg var simpelthen nødt til at tage mit arbejdsliv op til revision,” fortæller Bjarne Fich.

“At være projektleder og leder for andre mennesker er to vidt forskellige discipliner. Hvis du sidder som leder i en afdeling med 50 mand, så ryger du ud af den direkte ledelse. Du snakker ikke længere med medarbejderne om de konkrete projekter, men har kun kontakt med teamlederne,” siger han.

Som leder savnede Bjarne Fich også det daglige engagement i produktionen og kontakten til kunderne.

“Jeg havde en direktør, der sagde, at han ikke leverede noget, men udelukkende fik andre til at yde deres bedste. Jeg kan helt klart bedre lide at have fingrene i sovsen,” siger han.

Erkendelsen af det forkerte karrierevalg fik Bjarne Fich til at træde tilbage som afdelingsleder. Han startede som konsulent, og i dag arbejder den 49-årige IT-ekspert som fuldtids-projektleder i Atea, et af Nordens største IT-serviceselskaber.

Hvordan har din omverden reageret på, at du trådte ned ad karrierestigen?

“Jeg har siden siddet i nogle job-samtaler, hvor jeg er blevet spurgt, hvorfor jeg er rykket baglæns.”

Og hvad har du så svaret?

“At det var et meget bevidst skridt, som jeg tog, fordi det var, hvad jeg havde lyst til at gøre.”

Oplevede du et tab af identitet, da du stoppede som leder?

“Både ja og nej. Der er jo prestige i at have et lederjob. Det er ens ego, der bliver tilfredsstillet. Det lyder fedt at sige, at man er afdelingsleder eller har en større lederstilling, så det var en proces, jeg skulle igennem.”

Hvad har du lært af at være leder?

“Jeg bruger mange af de ting, jeg lærte som leder. Jeg har for eksempel lettere ved at forstå en virksomheds strategi. Det er en fordel i forhold til meget af det, som jeg sidder med i dag.”

Har du nogle råd til folk, der er i tvivl om, om de er havnet på det rigtige sted på karrierestigen?

“Find ud af, hvad du har lyst til, og hvad der gør dig glad ved at gå på arbejde. Man performer bedst, når man er motiveret. Og spørg også dig selv, om du er så forfængelig, at du ikke kan leve med, at der står dit navn og datten på visitkortet.”



Jacob Netteberg er meget tilfreds med sit nye liv som selvstændig.



DET SKAL DU TÆNKE PÅ

“Når folk søger råd og vejledning hos os i forbindelse med et karriereskifte, er der altid to ting, vi beder dem om at overveje,” fortæller ledelsesrådgiver Michael Uhrenholt fra Lederne.

FIND DINE VÆRDIER

Det første handler om at få afklaret både dine arbejdsværdier og de personlige menneskelige værdier, der betyder noget for dig.

“Det lyder som en floskel, men de fleste mennesker er ikke bevidste om deres egne værdier. De fleste mennesker er, når de skifter job, drevet af en væk fra-attitude. Det kan være, at de har et dårligt forhold til chefen. Men du skal hellere have en hen imod-attitude, og den får du ved at kende til og være bevidst om dine værdier og de ting, der er vigtige for dig. Hvad skaber glæde i din hverdag, hvornår har du det bedst med dig selv, hvad motiverer dig?”

FIND DINE STYRKER

Dernæst skal du identificere dine styrker.

“Du finder ud af, hvilke af dine styrker der motiverer dig, og hvilke du arbejder bedst med. Når du har identificeret dine styrker og kender dine værdier, har du lagt et stærkt fundament, der betyder, at du vil være bedre i stand til at forudse, hvordan det vil være for dig, hvis du vælger at rykke videre opad, nedad eller til siden i karrieren.”

TEMA • KARRIERE

SAGDE FARVEL TIL PRESTIGEJOBET

DER ER EN VERDEN TIL FORSKEL PÅ AT VÆRE SELVSTÆNDIG OG PÅ AT SIDDE I ET LEDERJOB I EN AF LANDETS STØRSTE VIRKSOMHEDER. MEN JACOB NETTEBERG FORTRYD ER IKKE, AT HAN SAGDE FARVEL TIL DET PRESTIGEFYLDTE JOB.



ET LEDERJOB I DONG

ENERGY blev skiftet ud med en tilværelse som selvstændig, men selv om der er stor forskel på lønnen, og ferierne er markant kortere,

er den 44-årige Jacob Netteberg godt tilfreds.

“Der er ekstremt stor usikkerhed ved at være selvstændig, men man lyver for sig selv, hvis man tror, at man er i sikkerhed, når man er lønmodtager,” siger han.

Jacob Netteberg blev uddannet til digital mediegrafiker i 90'erne, og derefter arbejdede han på forskellige reklamebureauer i blandt andet London. Senere fik han et lederjob i Dong Energy.

“Jeg havde det digitale marketingansvar for nogle af Dong Energys store samarbejdspartnere. Jeg fik en lederuddannelse i IAA marketing management og følte mig godt rustet.”

Men Jacob Netteberg var alligevel ikke tilfreds. “Jeg havde svært ved at genkende mig selv i virksomheden, og selv om der var mange goder ved jobbet, følte jeg slet ikke, at mit drive blev tilfredsstillt.”

Så han sagde op, og sammen med en ven startede han i august 2013 firmaet *We Know People*, der matcher freelancekonsulenter inden for marketing og kommunikation med virksomheder, som har brug for at få løst specifikke opgaver. Blandt kunderne er Haldor Topsøe og Oticon.

Hvordan er dit arbejdsliv nu sammenlignet med dengang, du havde lederjobbet hos Dong Energy?

“Jeg arbejder det dobbelte og tjener det halve af, hvad jeg gjorde hos Dong. I starten hævdede vi slet ikke løn, men det går den rigtige vej, og vi opbygger kapital i virksomheden. Det er meget tilfredsstillende.”

Var det svært at give slip på prestigen ved at være leder i et stort firma og så blive selvstændig?

“Det har faktisk været ikke noget problem, for i min branche giver det pondus at starte for sig selv. Folk kigger på dig og tænker, at du har selvsikkerhed.”

Hvilke råd vil du give til andre, der sidder i et lederjob, men drømmer om at blive selvstændig?

“Start aldrig alene, men find mindst en partner, da det er hårdt at være selvstændig. Sørg også for at få afklaret din økonomi, så du både har til lønninggangen og til det lange, seje træk. Og endelig skal du nyde det, når og hvis du går selvstændig. Pral med, at du er din egen herre, og giv dig selv udnyttelse af, at du ejer din egen tid, og tal ærligt med andre om, at du lever drømmen ud, fordi du tror på den.”



Vil du spille en central rolle i en strategisk udvikling af din virksomhed?

EXECUTIVE MBA

Med fokus på ledelse, uddanner MMT fremtidens ledere i spændingsfeltet mellem teknologi, innovation, forretningsskabelse og forandringsledelse.

Uddannelsens fokus er identifikation og gennemførelse af forandringsprojekter i egen virksomhed.

MMT-uddannelsen er en 2-årig deltidsuddannelse målrettet den erfarne leder, der arbejder med innovation og produkt-, service-, IT- eller produktionsudvikling inden for en privat eller offentlig virksomhed. Undervisningen foregår med 2 døgns internat pr. måned.

Vi lægger stor vægt på innovative løsninger, hvor der tages udgangspunkt i din virksomheds problemstillinger – og det virker. Det kan de godt 250 ledere der har gennemført uddannelsen alle skrive under på.

På hvert semester udarbejdes et individuelt projekt, som er omdrejningspunkt for din videns- og kompetence opbygning. Dermed får din virksomhed en velfunderet analyse af virksomhedens styrker og forandringsbehov, og du vil være centralt placeret i realiseringen af denne forandring. Uddannelsen giver derfor hurtig "return of investment" til dig og din virksomhed.

Læs mere på www.mmt.aau.dk



Master in Management of Technology

- En Executive MBA uddannelse optaget i det internationale Executive MBA Council

**Ansøgningsfrist
1. juni '15**

Studiestart sep. '15
Kontakt os for yderligere
information



Ledelse gennem forandring - forandring gennem ledelse

Aalborg Universitet · MMT e-mba · Fibigerstræde 10 · 9220 Aalborg · Tlf. 9940 8953 · mmt@business.aau.dk



Jimmi Weise Hellum er igen tilbage i en ledende stilling efter en afstikker som selvstændig.

DU SKAL BRÆNDE FOR DET

DU SKAL STRÆBE EFTER DET, DU BRÆNDER FOR, MEN DU SKAL OGSÅ HAVE EN PLAN B, SIGER JIMMI WEISE HELLUM, DER HAR TAGET TUREN FRA LEDER TIL SELVSTÆNDIG OG NU ER ADMINISTRERENDE DIREKTØR.



FOR 49-ÅRIGE JIMMI WEISE

HELLUM fra Odense har karrieren været en lang opadgående kurve, kun med en enkelt afstikker som selvstændig. Nu er han startet i en virksomhed som administrerende direktør. Det var endnu et personligt mål, han nåede.

Ligesom det også var en personlig drøm, han forfulgte, da han startede sin egen virksomhed.

“Man skal gå efter det, man brænder for, uden at tænke på prestige eller penge. Ellers bliver man simpelthen ikke lykkelig,” siger han.

Jimmi Weise Hellum havde været leder igennem mange år, da han i 2009 besluttede sig for at blive selvstændig.

“Jeg havde en iværksætter og en direktør i maven, og jeg havde en masse at byde på. Jeg ville rådgive virksomheder om strategi, forretningsudvikling og optimering, og det kræver, at man har en del erfaring, hvilket jeg havde fra de internationale koncerner, jeg har arbejdet i. Jeg havde muligheden for at takke ja til nye, opadgående jobs, men valgte at gå til siden, fordi jeg havde et ønske om at blive selvstændig,” siger han.

Det var i 2009, at Jimmi Weise Hellum startede som selvstændig. Fem år efter, da 26 konsulenter var tilknyttet franchise-konsulenthu-

set, valgte han at forlade firmaet for at takke ja til først et tilbud som forretningsudvikler og siden hen et tilbud om at blive administrerende direktør i Tachoholding A/S. Her driver han tre driftsselskaber, der arbejder med IT-løsninger og support.

Hvorfor sagde du ja til at blive administrerende direktør?

“Som selvstændig var jeg direktør i eget regi, men det var også spændende at blive direktør i en etableret virksomhed med en vis volumen. Så da muligheden bød sig, og det samtidig var en spændende branche i konstant udvikling, sagde jeg ja. Det var et personligt mål i jagten på at beskæftige sig med det, jeg brænder for.”

Hvilke andre råd vil du give til dem, der går med karrieremæssige overvejelser?

“Hvis man vælger at gå til siden eller nedad, skal man være klar over, hvad det har af konsekvenser. Man satser jo den fremdrift, man er inde i. Det er vigtigt at have mål og vigtigt at gå efter dem, men det er lige så vigtigt at evaluere undervejs og være realistisk. Man skal aflæse sig selv i forhold til sine værdier og resultater i forløbet, og man skal have en plan B for sine mål. Det er som at spille skak; kend dit næste træk.”

TEMA • KARRIERE

ANBEFAL LEDERNE RÅDGIVNING

...OG VIND 25.000 KR. TIL SILVAN

Vi ved, at **professionel rådgivning** kan gøre en stor forskel for dig og sikkert også for flere af dine venner og kollegaer.

Vi ved også, at vi gør en forskel for vores medlemmer – **91 %** siger, at de er **tilfredse** med den service, de får hos os.

Anbefal og læs mere om konkurrencen på **lederne.dk/anbefal**



STYRK DIN KARRIERE

TAG EN MASTER PÅ RUC

INFORMATIONSMØDER 16. APRIL OG 11. MAJ KL. 17

MASTER I PROFESSIONEL KOMMUNIKATION

- Kom på forkant med den nyeste viden
- Bliv en dygtig praktiker, der arbejder med teori og metode
- Lær at planlægge, producere, udøve og evaluere kommunikation
- Højt fagligt niveau, der svarer til en kandidatuddannelse
- Koster 68.000 kr. Tager to år på deltid
- Ansøgningsfrist 1. juni 2015

www.ruc.dk/mpk

MASTER I OPLEVELSESLEDELSE

- Viden om oplevelsesdesign, innovation og markedsføring
- Indblik i forbrugeradfærd og forretningsmodeller
- Få viden og værktøjer til at lede kreative medarbejdere
- Nyt netværk på tværs af erhverv og geografi
- Koster 112.000 kr. Tager to år på deltid
- Ansøgningsfrist 1. juni 2015

www.ruc.dk/mol

Tilmelding nødvendig
skriv til Daniel Lord på:
djl@ruc.dk



RUC
Roskilde Universitet

JeanetteLund.dk



Grænseløst arbejde og stress

Heldagskursus, kl 9-16, d. 19. maj 2015

Få nyeste viden om stress: Årsager, Konsekvenser, forebyggelse og behandling

Målgruppe

Ledere og HR-medarbejdere

Undervisere

Seniorforsker dr.med. Bo Netterstrøm
Psykolog Katrine Kjøller Neergaard
Læge Bettina Damsbo
Mindfulness instruktør Elisabeth Heindorff

Pris

3.900 kr incl. frokost og Bo Netterstrøm's bøger "Stress og arbejde" og "Kort og godt om stress".

Program og Tilmelding

Inden d. 10 maj 2015 på beda@kalmia.dk eller www.kalmia.dk/kursus

Kalmia
CENTER MOD STRESS

HVORDAN LEDER DU EN REBEL?

En antiautoritær medarbejder med stort drive er en ledelsesmæssig udfordring. Alt for stramme tøjler kan dræbe motivationen – på den anden side kan lederen ikke give køb på alle regler.

TEKST: NINA JUHL ØSTERGAARD | FOTO: LEDERNE

Primadonnaer kaldes de. Medarbejdere, der er selvkørende, besidder et stort drive, præsterer mere end de fleste – og som ikke kan tage sig af småting som mødetider og arkiveringsregler.

I Ugens Dilemma, som

Lederne laver i samarbejde med Berlingske Business, har en afdelingschef for en analyseafdeling sine kvaler med medarbejderen Martin. Martin er i slutningen af 30'erne, inkarneret ungarl og lidt af en enspænder på arbejdspladsen:

Martin møder konsekvent ind langt op ad formiddagen. Til gengæld arbejder han stort set altid sent – og ofte tager han nätterne i brug. Hans skrivebord er et kaos af papirer i bunker – et sindrigt arkivsystem, som for alle andre ligner rod. Martin insisterer desuden på selv at prioritere sine arbejdsopgaver – og prioriteringerne stemmer ikke altid overens med afdelingschefens. Til gengæld er Martin den absolut dygtigste medarbejder i afdelingen, og hans resultater er ikke til at komme udenom.

Ledelsesrådgiver hos Lederne Michael Uhrenholt nikker genkendende til beskrivelsen af Martin.

“Han er en medarbejder, som skal have forholdsvis frie tøjler. Han præsterer mere end krævet, og hvis man stiller for mange rigide krav om, hvornår han skal komme og gå, kan det ødelægge Martins indre motivation,” siger Michael Uhrenholt.

“Man skal ikke behandle alle medarbejdere ens, men tage hensyn til, hvad der motiverer hver enkelt,” forklarer Michael Uhrenholt, der dog opfordrer lederen i dilemmaet til at have en tæt løbende dialog med Martin.

Et skrivebord med høje papirbunker fungerer for eksempel ikke særlig godt som arkivredskab, fordi det vil være noget nær umuligt for en kollega eller ny medarbejder at overtage Martins opgaver, hvis det skulle blive aktuelt.

“Men en medarbejder som Martin har brug for at forstå baggrunden for, at nogle regler skal overholdes. Det er ikke nok at kende reglerne. Samtidig vil en tættere dialog mellem afdelingschefen og Martin være med til at sikre, at der er fælles fodslag om prioriteringen af arbejdsopgaver,” siger han.

Der er altså tale om, at man som leder med en primadonna-medarbejder skal finde en balance, hvor tøjlerne hverken er for stramme eller for løse. Og så skal man i øvrigt som leder være sig for at lade primadonnaen overskygge andre talentfulde medarbejdere.

“En type som Martin kommer let til at stjæle billedet på en arbejdsplads. Simpelt hen fordi han er så anderledes og insisterende på at gøre tingene på sin egen måde. Men han kan let komme til at overskygge andre medarbejdere, der også er talentfulde, men som ikke stikker lige så meget ud og påkalder sig samme opmærksomhed,” siger Michael Uhrenholt. 🗨️



MICHAEL UHRENHOLT, LEDELSESRÅDGIVER

HVAD STILLER DU OP MED MEDARBEJDEREN, DER ER DYGTIGERE END DE ANDRE, MEN HAR SVÆRT VED AT INDORNE SIG?

5%

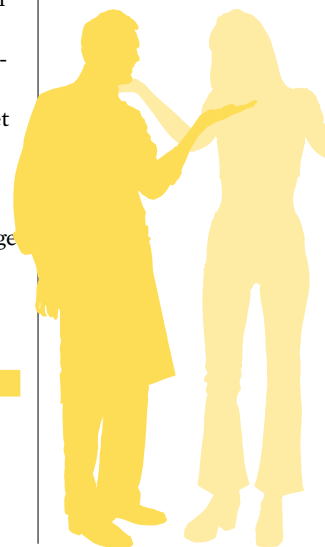
Du fortæller medarbejderen uden omsvøb, at du ikke bryder dig om hans “selviske enspænderfacon”. Det er dig, der bestemmer, og medarbejderne skal rette sig efter dine prioriteringer.

23%

Du foretager dig ikke noget. Han er trods alt en af dine dygtigste medarbejdere.

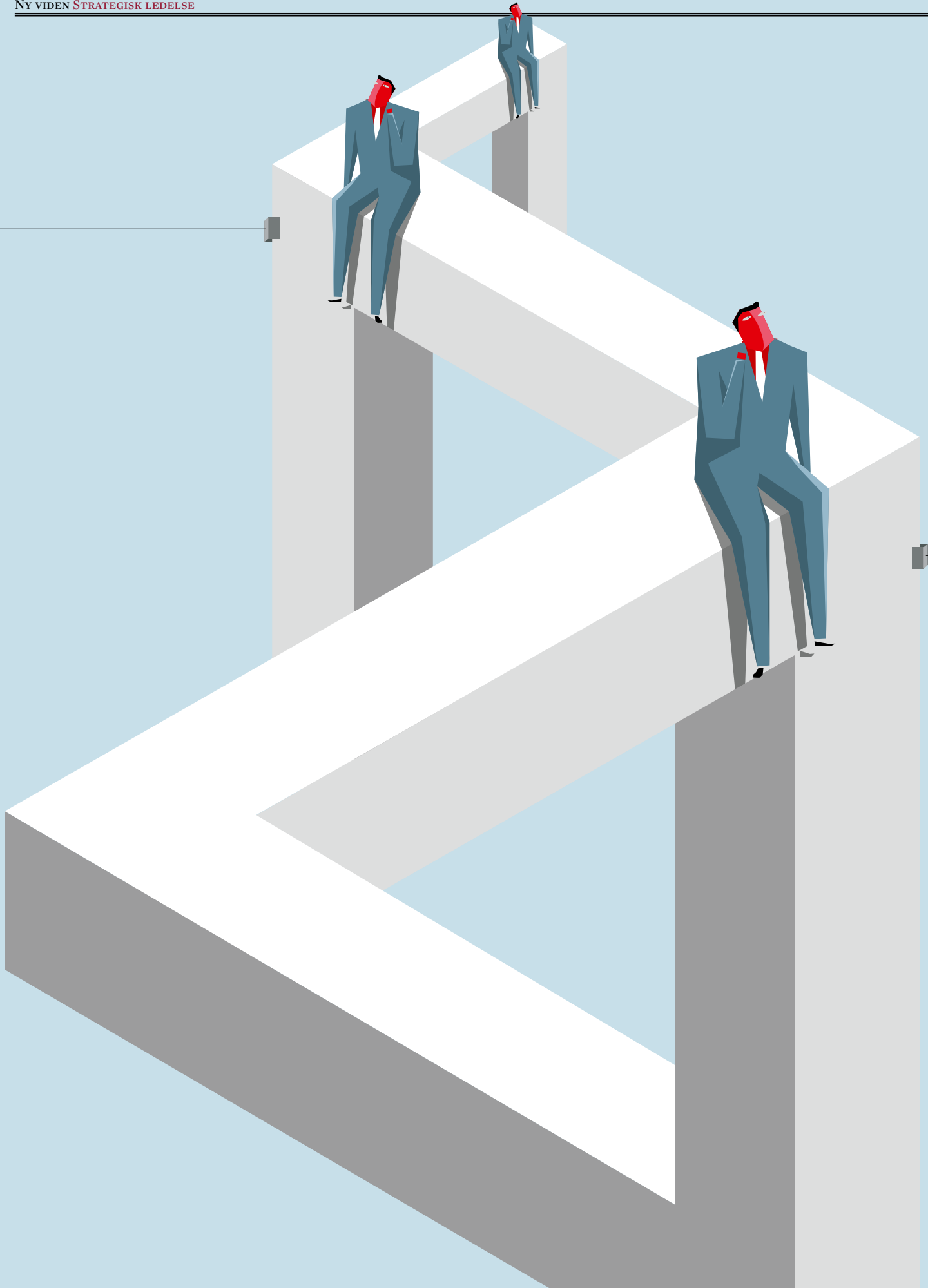
71%

Du tager et møde med medarbejderen og forklarer, at selv om du sætter pris på hans arbejdsindsats, er han nødt til at indordne sig i teamet og følge spillereglerne.



UGENS DILEMMA

Lederne har i syv år haft et samarbejde med Berlingske om serien Ugens Dilemma. Hver mandag morgen bringer Berlingske et ledelsesdilemma til afstemning og debat på erhvervsportalen Business.dk. Dilemmaet og svarmulighederne er skrevet af Lederne. Den følgende søndag bliver stemmerne talt op og dilemmaet kommenteret af en ledelsesrådgiver fra Lederne i både Berlingske og på Business.dk.



VIDENSORGANISATIONERNES DILEMMA

Hvis danske vidensorganisationer skal klare sig i fremtiden, skal lederne lære at bedrive en ny form for strategisk ledelse. En, der både tager hensyn til strategiske prioriteringer i toppen og til medarbejdernes behov for autonomi i bunden og derfor hviler på lidt af et dilemma. Det kalder Søren Barlebo Rasmussen for det Strategiske Catch 22 i sin bog.

TEKST: ANNEMETTE SCHULTZ JØRGENSEN | ILLUSTRATION: ISTOCKPHOTO.COM

CATCH 22

Et begreb, der betegner alle de institutioner og regler, som giver individet et valg mellem håbløse alternativer.

DANSKE FAGPROFESSIONELLE ORGANISATIONER står i dag på en brændende platform. For at klare sig i fremtiden er de nødt til at foretage langt flere strategiske prioriteringer, der nødvendigvis må komme fra toppen af organisationen. De, der skal indfri dem, befinder sig imidlertid i bunden. De stærkt passionerede og kompetente medarbejdere. Dem, som kun kan mønstre en høj grad af passion, hvis de selv får lov at styre deres arbejde. Hvilket bliver sværere og sværere, når de strategiske dekretter fra toppen hele tiden bliver flere og flere. Et dilemma, der kun kan løses med en ny ledelsesform, lyder det fra Søren Barlebo Rasmussen, konsulent i strategisk ledelse.

“Kravene til vidensorganisationer, og altså alt lige fra hospitaler, universiteter, konsulenthuse og medicinalfirmaer, er vokset markant de seneste 10 til 15 år. Både fra brugere, politikere og fra den internationale konkurrence. For at leve op til de krav kræves der en mere udtalt strategisk styring end tidligere. Problemet er dog, at organisationernes styrke samtidig ligger i deres autonome medarbejdere, hvis autonomi man nemt kommer til at ødelægge, hvis man tyr til den almindelige form for strategisk styring, som vi kender. Derfor står den slags organisationer i det, jeg kalder et ledelsesmæssigt Catch 22,” siger Søren Barlebo Rasmussen, der er tidligere dekan på CBS, og som i efteråret udgav bogen “Potentialeledelse”.

VI SKAL LÆRE AF TENNISKLUBBEN

I bogen argumenterer han for, at løsningen på det dilemma findes kun i en helt ny form for ledelse, som hverken lægger op til strammere topstyring eller løsere selvledelse, men som findes et sted midt mellem. En ledelsesform som både kan begejstre den enkelte medarbejder og få den samlede gruppe til at yde det optimale samt få engagementet til at gå op i en højere enhed med organisationens overordnede strategier. Gennem det, Søren Barlebo Rasmussen kalder for potentialeledelse.

For at forstå, hvad potentialeledelse mere præcist indebærer, argumenterer han for, at vi bør stille skarpt på en ledelsesform i en helt anden type organisation, som netop hviler på de præmisser, som ledere i fagprofessionelle organisationer skal til at lære. Nemlig ledelse i kluborganisationer.

“Lad os tage tennisklubben som et eksempel. Den er skabt af frivillige, der alle gerne vil spille tennis og derfor skaber en fælles klub, der kan indfri deres individuelle mål. De er enige om det overordnede mål; at klubben handler om tennis, men kan derudover godt have forskellige individuelle grunde til tennisspillet. Netop fordi der er tale om frivillige ildsjæle, ville man her aldrig kunne udøve den klassiske topstyring, vi kender fra andre organisationer. Det ville medlemmerne aldrig finde sig i,

og klubben ville hurtigt ophøre med at eksistere. For her er ledelsen kun til for medlemmerne og ikke omvendt, og derfor handler ledelse her netop om balancegangen mellem det at respektere individets frihedstrang og autonomi og stadig kunne styre efter nogle fælles mål,” siger Søren Barlebo Rasmussen til Ledelse i Dag.

POTENTIALELEDERENS KONKRETE OPGAVER

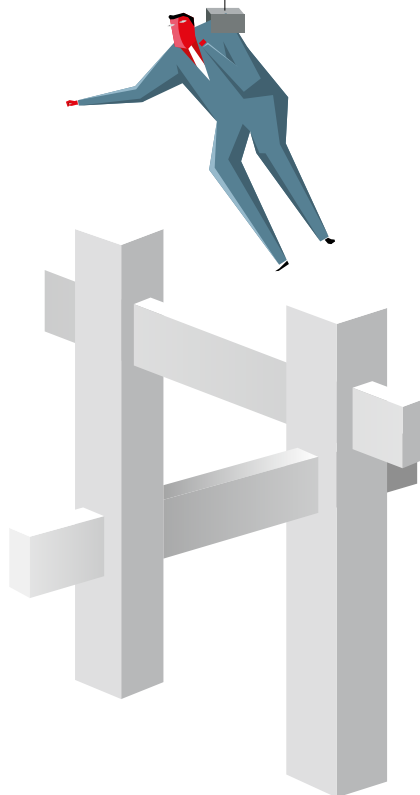
Det helt overordnede mål med potentialeledelse er ifølge Søren Barlebo Rasmussen at skabe et langsigtet perspektiv.

“I dag udpeges ledere i fagprofessionelle organisationer oftest på baggrund af deres faglige meritter. Det betyder, at de ofte også fokuserer på den kortsigtede faglige agenda, på deres egen afdeling samt på den daglige drift og produktion. Det skal vi have lavet om på. De skal lære at hæve blikket og fokusere mere på morgendagens kvalitet og fremtidens fælles mål. Og på hvordan de uden at ødelægge den passion og det engagement, der skal skabe den kvalitet, samtidig kan engagere medarbejderne i fremtidens fælles målsætninger,” siger han og nævner derudover tre afgørende ledelsesopgaver, som også kendetegner potentialeledelse.

Den første handler om at få alle i organisationen til at huske på, hvorfor de er her i netop denne organisation. Hvad organisationens “raison d’être” altså er, og hvorfor medarbejderne er engagerede i netop den. Den anden opgave handler om at formulere dens strategi og de fælles mål, som både kan sikre organisationens overlevelse i den internationale konkurrence og samtidig hvile på medarbejderes interesse og engagement. Og endelig handler en afgørende opgave om at skabe de fælles spilleregler og den fælles kultur, der skal sikre, at medarbejderne nok forbliver selvstændige og autonome, men alligevel kan se fornuften i at bevæge sig i samme retning.

MEDARBEJDERNE SKAL GØRES INTERESSEREDE I DET FÆLLES

Den allervigtigste erkendelse for en potentialeleder er dog ifølge Søren Barlebo Rasmussen, at man ser strategi-formuleringsprocessen som der, hvor alle skal formulere, hvilke mål de tror på for fremtiden. Det vil sige den enkelte medarbejder, men også medarbejderne sammen på tværs af siloer, afdelinger og fagligheder.



Noget der kræver, at man som leder lader medarbejderne opdage og anerkende hinanden, så de kan finde ud af, hvor de har det største potentiale for at kunne udleve deres passion og nå deres – og organisationens – mål.

“Det centrale her er, at man som leder kan gøre alle medarbejdere og afdelinger interesserede i én og samme centrale strategiske position. Det vil sige at få dem til at se en fælles organisation som et fællesskab, der også kan hjælpe dem til at udleve deres egen passion. Og gøre dem så interesserede i det fælles projekt, at de er villige til at lade deres egne projekter og dagsordener påvirke af netop fællesskabet. Derfor handler potentiale mere end noget om koordination og forhandling mellem forskellige medarbejdere, miljøer og afdelinger,” siger forskningsledelseskonsulent til Ledelse i Dag.

MAN SKAL SOM LEDER KUNNE KOORDINERE OG FORHANDLE

Han slår fast, at for at lykkes med den proces skal man som leder kunne facilitere processer og etablere arenaer, hvor medarbejderne kan mødes og finde fælles målrettet fodslag. Og så ellers konkret agere den buddreng, der løber spidsrod mellem forskellige afdelinger med hver deres forskellige mål, som lidt efter lidt forhandles på plads og dermed sikrer, at målene i organisationen

forenes. En proces der ifølge Søren Barlebo Rasmussen kræver uhyre stærke ledelsesegenskaber. Man er nemlig som leder nødt til, at få alle afdelinger og miljøer til at ville hinanden og det fælles projekt.

“Det her kræver virkelig gode forhandlingsevner og en god portion politisk tæft. For man skal som leder både acceptere og give plads til medarbejderes forskellige interesser og samtidig også kunne få dem til at smelte sammen i fælles målsætninger, der lever op til de overordnede strategier,” siger han og fortsætter.

“Endelig kræver det også en god portion konflikt-håndtering. Stærke faglige medarbejdere er jo typisk kendetegnet ved en høj grad af kritisk sans og en solid evne til at stå fast på deres egne faglige synspunkter. Her

skal man som leder forstå, at man har taget en rolle på sig, som er større end en selv. Man skal have styr på egne følelser og eget ego. Det er måske meget idealistisk, men også rigtig vigtigt og nødvendigt,” slutter Søren Barlebo Rasmussen. ●

“DET CENTRALE HER ER, AT MAN SOM LEDER KAN GØRE ALLE MEDARBEJDERE OG AFDELINGER INTERESSEREDE I ÉN OG SAMME CENTRALE STRATEGISKE POSITION.”

- Søren Barlebo Rasmussen -



Søren Barlebo Rasmussen

Konsulent i strategisk ledelse

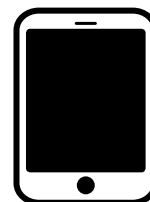


SØREN BARLEBO RASMUSSEN

Potentialeledelse

barlebokon.dk
375 kr.

LÆS MERE PÅ
WWW.LID.DK



INVITÉR NATURENS
STILHED OG
FORDYBELSE
INDENFOR



By Blom.dk

Arktiske og danske naturbilleder af Naturfotograf Erik Blom Jensen.
Printet på støjdæpende akustikplade, lærred eller aluminium.
Velegnet til erhverv, institutioner og i hjemmet.
Find flotte billeder på galleri: byblom.dk



YOU
WALK THE WALK,
BUT DO YOU **TALK
THE
TALK?**

Learn Business English visit studieskolen.dk

Tailor-made corporate Danish and English courses will make you
look good in no time. We teach where and when it suits you.

Call +45 3318 7985

 **STUDIESKOLEN**
BUSINESS

“Man skal helst have lidt sommerfugle i maven hele tiden”

Trine Risager er chef for de mest tilfredse medarbejdere i Q8. Det er blandt andet på grund af konkurrencer, fokus på succeser – og ved hele tiden at skubbe folk ud, hvor de næsten ikke kan bunde.

TEKST: THOMAS BRUNSTRØM | FOTO: JEPPE CARLSEN

Trine Risager slår lidt undskyldende ud med armene, da hun tager imod i Q8 Danmarks hovedkvarter i Ørestaden. “Ja, der plejer nærmest altid at være bingotromler, tørresnore eller søjler med klistermærker og den slags,” forklarer hun. Trine Risager er chef for Q8’s kundeservice og insisterer på at holde konstante konkurrencer og fejre succeser på en meget tydelig måde. “Der skal være plads til gøgl. Selv om de andre afdelinger ikke altid er så vilde med os, fordi vi larmer og roder,” griner hun.

På trods af – eller måske på grund af – larm, rod og gøgl, virker Trine Risagers ledelsesstil i en grad, så hun sidste år blev kåret til årets leder i sit direktørrområde Direct i Q8. Begrundelsen lød:

“Trines spidskompetence er evnen til at levere resultater – og hvilke resultater! Trine skaber salg og bundlinje, og kombineret med stærke kommunikationsevner og et højt fokus på medarbejderudvikling gør Trine det umuligt muligt. Trine har de allermest tilfredse medarbejdere i hele Direct, og på sin ledelsesstil er hun topscorer!”

Det høje fokus på medarbejderudvikling er ikke bare tomme ord, der lyder flot i en festtale. Det er i høj grad omdrejningspunktet for Trine Risagers arbejde. Hun kom til Q8 i 1996 og har været vidt omkring i virksomheden og har blandt andet været salgsassistent, marketingskoordinator og økonomiassistent, inden hun blev chef i kundecenteret.

“Jeg vil ikke sige, at jeg altid har haft ambitioner om

at blive leder, men de kom, da lejligheden bød sig. Og jeg synes, det er fantastisk at være et sted, hvor man kan skabe resultater – de andre steder har det mere handlet om at optimere processer,” siger Trine Risager og fortsætter:

“Men det, jeg elsker allermest ved mit arbejde, er at motivere medarbejderne til at levere resultater.”

VIRKSOMHEDENS HJERTE

Trine Risager omtaler sin afdeling og sine folk med mere passion, end mange mennesker taler om deres familie.

“Kundecenteret er virksomhedens hjerte! Mine medarbejdere skal ikke bare tage telefoner, de skal kende virksomheden fra A til Å. De skal sørge for, at vores kunder føler sig trygge, sikre at vores kunder får den bedste service og handler med os igen – men de skal heller ikke bare pleje vores kunder, de skal også skaffe nye kunder. Og det er de gode til,” slår Trine Risager fast på en måde, der ikke inviterer til at betvivle det udsagn det mindste.

“Det er faktisk det, der er kommet mest bag på mig ved det her job; hvor meget medarbejderne betyder for mig. Jeg har lige været 14 dage i Mexico, og jeg kunne næsten ikke holde ud, at jeg ikke kunne følge med i, hvordan de havde det,” griner Trine Risager.

Der er flere grunde til kundecenterets succes og tilfredse medarbejdere. Som nævnt tidligere konkurrerer man meget i Q8’s kundeservice-afdeling:

“Hvis jeg bare én gang hver januar proklamerede målene for i år, ville vi aldrig nå nogen af dem. I stedet har vi hele tiden kampagner og konkurrencer, og vi har det sjovt, samtidig med at vi arbejder mod vores mål. Når nogen ligger tæt i toppen, vil de nærmest ikke gå hjem. Folk går meget op i det, og det er både medarbejder mod medarbejder og bordfirkant mod bordfirkant. Men selv om vi hylder individuelle præstationer, arbejder vi altid mod et fælles mål. For lige meget hvilken rolle man har, er den vigtig for, at vi kan nå vores mål. Og det er vist ikke præmierne, der er afgørende for, at folk går så meget op i det. Det kan være et fælles arrangement, men det kan lige så godt være for 200 kroner blandet tingeltangel fra en Tiger-butik. Men generelt

BLÅ
BOG

Trine Risager
47 år, gift, bor i Rungsted og har to døtre på 19 og 15 år

2015-

Site Manager, Q8 Customer Service

2010-2015

Group Manager, Q8 Customer Service

2005-2010

Marketing-assistent hos Q8

2001-2005

Økonomiassistent hos Q8

1998-2001

Marketing-koordinator hos Q8

1996-1998

Salgsassistent hos Q8



**TRINE
RISAGER
SITE MANAGER
08**

På sin seneste ferie savnede Trine Risager sine medarbejdere så meget, at hun næsten ikke kunne holde det ud.



Trine Risager holder mest af at motivere sine medarbejdere til at levere resultater.

gør vi meget for at fejre succeser. For det er ikke altid den bedste sælger, der fejres. Jeg sørger altid for at finde et parameter, hvor vi kan fejre attitude eller fightervilje. Alle skal føle sig som en succes,” siger Trine Risager, der anerkender, at man skal være en særlig type for at arbejde i hendes afdeling.

“Man skal i høj grad være en teamplayer. Hvis man ikke giver noget, får man heller ikke noget igen. Og så skal man kunne tale med mange forskellige mennesker. Vi behøver ikke at omgås hinanden privat, men jeg insisterer på, at alle får nye pladser hver tredje måned. Der er altid en masse, der har særlige ønsker om, hvem de vil sidde sammen med – dem ignorerer jeg næsten konsekvent. Hvis man hører og ser nogen gøre tingene anderledes, kan man hele tiden lære noget nyt.”

SKOLESKEMAER OG LEKTIECAFÉ

Der er i det hele taget alle muligheder for at lære noget nyt i Trine Risagers afdeling. For to år siden blev alle frontmedarbejdere i kundeservice-afdelingen sendt på merkonom-uddannelse i salgsteknik.

“Det var med en skriftlig opgave og mundtlig eksamen, og det var en stor overvindelse for nogle. Der var jo medarbejdere, der ikke havde

været til eksamen siden 9. klasse,” siger Trine Risager.

“Men vi hjalp og øvede, lavede skoleskemaer og lektiecafé, og da alle havde været til eksamen, fik de kapper og hatte. Vi endte med et snit på over 9! De tror på, at de kan alt i dag.”

Trine Risager tror også på at skubbe blidt til folk, når det kommer til arbejdsopgaver og placering i afdelingen:

“Vi har SÅ mange opgaver, at der sandelig ikke er grund til at lave noget, man ikke har lyst til. Og selv om man er god til noget, er der jo ikke nogen grund til at sidde fast. Jeg tror på, at man skal være i udvikling hele tiden. Man fungerer bedst, hvis man hele tiden har lidt sommerfugle i maven, fordi man prøver noget nyt. Så får man også nye succeser.”

FOKUS PÅ SUCCES

Trine Risager mener selv at have en ret klar fornemmelse af sine medarbejders stærke og svage sider, ønsker og ambitioner. Og har noget at have det i. Dels fordi hun ikke sidder på et chefkontor i et hjørne, men har sit skrivebord lige midt i callcenteret.

“Jeg sidder oven i købet lige ved elevatoren, så jeg er også vejviser, når der kommer gæster. Men når jeg sidder her, kan jeg følge

“MAN SKAL I HØJ GRAD VÆRE EN TEAMPLAYER. HVIS MAN IKKE GIVER NOGET, FÅR MAN HELLER IKKE NOGET IGEN.”

- Trine Risager -

En verden af gode oplevelser i godt selskab

Vitus

REJSER FOR VOKSNE

Toscana

Fra kun **6.495,-**

4-stjernet hotel ved kysten



8 dage

Kulturrejse til Toscanas højdepunkter

Skøn rejse til det smukke Toscana med mange flotte kulturelle oplevelser og lækker italiensk mad. Vi har fundet områdets bedste oplevelser frem, og på de inkluderede udflugter mærkes den unikke toskanske atmosfære. Sammen med vores dygtige, dansktalende rejseleder udforsker vi blandt andet Cinque Terre samt kulturbyerne Pisa, Lucca og Firenze. Vi bor på lækkert 4-stjernet hotel ved kysten med halvpension inkluderet.

Med i prisen:

- Fly København-Firenze t/r inkl. skatter og afgifter
- Transfer lufthavn-hotel t/r
- 7 nætter på Grand Hotel Continental****
- 7 x morgenmad, 1 x toskansk frokost og 7 x middag
- Besøg i toskansk have og i Cinque Terre
- Byrundtur i Pisa og Lucca
- Tur med turisttog i Pisa
- Entré til katedralen i Pisa
- Byrundtur med dansk lokalguide i Firenze
- Dansktalende rejseleder på hele rejsen



Afrejse:

21/4, 23/4, 28/4, 5/5, 19/5, 2/6, 9/6, 16/6, 23/6, 1/9, 8/9, 10/9, 15/9, 17/9 eller 22/9

Krydstogt på Douro

Fra kun **13.995,-**

All Inclusive om bord



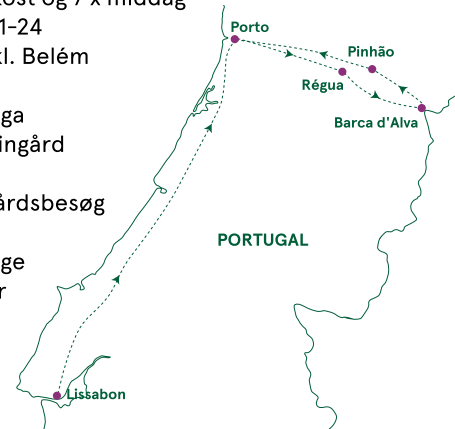
9 dage

Oplev Portugals portvinsrute

Flot 4-stjernet krydstogt gennem et af Europas smukkeste vinområder kombineret med to spændende dage i metropolen Lissabon. Undervejs forkæles vi med All Inclusive om bord, og i land udforsker vi bla. Porto, Vila Réal og Pinhão.

Med i prisen:

- Fly København-Lissabon t/r inkl. skatter og afgifter
- 2 nætter i Lissabon på Hotel Olisippo Marquês de Sá****
- 6 nætter på 4-stjernet skib
- 8 x morgenmad, 5 x frokost og 7 x middag
- Fri bar på skibet fra kl. 11-24
- Byrundtur i Lissabon inkl. Belém
- Byrundtur i Porto
- Besøg i valfartsbyen Braga
- Besøg i Vila Réal og på vingård
- Udflugt til Salamanca
- Portvinsruten med vingårdsbesøg
- Pilgrimskirken i Lamego
- Obligatoriske drikkepenge
- Dansktalende rejseleder på rejsemålet



Afrejse: 30/6, 21/7, 26/7, 9/8 eller 18/8

Læs mere om rejsernes program, tillæg og rabatter på www.vitus-rejser.dk. Alle rejsende fra Jylland, Fyn og Bornholm opnår en brorabat på 250,-



www.vitus-rejser.dk

Telefon 78 79 58 22

Sølvgade 15-17 · 1307 København K



Trine Risager holder først og fremmest fokus på medarbejdernes succeser.

med i medarbejdernes telefonsamtaler og den generelle stemning – og går ikke glip af noget, hvis der er sjov og ballade. Selv om vi har travlt, skal der altid være tid til at sabotere sine kollegaers skrivebordsstol,” siger Trine Risager. Hendes meget synlige ledelsesstil betyder dog ikke, at hun arbejder i mikromanagement.

“Den sætning, jeg siger mest i løbet af en dag, er nok “Hvad synes du selv?”. Jeg tror på, at folk kan straksafklare og selv træffe en beslutning. Og selv om vi har masser af mål at nå, tjekker jeg ikke folk dagligt. De ved godt selv, hvis de skal stramme op. Og at de altid kan komme til mig.”

Folk kommer dog til Trine Risager, uanset om de har problemer eller ej. Hun holder 1:1-samtaler med alle medarbejdere hver måned. Der er afsat en halv time per samtale, men de har det med at trække ud.

“Jeg starter altid med, at vi skal tale om, hvad der har været en succes i denne måned. Det kan være svært for nogle. Det falder dem mere naturligt med brok og problemer. Og problemer skal vi selvfølgelig også tale om, men vi tager succeserne først.”

Den indstilling kommer også til udtryk for Trine Risager personligt. Det eneste tidspunkt, hvor hendes begejstrede talestrøm holder op og bliver aflyst af panderynkende tavshed, er på spørgsmålet om, hvad der har været hendes dårligste beslutning som leder.

“Der har da helt sikkert været beslutninger, som ikke har været optimale, men der er virkelig ikke noget, jeg ville ændre. Beslutningerne er truffet, og jeg er blevet klogere. Som Alfred Josefsen fra Irma har sagt: “Vi kan lære af vores fejl, men vi kan lære så meget mere af vores succeser.” Så det er der, mit fokus er. Det er det samme, jeg gør som leder: holder fokus på alt det gode, mit team gør.”

**“DER HAR DA HELT SIKKERT VÆRET
BESLUTNINGER, SOM IKKE HAR VÆRET
OPTIMALE, MEN DER ER VIRKELIG IKKE NO-
GET, JEG VILLE ÆNDRE. BESLUTNINGERNE
ER TRUFFET, OG JEG ER BLEVET KLOGERE.”**

- Trine Risager -

DELTAG PÅ DANMARKS BEDSTE BESTYRELSESUDDANNELSE

Bestyrelsesakademiet blev i december 2013 udnævnt til Danmarks bedste bestyrelsesuddannelse af Nyhedsbrev for bestyrelser. Mere end 300 erhvervsfolk ratede Bestyrelsesakademiet som den bedst kendte bestyrelsesuddannelse, men også som den bedste bestyrelsesuddannelse, der modtager den højeste tilfredshedsscore.

Bestyrelsesakademiet henvender sig til nuværende og kommende bestyrelsesmedlemmer, der ønsker at underbygge deres kompetencer inden for bestyrelsesarbejde på højeste faglige niveau.

BLANDT TALERNE PÅ BESTYRELSESAKADEMIET 2015 ER:

Thomas Plenborg, professor, CBS

Anders Dons, statsaut. revisor, CEO og partner, Deloitte

Christian Frigast, managing partner, Axcel

Anders O. Gjelstrup, statsaut. revisor og partner, Deloitte

Jesper Lau Hansen, professor, Københavns Universitet

Esben Høstager, senior partner og bestyrelsesformand, Jøp, Ove & Myrthu CPH

Finn L. Meyer, statsaut. revisor og partner, KPMG

Morten Samuelsson, advokat, Mazanti-Andersen, Korsø Jensen & Partnere

Michael Vad, adm. direktør, Spencer Stuart International

Ulrik Holsted-Sandgreen, advokat og partner, Plesner

Morten Langer, advokat, Norrbom Vinding

Fritz Schur, bestyrelsesformand, direktør, Fritz Schur Gruppen

Ole Dahl Ingvarsen, Managing Partner, Flensby & Partners A/S

Jacob Bier, Senior Advisor, Greenhill & Co.

Bestyrelsesakademiet afholdes den 4.-7. november 2015 hos Plesner i København. Læs om uddannelsen, optagelseskrav m.m. og ansøg om optagelse på bestyrelsesakademiet.dk, eller kontakt eventkoordinator Camilla Luplau, Plesner på tlf. 33 12 11 33 eller på clu@plesner.com.



Et samarbejde mellem:



KØBENHAVNS
UNIVERSITET

PLESNER



UDDANNELSEN ER KOMPETENCEGIVENDE,

godkendt af Undervisningsministeriet og internationalt anerkendt via European Credit Transfer Systemet med 60 ECTS-point, hvilket fagligt svarer til at tage en bachelorgrad, og den giver dermed automatisk adgang til relevante masteruddannelser.

Uddannelsen er fleksibelt tilrettelagt med en kombination af intensive internatophold og e-læring.



KONTAKT

Hvis du er interesseret i at høre mere om uddannelsen, kan du kontakte uddannelseschef hos Lederne Thomas Christensen på tch@lederne.dk



DIPLOM- UDDANNELSE

til den travle leder

GUIDE

LEDERNES NYE DIPLOMUDDANNELSE TAGER UDGANGSPUNKT I LEDERENS DAGLIGE UDFORDRINGER OG KOMBINERER DET MED LEDELSESTEORI.

Tekst: Sebastian Cappelen / Foto: Lederne

Det bliver en anderledes og fleksibel måde at lave en lederuddannelse på. Samtidig bliver det praksisnært, hvor man kan prøve tingene af derhjemme på egen arbejdsplads. Sådan lyder det fra uddannelseschef hos Lederne Thomas Christensen, der er hovedarkitekten bag Ledernes nye diplomuddannelse.

“Det er et tilbud, som lederne har efterspurgt i flere år, og det tager udgangspunkt i lederens daglige udfordringer og kombinerer det med ledelsesteori. Det er en fleksibel uddannelse, der er specielt målrettet den travle leder i den private sektor,” siger han.

I de senere år har mange offentlige ledere fået mulighed for at tage en diplomuddannelse, og Lederne kommer nu med et tilsvarende tilbud til den private sektor og er gået sammen med syv af landets professionshøjskoler.

Det er en helt ny aftale og ifølge Thomas Christensen også en helt ny måde at tilrettelægge uddannelsen på. Den kombinerer internatophold med e-læring. Det har været vigtigt at gøre uddannelsen fleksibel, så den enkelte leder kan passe den ind i en travl hverdag.

“Professionshøjskolerne gennemfører et hav af diplomuddannelser, men de henvender sig primært til offentlige ledere. Det tilbud vil vi gerne give til de private ledere, og derfor kombinerer vi professionshøjskolerens erfaringer med vores viden. De ved me-

get om, hvordan man underviser, og har kvalificeret viden om ledelse og læring. Vi bidrager med den viden, vi har fra vores 109.000 medlemmer. Vi ved, hvad det er for nogle udfordringer, de har lige nu, og hvad for nogle værdier der er vigtige for at være en god leder,” forklarer han.

Hvis man skal have et job i den offentlige sektor som leder, skal man have en lederuddannelse på diplomniveau, så hensigten med den nye uddannelse er også at give ledere i den private sektor flere muligheder i deres karriere.

“Vi kan se, at ledere får højere uddannelsesniveau, og derfor efterspørger de også lederuddannelser på et højere niveau. Det er et naturligt element, at det går den vej. Men det er også en generel tendens i landet,” siger Thomas Christensen.

En vigtig del af aftalen er også, at den er indgået med professionshøjskoler fordelt over hele landet.

“Det har været vigtigt for os, at alle ledere i hele landet kan deltage i uddannelsen, så det ikke kun er et byfænomen, og man er afhængig af at skulle være tæt på de store uddannelsesinstitutioner. Vi kan se, at afstand er en barriere for ledere i det private, når de skal til undervisning i dagtimerne. I det offentlige er der større tradition for, at man får fri til at deltage i undervisning i dagtimerne,” siger han. 🗨️

THOMAS CHRISTENSEN →
UDDANNELSESCHEF HOS LEDERNE



“DER KAN INDIMELLEM GODT VÆRE LANGT FRA PROBLEMSTILLINGERNE I DET OFFENTLIGE TIL DET PRIVATE ERHVERVSLIV”

← **MICHAEL BOLTHER ENGMARK**
LOGISTIKCHEF HOS VELUX

MICHAEL BOLTHER ENGMARK ER LOGISTIKCHEF hos Velux og er næsten færdig med en diplomuddannelse i ledelse hos VIA University i Horsens, der primært henvender sig til ledere fra det offentlige. Uddannelsen har givet ham nogle klare ledelsesværktøjer, men med en stærk overvægt af deltagere fra det offentlige og få fra det private erhvervsliv bliver diskussionerne indimellem trukket lidt for langt væk fra hans hverdag på fabrikken i Thyregod. Derfor hilser han Lederne diplomuddannelse med fokus på ledelse i det private erhvervsliv velkommen.

Generelt giver en diplomuddannelse i ledelse en god kombination af aha-oplevelser ved først at læse om teorien og derefter koble det med virkeligheden på fabriksgulvet.

“Den har givet mig en række praktiske ledelsesværktøjer, som jeg kan anvende i dagligdagen. Den er opdelt i moduler, der alle afsluttes med en eksamen, hvor man har mulighed for at tage udgangspunkt i egen hverdag. Det giver god mening, fordi teorien bliver først en kompetence i det øjeblik, du kan bruge den i hverdagen. På den måde har vi fået gennemarbejdet alt fra forandringsledelse og konflikthåndtering til, hvad der motiverer folk,” siger 38-årige

Michael Bolther Engmark, der er daglig leder for syv andre.

OPLEVEDE, AT HAN VAR ALENE Han tager uddannelsen sammen med en kollega, og på mange af de hold, som de har gået på, har der været en stærk overvægt af deltagere fra det offentlige.

“På nogle hold har vi måske været de eneste fra det private erhvervsliv, og det smitter også af på undervisningen, fordi der kommer et stærkt fokus på offentlige problemstillinger. Det er vi selvfølgelig kede af, når vi sidder med helt andre problemstillinger. Det er ikke, fordi vi kun vil have fokus på det private, men en ligelig balance vil være bedre. Der er nogle gange meget langt fra den ene verden til den anden,” siger han.

Han mener også, at man som deltager får mere ud af undervisningen, hvis underviseren er en, der har prøvet at sidde i samme båd og er i stand til at koble teorien med nogle problemstillinger, som man kan spejle sig i.

“Flere undervisere kan være gode til at fyre punchlines af fra den ene teoretiker til den anden. Flere virker, som om de ikke har prøvet andet end at være i et undervisningsmiljø. Hvis jeg derimod får en underviser, der selv har erfaring fra erhvervslivet, så er det nemmere for mig som modtager at koble det til min hverdag,” forklarer han.



Hotel Skarrildhus
Herning · 9719 6233



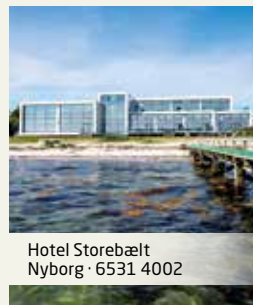
Hotel Haraldskær
Vejle · 7649 6000



Hotel Sixtus
Middelfart · 6441 1999



Hotel Gl. Avernæs
Assens · 6373 7373



Hotel Storebælt
Nyborg · 6531 4002



Hotel Frederiksdal
Lyngby · 4585 4333

Kurser og konferencer i unikke rammer

Sinatur hotellerne er smukke historiske bygninger eller moderne arkitektur

Den gode beliggenhed

Sinatur hotellerne har en helt særlig atmosfære og en unik beliggenhed midt i eller tæt på naturen. Her falder pulsen, og man trækkes ud af en hektisk hverdag. Det fremmer koncentration og kreativiteten og sikrer det fulde udbytte af kurser og konferencer.

Mødelokaler med alt i udstyr

Sinatur hotellerne er smukke historiske bygninger eller moderne arkitektur - med møderum i alle størrelser, udstyret med alt det, der skal til for at gøre en konference, et møde eller et kursus til en succes.

Vi kan skræddersy et forløb specielt til dig. Det gælder både, hvis du kommer med en fast dagsorden og vil have arbejdsro - eller hvis du vil styrke relationerne og kommunikationen. Vi tilbyder teambuilding, "icebreakere" og sociale events til dit program.

Møde med sunde værdier

Du kan trygt lade os stå for alle detaljer i dit arrangement. Og du kan gøre det med god samvittighed. Vi har fire kerneværdier, som er med os i alt, hvad vi gør: nærvær, natur, klima og gastronomi. Både vores mad, lokaliteter, bygninger, personale og ånd emmer af disse værdier. Det vil du opleve, når du mødes hos os.

Konferencedøgn pr. person fra **1399,-**

Se mere på sinatur.dk

En kæde af 6 hoteller de smukkeste steder i Danmark.





JOBDET VINDER OVER FAMILIEN

51%

TILFREDSSTILLELSE/
MEGET
TILFREDSSTILLELSE

UNDERSØGELSENS RESULTATER

Hvordan vurderer du
alt i alt, at balancen
mellem arbejdsliv og
privatliv er for dig?

14%

MEGET UTILFREDSSTILLELSE/
UTILFREDSSTILLELSE

34%

NOGENLUNDE
TILFREDSSTILLELSE



Niels Henriksen

Rådgivningschef
hos Lederne



Trine Diløng

Ledelsesrådgiver
hos Lederne

Hver anden leder har rod i deres work-life-balance og savner mere sammenhæng mellem arbejds- og privatliv, viser ny undersøgelse fra Lederne. Der er heldigvis en masse, man selv kan gøre for at få balancen i orden.

TEKST: DORTE HANSEN | ILLUSTRATION: ISTOCKPHOTO.COM



“DET, DER HAR OVERRASKET OS MEST, ER, AT DET ER OMKRING HVER ANDEN, DER IKKE SYNES, AT BALANCEN MELLEM ARBEJDS- OG PRIVATLIV ER HELT TILFREDSSTILLELLENDE. DET POSITIVE ER, AT HALVDELEN SYNES, DET ER TILFREDSSTILLELLENDE.”

- Niels Henriksen -

32%

SVAREDE JA



10%

SVAREDE VED IKKE

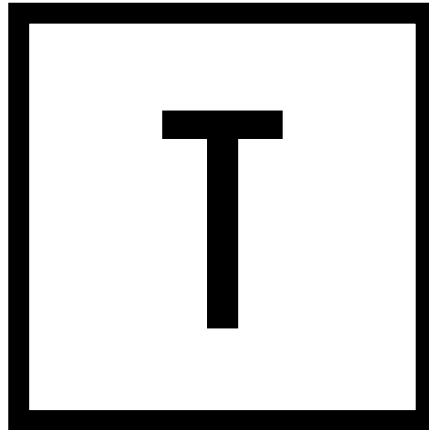
2.568

LEDERE HAR DELTAGET I UNDERSØGELSEN

De 1.250 respondenter, som mener, at balancen mellem privatliv og arbejdsliv er "meget utilfredsstillende", "utilfredsstillende" eller "nogenlunde tilfredsstillende", har svaret på, om de overvejer at skifte job for at få en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv.

58%

SVAREDE NEJ



o-do-lister, der bliver længere og længere. Mailboksen, der er ved at sprænges. Familien, der mukker over, at du igen ikke kan være med til skolekoncert eller er fraværende om aftenen, når du tjekker din arbejdsmail på iPad'en. Der er mange trusler mod den moderne leder og hans eller hendes work-life-balance. Faktisk synes kun hver anden leder, at de har en tilfredsstillende balance mellem arbejde og privatliv.

Det viser en ny undersøgelse fra Lederne om work-life-balance, som er baseret på svar fra 2.568 ledere.

"Det, der har overrasket os mest, er, at det er omkring hver anden, der ikke synes, balancen mellem arbejds- og privatliv er helt tilfredsstillende. Det positive er, at halvdelen synes, det er tilfredsstillende," siger Niels Henriksen, rådgivningschef hos Lederne.

51 procent af de adspurgte vurderer, at deres balance mellem arbejdsliv og privatliv er "tilfredsstillende" eller "meget tilfredsstillende". 14 procent har svaret "meget utilfredsstillende eller "utilfredsstillende", mens de resterende ligger på vippen med "nogenlunde tilfredsstillende".

Niels Henriksen understreger, at balance ikke handler om en fuldstændig ligelig 50/50-fordeling af tid mellem arbejde og privatliv. Hvor meget de to sider vægter er individuelt.

"Evnens til at føle balance i sit liv handler om evnen til at håndtere det uforudsete," siger han og fortsætter:

"Med en ledertitel følger også et større ansvar for at håndtere uforudsete opgaver som en syg medarbejder, utilfredse kunder eller en deadline, der ikke er overholdt, og det betyder, at balancen indimellem tipper."

Når en uforudset opgave lander på lederens bord, tager den gerne tid fra noget andet i en ofte fyldt kalender, siger ledelsesrådgiver og coach Trine Dilèng fra Lederne:

"Hvis man har et mønster, hvor man

altid fylder tiden 110 procent ud og ikke har plads til de uforudsete ting, kommer man altså til at hive tæppet væk under sig selv en gang imellem."

Hun anbefaler, at man lægger små huller ind i sin kalender, så det uventede ikke kommer helt bag på en.

STYR PÅ FORVENTNINGERNE

Når tidsplanen rykker sig på jobbet, kan det få konsekvenser i familielivet. Derfor er det også vigtigt at få sat ord på forventningerne – men også sætte ord på, hvad der sker, når planer og aftaler pludselig må ændres.

Skal man undgå, at læsset vælter, er det vigtigt at have styr på sine prioriteter. Det handler om at kende forventningerne – både sine egne og andres.

"Balance handler om at sørge for sammenhæng og at få prioriteret det, der er vigtigst," siger Niels Henriksen.

For at kunne gøre det som leder, er det vigtigt at få lavet forventningsafstemninger med sin chef – hvad er der af opgaver og forventninger til dig – men også med familien. Og ikke mindst med en selv, understreger han.

"Har man ikke gjort det, kan man ikke rigtig få det overblik, der skal til for at kunne prioritere. Hvad skal du sige nej til, og hvad kan du uddelegere på arbejdspladsen?" spørger Niels Henriksen.

Det kan have store konsekvenser, når en leder savner balance i sit liv. Hvis en leder er i ubalance i længere tid, kan det påvirke medarbejderne tilsvarende negativt:

"Følelsen af at have alt for travlt og ikke kunne nå noget, er en stemning, der kan brede sig. Så derfor er det risikabelt at have ledere, der er i ubalance – både for lederen selv, men også for virksomheden," siger Niels Henriksen.

KEND DIG SELV

Heldigvis er ubalance ikke en konstant tilstand, men en her-og-nu-tilstand. Oplever du i en kortere periode, at der ikke er den balance i dit liv, som du gerne vil have, er det ikke problematisk. Det er først et problem, når følelsen af manglende balance mellem arbejds- og privatlivet bliver hverdag i mange måneder i træk.

At føle balance mellem arbejds- og privatliv handler om at kende og være tro mod sig selv og ens egne prioriteter. Det kræver, at man har sat ord på, hvad der er vigtigt for en selv, siger Trine Dilèng og spørger:

"Hvad er vigtigt for dig at få ind i de 168 timer, en uge består af?" 🗓️

RET OP PÅ DIN WORK-LIFE-BALANCE

MINI
GUIDE

▶ 1. KEND DINE VÆRDIER

Dine værdier er dine pejlemærker, der hjælper dig til at prioritere og foretage valg. Vær tro mod dem, og sig ja til det, der er relevant.

▶ 2. AFSTEM FORVENTNINGER

Du bør løbende afstemme krav og forventninger med din chef, din familie og ikke mindst dig selv. Vær realistisk, når du sætter dine mål.

▶ 3. PRIORITÉR TIDEN

Få styr på dine prioriteter, og brug tiden på det vigtigste. Vi har kun 168 timer på en uge til arbejde, søvn, mad, transport, familie, venner, motion. Hvordan vil du bruge din tid?

▶ 4. HAV LUFT I KALENDEREN

Skab plads i din hverdag til det uforudsete. Uanset hvor god du er til at planlægge, sker der altid noget uventet, som skal prioriteres. Sørg for luft i kalenderen.

▶ 5. SIG NEJ

Øv dig i at sige fra. Der er opgaver, du selv skal løse, og der er dem, du kan uddelegere eller sige nej til. Stå fast, og begrund eventuelt, hvorfor du siger fra og til.

▶ 6. MÆRK EFTER

Find pusterum i hverdagen, så du får mulighed for at reflektere og mærke efter, hvordan du har det.

▶ 7. HOLD FERIE

Hold fri i ferierne, så du får ladet op med ny energi og får tid sammen med familien og de nære relationer.

▶ 8. LÆG EN PLAN

Føler du dig presset, så overvej, hvad du skal justere på. Læg en plan for, hvad du vil ændre, hvordan du vil gøre det, og hvem der eventuelt kan hjælpe dig.

▶ 9. LEV SUNDT

Dyrk motion, spis sundt, og sov godt. Hold dig i fysisk og mental god form, for det giver energi, så du får mere overskud i hverdagen. Spis sundt, og sørg for at få dækket dit søvnbehov. Det er, når vi sover, at kroppen restituerer sig.

▶ 10. FÅ HJÆLP

Stop op, hvis du fornemmer, at din work-life-balance er under pres – jo tidligere du søger hjælp til at finde balancen, desto bedre. Som medlem af Lederne har du mulighed for at få en TrivselsSparring, som er en fortrolig samtale med en ledelsesrådgiver. Læs mere, og bestil en TrivselsSparring på lederne.dk.

Kilde: Ledelsesrådgiver og coach Trine Diløng, Lederne

38%

MÅ OFTE PRIORITERE ARBEJDET FREM
FOR FAMILIE- OG PRIVATLIVET

43%

ARBEJDER OFTE I WEEKENDEN
EFTER EGET VALG

51%

MENER, AT ARBEJDE, FAMILIE OG
FRITID FLYDER SAMMEN

Respondenterne har
forholdt sig til en
række udsagn om sam-
menhængen mellem
arbejde, familie og fritid.

Kilde: Ledernes Work-Life Balance, YouGov for Lederne

Pris pr. person
kr. 1.355,-



KONFERENCEDØGN

EN VELLYKKET KONFERENCE STARTER PÅ ET SOLIDT GRUNDLAG!



Lokaler med plads op til 240 deltagere



Grupperum med højt til loftet



Enestående udvalg af oplevelser



Naturskøn beliggenhed

KONFERENCEDØGNET INDEHOLDER

- Let morgenanretning
- Kaffe & the
- Isvand & frisk frugt
- Frokostenretning - dertil 1 øl eller vand
- Eftermiddagskage
- 2 retters middag
- Overnatning i enkeltværelse
- Morgenbuffet

Hotel Maribo Søpark 
-en del af Milling Hotels

Vestergade 29 • 4930 Maribo • Tlf 54781011 • www.maribo-soepark.dk

Bliver de lede ledere bare ledere og ledere?

Nej, vel? - Der er bare høje krav og forventninger i business-Danmark. En SMUK FEST er godt for sjæl og samarbejde.

Kom og hyg, enten privat eller med dine kunder, kolleger eller medarbejdere. Vi kan kræse for dig og evt. dit selskab i vores fuldfede restaurant på Smukfest Copenhagen.

Kontakt mads@smukfest.dk for information om og booking af erhvervsarrangementer på festivalen.

Smukfest Copenhagen finder sted på 10- og 5-øren 31. juli og 1. august 2015 - masser af musik, stemning og Metro lige til døren :-)



Jesper Rønnow Simonsen
bruger en time hver dag på
sociale medier.



JESPER RØNNOW SIMONSEN

46 ÅR, DIREKTØR I SKAT

DER ER STOR FORSKEL PÅ ... at være en del af direktionen, som jeg har været i tidligere job, og så nu, hvor jeg er direktøren. Der er stort set ikke en sammenhæng i løbet af dagen, hvor jeg ikke er mødelederen. I de møder, jeg deltager i, og de sammenhænge, jeg indgår i, er det mit ansvar, at der kommer noget godt ud af det. At der er mere energi i rummet, når vi slutter mødet, end da vi startede.

ALLE MENNESKER ... har en holdning til SKAT – både til organisationen SKAT og det at betale skat – og det kan jeg godt mærke. Men det er diskussioner, jeg gerne går ind i. Jeg synes, det er dejligt, at folk har en mening om vores organisation og det, vi beskæftiger os med. Det holder os på stikkerne og er med til at skærpe vores fokus på, hvordan vi bliver bedre.

JEG BRUGER OMKRING EN TIME ... om dagen på sociale medier, primært når jeg kommer hjem fra arbejde. Jeg er aktiv – som direktør for SKAT – på Twitter, LinkedIn, Instagram og Yammer, som er det interne sociale netværk, vi bruger i SKAT. Jeg både starter samtaler og deltager i diskussioner om SKAT, ledelse, organisation, arbejde og meget andet. Jeg synes, det er en vigtig del af min opgave som topchef at kommunikere, hvad vi går og laver. Det er vigtigt for mig at gøre SKAT til en åben, involverende og samarbejdende virksomhed.

EN ANDEN FORDEL ... ved at deltage i diskussioner på de sociale medier er,

at jeg lytter og lærer meget af, hvad borgere og virksomheder mener om os og vores arbejde. For et stykke tid siden holdt jeg for eksempel et Twitter-møde – et såkaldt tweetup – og inviterede forskellige folk og virksomheder til at komme med deres syn på SKAT og vores arbejde. Det var meget givtigt og gav mig input til, hvordan vi skal kigge på os selv udefra.

MIT BEDSTE RÅD ... om ledelse er, at ledelse i bund og grund handler om at have en ordentlig samtale. E-mails, nyhedsbreve og alle mulige andre skriftlige kommunikationsmidler kan være udmærkede redskaber, men det, der virker bedst, synes jeg er at tage det personlige møde eller at stille sig op foran en forsamling og fortælle og svare på spørgsmål. Det understøtter, at det der foregår, det der forandrer os, og det der skaber bevægelse, i bund og grund baserer sig på dialog.

DET SVÆRESTE VED MIT JOB ... – og det gælder sikkert for de fleste

“PROFESSIONELLE NETVÆRK ER SUPERVIGTIGE, OG HELDIGVIS LEVER VI JO I EN TIDSDALDER, HVOR DET AT SKABE OG FINDE NETVÆRK BLIVER NEMMERE OG NEMMERE.”

– Jesper Ronnow Simonsen –

ledere – er at afgøre, hvornår man skal stoppe. I princippet har jeg jo arbejdsopgaver til mere end 24 timer i døgnet. Så man skal huske at skabe tid og rum til at være sammen med sin familie, ordne haven, læse en bog og den slags. Jeg arbejder hver aften, men har sat den grænse for mig selv, at jeg ikke arbejder efter kl. 23.

JEG FORSØGER AT UNDGÅ AT ... sende alt for mange mails om aftenen. Det har det med at generere nogle retur-mails, og så kan man nemt skabe en spiral, hvor det aldrig rigtig får en ende. Jeg lukker aldrig helt ned og slukker telefonen og lader være med at tjekke mails. Det virker for mig og giver god balance i både hverdagen og i weekenden, at jeg har en fornemmelse af, at der er nogenlunde styr på butikken og plads til, at jeg kan prioritere noget andet.

PROFESSIONELLE NETVÆRK ... er supervigtige, og heldigvis lever vi jo i en tidsalder, hvor det at skabe og finde netværk bliver nemmere og nemmere. Men uanset hvor mange digitale netværk, man er med i, er det fysiske møde stadig det vigtigste.

JEG HAR VÆRET MENTOR ... for en række mennesker – både ledere, folk, der står over for at skulle være leder og helt unge mennesker. Det handler selvfølgelig mest om, at den mentee, jeg har, skal have noget ud af det. Men det er også interessant og givtigt for mig på mange forskellige måder. Jeg får betragtninger og indsigter på det at være leder, jeg ellers ikke ville have fået. 📍

OM
JESPER
RØNNOW
SIMONSEN

2012

Direktør i SKAT

2010

Afdelingschef og senere økonomi-direktør i Københavns Kommunes Børne- og Ungdomsforvaltning.

2006-2009

Sekretariatschef for overborgmesterens sekretariat i Københavns Kommune

2003-2006

Kontorchef for minister- og ledelsesekretariatet i Kulturministeriet

2001-2003

Administrationschef i økonomiforvaltningen i Københavns Kommune

FÅ DEN
NYESTE VIDEN

Ledernes 1-dags master classes

om strategi, ledelse og
forretningsudvikling

- Strategiudvikling
- **Udvikling af effektive organisationer**
- Change management
- **Strategiimplementering**
- Innovation
- **Bæredygtig forretningsudvikling**
- Strategisk brug af sociale medier
- **Performance Leadership**
- Personlig kommunikation
- **Mindfulness**
- Positiv psykologi
- **Gruppe psykologi**
- Lean
- **Stressrobusthed**

Styrk dit
lederskab og tilmeld dig på
**lederne.dk/
master**

LEDERLIV

M.M.



LEDELSE PÅ RULLESKØJTER

Roller derby er en sport med høj fart under rulleskøjterne og masser af strategisk action på banen, der især tiltrækker yngre, veluddannede kvinder.

TEKST: Michael Kjærgaard / FOTO: Jesper Grønnemark



Til daglig arbejder de med blandt andet design, teknologi og markedsføring, studerer på universitetet og skriver en ph.d. Her kender

kollegerne dem som Anita, Rikke, Mette og andre helt almindelige danske kvindenavne.

Men når de forlader kontoret og træder inden for i omklædningsrummet i Risskov ved Aarhus, går de under fantasifulde navne som Krispy Kris, InsaNelly, Bandit Queen og Reggae. Med rulleskøjter under fødderne, en kraftig makeup lagt på hele ansigtet og hotpants om hofterne, forvandler kvinderne sig til rulleskøjte-holdet Aarhus Derby Danes, der bruger både taktik og råstyrke for at vinde over modstanderne. Roller derby hedder spillet, der opstod i 1950'erne i USA som et rulleskøjteshow og

siden udviklede sig til en regulær sport med hård træning og turneringer. I Danmark eksisterer der nu syv kvindehold og blot et enkelt hold for mænd.

Der er pakket med aktion, når spillet to hold med hver fem spillere i højt tempo ruller rundt på den ovale bane. For hvert holds såkaldte jammer-spiller handler det om at passere det andet holds blocker-spillere,

“SPILLET TILTRÆKKER NOK KVINDER MED STÆRKE PERSONLIGHEDER OG HØJE UDDANNELSER, FORDI DET ER EN SPORT, HVOR MAN VIRKELIG GIVER ALT I SIG.”

- Anita Krogsøe Skou -

der ikke går af vejen for at bruge albuer og solide tacklinger for at spærre vejen for jammeren. Hver gang det lykkes at passere en af modstanderholdets blockere, går der et point ind på måltavlen.

Det ser voldsomt ud og er bestemt en sport for kvinder, der ikke bekymrer sig om knækkede negle, fortæller Aarhus Derby Danes' nyeste kvinde på holdet, 34-årige Anita Krogsøe Skou, der endnu ikke er blevet “døbt” med et roller derby-navn.

“Mange tror, at roller derby er lidt som kunstskejtøløb. Det kan dog nærmere sidestilles med rugby eller american football. Og så handler spillet i høj grad om at lægge og følge en strategi. Om at vide, hvor man vil hen i spillet, og om at hjælpe og guide hinanden gennem spillet,” siger hun.

ET SPIL FOR ROBUSTE KVINDER

Uden for banen rådgiver Anita Krogsøe Skou om forretningsudvikling og markeds-



LEDERNE SPONSOR FOR AARHUS DERBY DANES

Det aarhusianske roller derby-hold består af yngre, højtuddannede kvinder, der er vant til at optræde i mange forskellige roller. Derfor er de på mange måder repræsentanter for fremtidens kvindelige ledere, fortæller relationschef hos Lederne Susanne Hoec om et nyt sponsorsamarbejde mellem Aarhus Derby Danes og Lederne.

“Den nye generation af kvinder, der kommer til at indtage mange af fremtidens lederposter, har ikke klare rollemodeller, som har trådt vejen før dem. Derfor er det afgørende at støtte dem i den udviklingsproces, de skal igennem, hvor de allerede er godt på vej,” uddyber hun.



Læs mere om roller derby og Aarhus Derby Danes på aarhusderbydanes.com

føring via digitale platforme og sociale medier og har tidligere været marketing-ansvarlig i en række mindre organisationer og iværksættervirksomheder. Hun er som flere af hendes medspillere højtuddannet og vant til at lægge strategier på jobbet. Det er nemlig ikke et tilfælde, at mange kvinder med længere uddannelser vælger at kaste sig ud i en actionsport som roller derby, mener Anita Krogsøe Skou:

“Spillet tiltrækker nok kvinder med stærke personligheder og høje uddannelser, fordi det er en sport, hvor man virkelig giver alt i sig. Og så er man som højtuddannet vant til at være proaktiv og skulle tage hurtige beslutninger, hvilket passer rigtig godt til det her spil.”

Selv har hun fundet det naturligt at bruge sine strategiske erfaringer fra virksomheder, når hun er på roller derby-banen. Både når hun er på kontoret og på banen, handler det i høj grad om at kunne tænke hurtigt og aflæse mennesker omkring hende.

“Jeg har bestemt kunnet bruge min situationsfornemmelse og forståelse for, hvad der sker omkring mig på banen, hvor det er afgørende, at man er i stand til at læse sine medspillere og modstanderes reaktionsmønstre og samtidig være hurtig til at se de forskellige taktiske situationer i spillet,” siger hun.

Spillets taktiske element fascinerer

“SOM SPILLER SKAL MAN VÆRE MENTALT STÆRK OG HAVE HOVEDET MED SIG, SAMTIDIG MED AT MAN SKAL KUNNE TÅLE AT FÅ BLÅ MÆRKER OG ØDELAGTE NEGLE.”

- Rikke Robsahm Hansen -

også 24-årige Reggae, der uden for banen er jurastuderende og hedder Rikke Robsahm Hansen. Da hun første gang oplevede en roller derby-kamp, var det dog især det fysiskkrævende i spillet, der tiltrak hende. Hun blev revet med af den sammenblanding af mental og fysisk robusthed, hun oplevede hos holdets spillere.

“Som spiller skal man være mentalt stærk og have hovedet med sig, samtidig med at man skal kunne tåle at få blå mærker og ødelagte negle, blive råbt ad og få et par rulleskøjter over skinnenebenet,” siger Rikke Robsahm Hansen. Efter en lang dag bag jurabøgerne ser hun alligevel frem til at forvandle sig til Reggae.

“Det er fantastisk at kunne dreje 180 grader fra en dagligdag med bøger og kontorarbejde til aktion på banen som et afbræk fra en stillesiddende hverdag. Modsætningen mellem de to ting er med til at gøre begge ting mere spændende for mig!”

DE BEDSTE RESULTATER SKABES PÅ HAVET

BusinessCruise med DFDS Seaways på Oslobåden giver optimale rammer for en vellykket konference eller firmaevent.

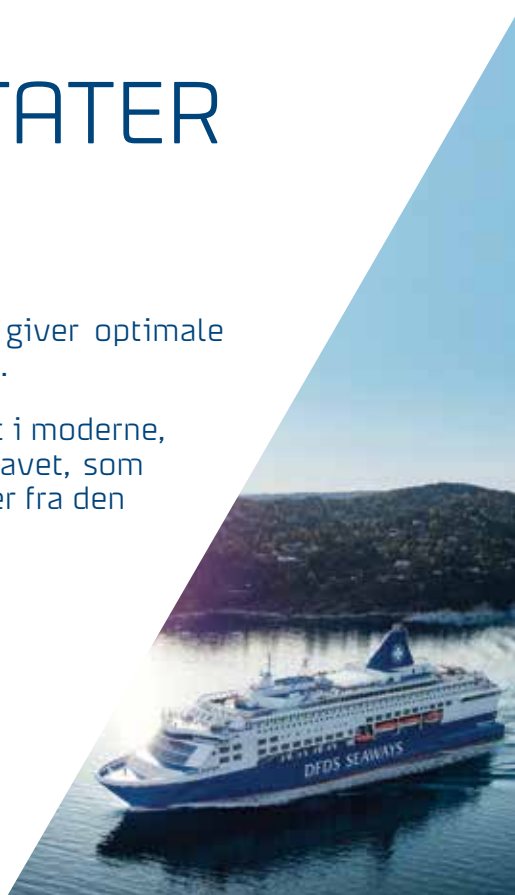
Mødelokalerne og konferenceområdet er nystandsats i moderne, nordisk stil, alle med den smukkeste udsigt over havet, som giver ro og tid til fordybelse uden larm og afbrydelser fra den pulserende hverdag.

Book allerede nu og få **5000,-*** på et Full Credit Card til forplejning om bord.

Fra **1.510,-** pr. person.

Ring på tlf.: **+45 33 42 30 05** eller læs mere på **www.dfds.dk/businesscruise**

*Ved 20 pers. i maj-oktober 2015.





LEDER FOR EN DAG

LEDELSE SKAL LÆRES SOM UNG

Fremtidens ledere skal motiveres allerede i gymnasiealderen. Det mener brødrene Mogens og Martin Brolin, der står bag minilederuddannelsen LederForEnDag og et mentorprogram for unge sportcoaches.

Som arrangør af flere større ungdomssportsbegivenheder i Furesø havde brødrene Brolin mødt mange unge med talent for at være ledere i det frivillige idrætsliv. Derfor søsatte de i 2010 projektet LederForEnDag for lederaspiranter i gymnasiealderen og har siden uddannet 600 unge til at være idrætsledere med redskaber kendt fra det professionelle erhvervsliv.

“Vi ville gerne løfte idrætsstævnerne op på et højere niveau ved at tilføre en ekstra kvalitet, samtidig med at vi fik lokket flere unge til at tage ansvar som coaches for børnene. Det fik os til at sammensætte et forløb, hvor vi udviklede de unge sportsinteresserede som ledere gennem en miniuddannelse i ledelse,” fortæller Mogens Brolin.

Gennem uddannelsens fem moduler får de kommende idrætsledere en kort

introduktion til ledelse og coaching. Blandt andet kommer konsulentvirksomheden Insights forbi og fortæller om forskellige ledelsestyper og profiler.


“Det hjælper dem til at blive klogere på sig selv, i forhold til hvordan de selv fungerer som leder, når de lærer om eksempelvis den resultatorienterede eller den mere omsorgsfulde ledertype. Derved får de en forståelse for, at de for at behandle alle lige må behandle folk forskelligt. Det er en vigtig viden at have med sig, når de står i en sportshal med børn, som hver især har deres personlighed, der skal tages hensyn til,” fortsætter Mogens Brolin.

UDVIDET MED ET MENTORPROGRAM

Efter at have arbejdet med privilegerede unge i Furesø tilbydes projektet nu også på gymnasier i Rudersdal, Lyngby, Ballerup, Valby, Hvidovre, Rødovre, Ishøj, Egedal og

Allerød, hvor de unge ifølge Mogens Brolin har meget forskellige forudsætninger med hjemmefra. Det gav brødrene idéen til overbygningen LederForEnDag Mentors, der i 2014 satte 25 unge sammen med en etableret erhvervsleder med lyst til at være mentor for en dag.

“Hvad det efterfølgende udvikler sig til, afhænger af den kemi, der er mellem mentor og mentee,” siger Mogens Brolin, der i samme åndedrag opfordrer flere erhvervsledere til at melde sig som mentorer for de unge, der har gennemført LederForEnDag-uddannelsen, via lederforendag.dk/mentors

“Der er ingen tvivl om, at miniuddannelsen i ledelse er med til at gøre det interessant for de unge at gå ledervejen, når de engang står og skal vælge karriere. Dermed er uddannelsen også med til at gøre de unge interessante for erhvervslivet,” siger Mogens Brolin. 

“DET HAR VÆRET EN ØJENÅBNER FOR MIG AT SE, HVOR SPÆNDENDE DET ER AT VÆRE LEDER”

To gymnasieelever fortæller, hvad de fik ud af at deltage i LederForEnDag og Mentors.

LEDER FOR EN DAG



BENEDIKTE ALBERG KLOTH

19 år, går i 3.g på Borupgaard Gymnasium

Hvorfor valgte du at deltage i LederForEnDag?

Jeg syntes, at muligheden for at kunne kombinere det praktiske med en teoretisk viden om ledelse lød spændende for mig som træner for et gymnastikhold.

Hvad fik du ud af at deltage?

Hele uddannelsen havde meget fokus på at have øje for sine målsætninger, samtidig med at man arbejder med mennesker. For mig var det brugbare ved uddannelsen, at jeg efterfølgende har kunnet anvende de forskellige personlighedsmodeller, når jeg er gymnastiktræner.

Hvordan var det at have en mentor for en dag?

Jeg blev tildelt en mentor, der er projektleder hos Tryg Forsikring, som jeg besøgte på en typisk arbejdsdag med rigtig mange møder. Selv om han havde travlt, havde han alligevel afsat tid mellem hvert møde til at forklare mig, hvad der foregik til de enkelte møder, og det gav mig en god forståelse for, hvad hans arbejde går ud på.

Kunne du forestille dig at blive leder selv?

Ja, bestemt. Jeg synes, at specielt projektledelse kunne være spændende for mig at arbejde med engang, især med at skabe balance mellem mennesker og målsætninger.



PETER MARTIN KAPPE

17 år, går i 2.g på Sankt Annæ Gymnasium samt på Musikalsk Grundkursus, der er en forberedelse til Musikkonserveriet

Hvorfor valgte du at deltage i LederForEnDag?

Mogens Brolin besøgte mit gymnasium og gav et oplæg, som fængede mig, fordi man til sidst får mulighed for at bruge kompetencerne til at lede et stort volleyballstævne. Jeg kunne rigtig godt lide måden, projektet blev præsenteret på, som ikke føltes som endnu en voksen, der taler ned til os unge.

Hvad er det bedste, du fik ud af at deltage i LederForEnDag?

Det var at få en forståelse for, at mennesker er forskellige og har brug for at få tingene serveret på forskellige måder. På den måde gik det op for mig, at jeg også kan bruge de forskellige teorier om ledelse i virkeligheden.

Hvordan var det at have en mentor for en dag?

Jeg havde en spændende dag hos en områdedirektør i Nordea, hvor jeg både var med til flere møder i en filial og i hovedkontoret. Jeg føler, jeg fik et ret godt indblik i, hvordan hun bruger sine kvalifikationer i sit lederjob.

Kunne du forestille dig at blive leder selv?

Det har været en øjenåbner for mig at se, hvor spændende en verden det er at være leder, så det tror jeg bestemt. Men først skal jeg vælge det rigtige studie efter gymnasiet.

More Than Just a Language Provider



BERLITZ HELPS INDIVIDUALS AND BUSINESSES

In today's world, it is easier than ever to reach across boundaries. The global environment offers infinite opportunities – but only to those who have the right skills. Berlitz helps individuals and businesses, government and non-profit organizations develop the language, cross-cultural and leadership skills necessary for success.



A Global Education Company



af TORBEN GAMMELGAARD

SPRING UD I DET

Simpel handling er afgørende for, om kreativitet omsættes til resultater.

FOTO: NELLIE MØBERG OG ISTOCKPHOTO.COM



JEG HAR GENNEM MIN KARRIERE haft fornøjelsen af både at arbejde med den offentlige og den private sektor og med folk fra erhverv, kultur og forvaltning. Uanset hvor forskellige vores brancher og stillingsbeskrivelser måtte være, så er der to slående ligheder:

1) Den kreative medarbejder er den, der handler. Kreativitet er ikke forbeholdt en særlig udvalgt gruppe mennesker med en medfødt guddommelig gave. Jeg har oplevet bogholdere, som havde masser af værdiskabende idéer til forbedringer af syste-

mer, og kunstnere, som var helt uden evne og vilje til at rokke sig ud af stedet.

2) Den kreative idé er den, der handles på. Det er hverken den idé med mest kant eller den, der er mest konform. Det er heller ikke nødvendigvis den idé, der er mest nytænkende. Den idé, som bliver til en succes, er blot den, der virkelig kastes en indsats efter. En gennemsnitlig idé, der handles på, er til enhver tid bedre end den geniale idé, der finpudses i det uendelige og aldrig rigtig kommer ud af laboratoriet eller Word-dokumentet.

TORBEN
GAMMELGAARD

skriver som leder og kunstner for magasinet Lederne om sit syn på sammenhænge mellem kultur, innovation og ledelse.

Torben Gammelgaard er direktør for Copydan BilledKunst, foredragsholder og forfatter til bøger om ledelse og innovation. Hans kunst er repræsenteret på internationale gallerier. Fortid i filmbranchen og som advokat. Følg Torben Gammelgaard på Instagram og på kulturleder.dk

Kort sagt: Innovation er let. Det handler blot om at handle. Men hvorfor gør vi det så ikke?

DET ER LETTERE AT LADE VÆRE

Handling er lig med potentielle forandringer, og forandringer er for menneskets natur uden for vores komfortzone. Overgangen fra den trygge idé- og analysefase til den egentlige handling er skræmmende. Det er her, vi møder vores skæbne, risikerer at fejle og mister kontrol. Det er her, vi skal prøve produktet af på kunden, som måske hader vores produkt eller slet ikke forstår os.

Store industrimagnater har forladt denne jord ene og alene på grund af ledelsens manglende mod på handling eller rettere på handlingens konsekvenser – de ukendte og ukontrollable forandringer. De har naturligvis camoufleret deres frygt ved på bedste vis at argumentere for behovet for at fokusere på “core business”, selv om markederne for længst var forandrede. Reelt argumenterede de for at blive i deres komfortzone.

Selv om forandring ville være ganske let for disse engang så rige og kompetente virksomheder, var det stadig lettere ikke at handle. Ikke at forandre. Ledere har desværre større risiko for at miste jobbet ved realiseringen af et tab skabt som følge af en aktiv handling end ved et tab som følge af passiv undladelse. Og derfor stod de stille.

illusion for dem, som vil arbejde med kreativitet og innovation.

HANDLING ER ALTID BEDRE END INGEN HANDLING

Mon dog, tænker du ... Handlingen med et negativt udbytte kan da umuligt være bedre end ingen handling?

Jo, faktisk. For “ingen handling” skal ikke ses som et neutralt punkt midt imellem succes og fiasko. Ingenting kommer af ingenting. Derimod får vi en hel masse med os ved at begå fejl. Næmlig erfaring og indsigt til at komme hurtigere til det rigtige resultat næste gang. “Fail fast” er efterhånden blevet et fast begreb i de mest kreative virksomheder. Gå igennem fejlene for at nå dit resultat. Innovation.

Den amerikanske standupkomiker og skuespiller Louis CK, der først fik gang i karrieren, efter han rundede de fyrre, sagde til Rolling Stone Magazine, at han nu endelig havde lært, at han er klar til at komme på scenen, når han føler, at hans show er 65 procent færdigt. De sidste 35 procent kan han ikke, uanset hvor lang tid han bruger på det, opnå hjemme ved skrivebordet. Det er kun i det skånselsløse møde med publikum.

KOM I GANG!

Du har med garanti allerede det, du skal bruge – den idé eller det produkt, der bliver jeres succes. Spild hverken mere tid eller flere ressourcer på kreativitetsfremmende lokaliteter med bordfodbold,

“Der skal ikke flere idéer eller analyser til.
Fokusér på det, der ligger lige foran dig.
Og lad alt andet ligge.
Hvad er dit næste skridt? Tag det!”

- Torben Gammelgaard -

Vi er som mennesker programmeret til en frygt for forandringer. Det er en overlevelsesmekanisme, der var værdifuld for 10.000 år siden på savannen, hvor en forandring et sted i horisonten jo kunne være et rovdyr, der nærmede sig.

Det er også derfor, vi med kyshånd tager imod psykologiprofessor Svend Brinkmanns bog “Stå fast”, som bekræfter os i, at tidens handlings- og forandringstrang er for meget. Og på det personlige plan og som et opgør mod selvhjælpsmanien har det sin plads. Men i forhold til det at skabe kreative resultater, skal vi i stedet finde løsningen et helt andet sted, nemlig hos en person med den kreative jord godt op under neglene. Direktøren for Pixar og Disney Animation Studios, Ed Catmull, siger i sin bog “Creativity Inc.”: Glem drømmen om stabilitet! Kreativitet er som at holde balancen på en bold, en mobil balance, som kun lader sig gøre ved hele tiden at være i bevægelse. Fast grund under fødderne og risikofrit arbejde er en

sækkestole og basketnet over kaffemaskinerne. Drop kreativitetskonsulenterne og deres brainstormsessions med gule Post-it-mærker på væggene. Der skal ikke flere idéer eller analyser til.

Fokusér på det, der ligger lige foran dig. Og lad alt andet ligge. Hvad er dit næste skridt? Tag det!

Husk, at innovation er et verbum, et bevægelsesord. Kun når du er i bevægelse med dit arbejde, kun når du handler, skaber du resultater. Og dermed innovation.

Det handler om at handle.



LEDELSESTEAMET GENTÆNKT

Sådan skaber I kurs, koordinering og commitment.

TEKST: HELLE BRUUN MADSEN, LEDELSESRÅDGIVER, LEDERNE

LAD MIG SIGE DET med det samme: Anders Trillinggaard har skrevet en fremragende bog. I lyset af at kun 20-30 procent af ledelsesteams antages at være velfungerende, er det ærgerligt, at den ikke er skrevet før. Vi har brug for en bog som denne. Ledelsesteams behøver ikke teambuilding eller kurser for at udvikle sig. Derimod skal de tænke teamarbejde som en arbejdsform, der skal trænes, mens de arbejder og sammen med dem, de har ledelsesopgaver til fælles med. Bogen er skrevet som hjælp til selvhjælp og tænkt som et redskab for ledelsesteams til at skabe nye fælles forståelser af at arbejde i teams. Og til – så enkelt som muligt – at tilrettelægge udviklingsaktiviteter, som er tilpas-

set de konkrete teams og på deres betingelser.

Med inspiration fra bogen kan ledelsesteams selv tilrettelægge udviklingsaktiviteter, som passer til netop dem. Det er bogens ambition, at ledelsesteams, ved at træne sammen i hverdagen, kommer til at:

- bruge deres tid sammen bedre
- arbejde mere i samme retning
- opnå et stærkt greb om deres organisations vanskeligste ledelsesudfordringer
- få bedre præstationer ud af deres individuelle talenter
- koordinere deres forskelligrettede indsats bedre og mere systematisk
- opbygge større gejst og glæde ved deres samarbejde

Bogen er opdelt i 12 selvstændige af-

snit, som dykker ned i 12 pointer om ledelsesteams – hentet fra blandt andet forfatterens “feltarbejde” i forbindelse med hans erhvervsph.d.-afhandling (2010). Hvert kapitel følges op af et værktøjskapitel, som er lige til at gå til. Endelig er der rundtomkring i bogen adskillige cases baseret på interviews med praktikere og konsulenter.

“Ledelsesteamet gentænkt” er en gave til alle nuværende og kommende ledelsesteams. Uanset organisatoriske niveau og “alder”. Med sin pædagogiske opbygning, inspirerende cases og lettilgængelige værktøjer er den lige til at gå til. Så: Kære ledelsesteams derude, læs bogen, og gå i gang med at udvikle jer sammen.



ANDERS TRILLINGGAARD

Ledelsesteamet gentænkt

Dansk Psykologisk Forlag, 399 kr.

DANSKE SUCCESER I KINA

TEKST: NIELS HENRIKSEN, RÅDGIVNINGSCHEF, LEDERNE

VI HØRER OG LÆSER meget om Kina, både fascinerende og måske lidt skræmmende fortællinger. Hvad enten det er om politik eller erhvervsliv – to størrelser, som ofte smelter helt sammen for kineserne på en måde, som danske erhvervsledere ikke er vant til. Men ingen virksomhed, som har produkter, der kan produceres og sælges til et marked på over 1 milliard mulige kunder, kan lade, som om Kina blot er far(away)east. En rigtig god idé, når man vil ind på nye fremmede markeder, er at lære af de bedste og også af deres fejltagelser. Her er bogen “Danske succeser i Kina – vinderstrategier på verdens største

marked” et rigtig godt sted at starte.

Journalist Hugo Gaarden, selv mangeårigt udstationeret skribent i Kina og nu fastboende i Shanghai, kender vilkårene bedre end de fleste. Bogens styrke er, at rigtig mange landechefer og danske ledere får fortalt deres egne historier og erfaringer til læseren.

Bogen rummer en mangfoldighed af virksomhedsfortællinger, lige fra rederigiganten Mærsk udfordringer med at være for stor til de kinesiske konkurrenceregler til Rockwools strategiskifte til at lave alliancer med lokale producenter hen til den lille designtekstilvirksomhed Kvadrat fra Ebeltoft. Bogen

har også et mere dansk politisk budskab om behovet for en fælles investeringsfond rettet mod Kina, gerne med både offentlige midler og penge fra pensionskasserne. Hvorvidt det er metoden, ved jeg ikke, men budskabet om, at danske virksomheder og danske ledere skal investere langt flere ressourcer i form af kroner og kompetenceudvikling for at få andel i det kinesiske marked, står klart, når du har læst, hvilke indsats flere end 30 danske virksomheder med succes har gennemført i Kina. Der er rigelig plads til mange flere danske virksomheder til det kinesiske marked, så lær af de bedste.



HUGO GAARDEN

Danske succeser i Kina

Gyldendal Business, 300 kr.

NY VELFÆRD – NYT LEDERSKAB

Offentlig ledelse er midt i en brydningstid, hvor velfærds-samfundets struktur og styring, som vi kender den, er under nedbrud, mens noget andet er på vej. Dette stiller nye krav, for hvilken ledelse kræves der i den nuværende situation? "Ny velfærd – nyt lederskab" giver mulige svar på spørgsmålet med et væld af idéer, erfaringer, øvelser og metoder. Bogen henvender sig til alle med interesse for offentlig ledelse, men i særlig grad til de mange offentlige mellemledere, der har direkte kontakt med borgere, brugere og medarbejdere. Det er en grundlæggende tese i bogen, at det er denne gruppe, der om nogen har mulighed for og potentiale til at ændre tanker og praksis på ledelsesområdet.



HANNE DORTHE SØRENSEN

Ny velfærd – nyt lederskab

Dansk Psykologisk Forlag, 269 kr.

DIGITALE INDFØDTE PÅ JOB

Forfatteren har de seneste syv år fulgt den første generation af unge, som har levet hele deres liv i en digital verden, og kan nu præsentere studier af, hvad der sker, når de bliver voksne. De "gamle" ledere skal således vænne sig til nye typer medarbejdere og justere på de gamle ledelsesformer og opfattelser, hvis de vil have det bedste ud af de unge. For eksempel giver den årlige MUS ikke mening for en digitalt indfødt, for den signalerer manglende nærvær alene på grund af tidsperspektivet. Vejen til nærhed og tilgængelighed i ledelse går for digitale indfødte via løbende og kvantitativ anerkendelse, som de er vant til fra sociale medier.



SØREN SCHULTZ HANSEN

Digitale indfødte på job

Gyldendal Business 300 kr.

DEN SANSELIGE ARBEJDSPLADS

På en sanselig arbejdsplads stimuleres medarbejderens sanser, følelser, potentiale og talent. Arbejdspladsen er en øjenåbner ved ankomsten, og man er blevet beriget ved afskeden, for bygningen, rummet, omgivelserne er sanseligt, smukt og udfordrende. Uwe Bødewadt har undersøgt, hvad der gør en arbejdsplads til et godt sted at være, i en helt ny bog, hvor vi følger hans arkitektoniske, filosofiske og psykologiske refleksioner over sanselighedens betydning for det gode arbejdsliv og får hans bud på, hvordan vi forbedrer det i fremtiden. Til bogen bidrager desuden ledelsesfilosoffen Ole Fogh Kirkeby og organisationspsykologen Anders Risling.



UWE BØDEWADT

Den sanselige arbejdsplads

Gyldendal Business, 300 kr.

4 GODE NYHEDER!

NARRATIV LEDELSESPRAKSIS

Hvad har du set din medarbejder gøre for nylig, som overraskede dig positivt? Hvad bliver din medarbejder ved med at sige om sig selv, som bliver en hindring for ham i hans job? Denne bog gør lederen i stand til at møde og afhjælpe de personlige problemer og vanskeligheder, medarbejderen oplever, og samtidig spotte og dyrke de ønskværdige handlinger, det enkelte menneske også foretager sig.

**LYT MENS DU TALER**

Journalist og foredragsholder Anders Stahlschmidt har en holdning til det at tale. Han kan bedst lide at høre på et menneske, der selv er lydhør. Derfor mener han, at man som taler skal mestre kunsten at lytte, mens man taler. Dem, du taler til, skal mærke, at du også taler med dem.

BOOST DIN OPSPARING MED AKTIER

Hvorfor er kvinder bedre end mænd til at investere? Hvorfor skal du undgå gode råd fra bankrådgiveren, når du investerer? Og hvorfor er det altid bedre at investere end at spare op? Få svaret i *Boost din opsparing med aktier*.



UDKOMMER
22. APRIL

UDKOMMER
12. JUNI

**BLUE OCEAN STRATEGY**

Bogen er blevet en global bestseller, som organisationer og industrier over hele verden har taget til sig. Den udfordrer alle de gængse opfattelser af, hvad der kræves for at opnå strategisk succes.

DEN NYE, UDVIDEDE UDGAVE AF DEN INTERNATIONALE BESTSELLER!

FACEBOOK.COM/AKADEMISKFORLAGBUSINESS
AKADEMISKFORLAGBUSINESS.DK

Akademisk
Forlag
EGMONT

→
**Hovedtelefoner
MED LAMMESKIND**

B&O's hovedtelefoner BeoPlay H2 er designet af Jakob Wagner. Den lette vægt [150 gram] og det bløde lammeskind sørger for, at de er meget behagelige at have på, og hovedbøjlen er betrukket med stof, så man undgår det plastiklook, mange høretelefoner har.

beoplay.com



↑
**KRAFTFULD
strømterniing**

Hvis der er brug for ekstra strømstik til folks mobilere i mødelokalet, ordner PowerCube det for dig. Den har fire udtag samt to USB-udtag, er designet, så den optager minimal plads og giver strøm til en hel håndfuld enheder på én gang – uden at ledningerne filtrer sammen, fordi alle udtag sidder på hver deres side af kuben. Hvis den skal bruges på forretningsrejsen, kan der også købes en rejseadapter med.

powercube.dk

APPS og gadgets

Vi har samlet en række gadgets og apps, som hjælper dig i hverdagen på jobbet.



1

**ET LOMMEKRAFTVÆRK
til mobilen**

Når du er på farten hele dagen, gælder det om at have bærbar strøm med, så batteriet på smartphonen ikke dør på et virkelig ubelejligt tidspunkt. Philips Power Bank er et af de mere robuste lommekraftværker med batterikapacitet til opladning af en iPhone to gange og to usb-indgange, så du kan oplade to enheder samtidig. Der er fem års garanti, og når den selv skal oplades, kan det både ske via en computers usb-stik samt, via tilkøb, i almindelig stikkontakt og via bilens cigaretstik.

philips.dk

↓

EN SAND OPLADERVÆRKTØJSKASSE

Skal der være endnu mere kraft på opladningen, kan du investere i LogoPowerBanks Power Charger. Den er så kraftig, at den kan jumpstarte en bil – og endda 25 gange i træk. Den leveres i et nylonkit, som indeholder opladerkabler til alle kendte mærker inden for smartphones og bærbare enheder, og opladeren selv er endda udstyret med en LED-lommelygte, hvis strømmen er roget for alvor.

logopowerbank.dk

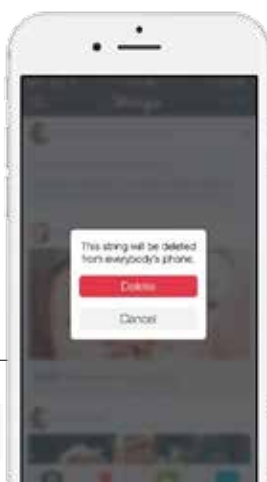


←

Slet fortrolige sms'er

Appen "Strings" gør det muligt at slette beskeder igen på modtagerens telefon, hvilket gør den til en fortrinlig app til fortrolige forretningskorrespondancer. Derudover kan modtageren heller ikke downloade eller dele det, man har sendt, uden at man specifikt tillader det, og appen kan også registrere, om der bliver taget screenshots af det sendte indhold. I så fald kan modtagerens konto suspenderes. Man kan dog kun sende beskeder (og slette dem igen) til folk, der også har "Strings"-appen installeret.

"Strings" kan downloades gratis til iPhone





NYE BØGER TIL LEDEREN

DANSKE SUCCESER I KINA

– Vinderstrategier på verdens største marked
Af Hugo Gaarden

300,-



DIGITALE INDFØDTE PÅ JOB

Arbejdsmarkedet i forandring
Af Søren Schultz Hansen

300,-

DEN SANSELIGE ARBEJDSPLADS

Hvad gør en arbejdsplads til et godt sted at være?

Af Uwe Bødewadt

300,-



DE FEM DYSFUNKTIONER I ET TEAM

– En fortælling om lederskab

Af Patrick Lencioni

300,-



refleksionsp.dk

Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk

INSPIRATION

TIL DIT LEDERTEAM – OG TIL DIG SOM LEDER



NYHED

Sådan skaber I kurs, koordinering og commitment

”... en sjælden rigdom af perspektiver til udvikling af ledergruppernes ledelsesgrundlag. *Ledelsesteamet gentænkt* sætter en ny dagsorden for ledelse i grupper.

– Fra bogens forord af Alfred Josefsen

Af Anders Trillingsgaard
399 kr.



PÅ VEJ

Ledergrupper i et Leadership Pipeline-perspektiv

Bogen bygger på et banebrydende samarbejde mellem førende forskere og praktikere fra Norge og Danmark. Effektive ledergrupper skaber bedre implementering, sammenhæng og øget produktivitet.

Af Henning Bang, Thomas Nettet Midelfart, Thorkil Molly-Søholm og Claus Elmholdt
399 kr.



PÅ VEJ

International ledelsesklassiker – nu på dansk

Dansk bearbejdelse af *Competing Values Leadership*. Denne ledelsesmodel er udpeget som en af de vigtigste erhvervsteorier i historien. Med bidrag af Andreas Granhof Juhl og Jakob Nørlem

Af Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Jeff DeGraff og Anjan V. Thakar
399 kr.

PSYKOLOGI
ORGANISATION
PÆDAGOGIK

DANSK
PSYKOLOGISK
FORLAG

WWW.DPF.DK



De bedste løsninger udspringer altid af viden, mener Morten Hesseldahl.

MIT BEDSTE RÅD

om ledelse ...


MORTEN HESSELD AHL

TEATERCHEF FOR DET KONGELIGE TEATER

DET MÅSKE BEDSTE RÅD, jeg har fået om ledelse, fik jeg af Lars Munch, bestyrelsesformand i JP/Politikens Hus. Han sagde, at “jo mere du bruger din magt, desto mindre har du tilbage af den.” Jeg synes, det er meget rigtigt, for jo mere du flasher din magt, desto mindre effekt har den.

Beslutninger skal tages i forståelse parterne imellem og efter at være blevet drøftet grundigt, fremfor at ledelsen bare hamrer beslutningerne igennem. Det er bedre at granske sin organisation grundigt og vide, at de bedste løsninger altid udspringer af viden. Ren magt skal kun udøves ved uløselige situationer og som en sidste udvej, så det røde kort skal ikke op af lommen for tit, for så udhuler man sin magt.

For mig har det altid været vigtigt at skelne den professionelle sfære fra den personlige. På en arbejdsplads indgår du en slags handelsaftale, hvor det er legitimt, at man ser hinanden som midler til at opnå virksomhedens mål. Det er de personlige begrænsninger i omgangsform og relationer, som vi får vores løn for. På den anden side har du din familie og nære omgangskreds, som det ville være fuldkommen uetisk at se på på samme måde – familie og venner skal være mål i sig selv, ikke midler til at opnå noget.

Jeg bliver bekymret, når jeg i stigende grad ser på ledelsesprincipper som for eksempel værdiledelse, hvor grænserne mellem de to sfærer efter min opfattelse bliver udvisket. Efter min mening er det arbejdsmæssige succeskriterium defineret af virksomheden, og for mit eget vedkommende synes jeg ikke, at det handler om min selvudvikling, når jeg befinder mig på mit arbejde. Det må jeg gøre i privatsfæren. 

“Det er bedre at granske sin organisation grundigt og vide, at de bedste løsninger altid udspringer af viden.”

- Morten Hesseldahl -

BLÅ BOG

Morten Hesseldahl er cand.phil. i filosofi og har en Executive MBA fra CBS. Han har blandt andet tidligere været kulturdirektør i DR og administrerende direktør på Dagbladet Information.



Fastnettelefoni

Intelligent telefoni til din virksomhed

ipnordic tilbyder markedets nyeste og mest intelligente telefoniløsninger, til store og små erhvervs kunder, fra alle brancher.

Kapacitet og funktioner uden begrænsninger

Med telefoni fra ipnordic får I én samlet telefoniløsning, med ubegrænset kapacitet og uden geografiske begrænsninger. Derudover I får en række intelligente funktioner, der sikrer jeres virksomhed en enkel og effektiv telefoniløsning, der kan lette hverdagen samt medføre ressourcebesparelser og øget produktivitet.

Ingen dyre installationer

Telefoni fra ipnordic overflødiggyr dyre og vedligeholdelseskrævende omstillingsanlæg. Et hosted omstillingssystem sikrer jer maksimal opetid, og at I altid er opdateret med de nyeste funktioner.

Opgradering og vedligeholdelse

En intelligent telefoniløsning fra ipnordic har den store fordel, at anlægget er 100% skalérbart og let at opgradere, i forhold til traditionelle telefonanlæg.

Ændringer i configurationen kan udføres i løbet af få minutter, så omstillingssystemet passer til jeres aktuelle behov.

Der er ingen udgifter til vedligeholdelse af telefonsystemet, da telefonerne er den eneste hardware, som er placeret hos jer.



Telefoni uden ventetid

Vi har 24 timers support, der sikrer jer optimal driftsstabilitet. Vi besvarer supportopkald inden 15 sekunder.



Telefoni uden binding

Vi har et utraditionelt koncept – vi tilbyder telefoni uden kontraktlige bindinger.



Telefoni uden risiko

Vi yder fuld returret i en måned. Hvis I ikke er tilfredse, kan I fortryde inden for en måned.



Keep it simple!

*Oprettelse 95 kr. Fri tale indenfor Danmark, max. 50 timer, max. 2.000 SMS/MMS. Læs mere på www.ipnordic.dk.

Mobil Erhverv
Fri Tale DK

4G

Fri tale
Fri SMS/MMS
50 MB Data DK

99 kr.
/md.*



Tlf. 6960 8000
www.ipnordic.dk

Anders Andersen's Rengøring



FÅ KVALITET OG PRISER TIL PRÆCIS JERES BEHOV DAGLIG RENGØRING, VINDUESPOLERING OG EJENDOMSSERVICE



Vil du have et skarpt tilbud på kvalitetsrengøring, der præcist matcher jeres behov, så kontakt os på info@aaren.dk eller ring **43 99 99 99**.



Daglig rengøring



Vinduespolering



Ejendomsservice



DRIFTSCENTRE I TAASTRUP OG VEJLE
Tlf. 43 99 99 99 | info@aaren.dk | www.aaren.dk

SKADESERVICE 24 TIMER I DØGNET PÅ
Tlf. 43 99 99 98