

tema

Det er lysten, der driver chefen. Sidse Lauesen drømte om at blive leder. Men da hun nåede til tops mistede hun gejsten

Skriv kontrakten under

Mange starter i det nye job uden kontrakt. Men det er farligt, oplevede en C3'er

Svindlerens abc

Ekspert giver et overblik over tegn på snyd



Ulyst eller vilje til ledelse

I gennem de sidste 50 år er det blevet mere og mere komplekst at være leder. Og hvem gider det? Ifølge C3's nyeste lederundersøgelse er der stadig flere, der takker nej til jobbet som leder. Det er både ansvar, krav om lederkvalifikationer, krav om resultater, lyst samt plads til familielivet, som for 62 procent af de adspurgte gør karrieren uforenelig med et lederjob. For tre år siden var det blot 40 procent. Antallet af ledere, der har det svært med de ovennævnte krav, er ifølge undersøgelsen blevet fordoblet i samme periode.

Hvad er vigtigt i livet og udfordrende i arbejdslivet? De maksimale udfoldelsesmuligheder i karrieren kan være til stede i rollen som specialist, snarere end som leder. De unge er ikke længere parate til at bringe de samme ofre som deres forældre. De ser, hvor meget lederrollen slider, og hvor lidt anerkendelse det giver – og her tæller lønnen ikke alt.

Når danske ledere heller ikke nyder den samme opbakning fra deres leder til rollen, som de kunne forvente – og som det er tilfældet i de øvrige nordiske lande – gør det kun presset som leder større, og dermed motivationen mindre.

Omvendt er det kun positivt, at lederrollen mere bevidst vælges til, fordi lysten og motivationen er til stede, i stedet for at den blot bliver et udtryk for det højeste og sidste trin på karrierestigen. Det giver flere gode ledere. De krav, som ifølge undersøgelsen vejer tungt, er egenskaber, man skal ville og kunne honorere, hvis man som leder i dag skal formå både at udfordre folk og give retning.



af Mogens Lønborg,
bestyrelsesformand



ledelse og økonomi

C3 magasinet om ledelse
og økonomi 57. årgang

Medlemsblad for
C3, ledelse og økonomi
Søtorvet 5, Postboks 2043
1012 København K
Tlf. 3314 1446
www.C3.dk

Redaktion

Louise Malling, ansvarshavende
lma@C3.dk
Hanne Hauerslev, redaktør
hha@C3.dk
Anne Heggen, bladsekretær
ahe@C3.dk

Produktion

Camilla Aurvig, art director
cau@C3.dk
Katja Bjarnov Lage, grafisk konsulent
KLS Grafisk Hus, tryk

Abonnement

8 numre pr. år 510 kr. + moms

Distribueret oplag

14.763 (kontrolleret 01.07.07 -
30.06.08)

Annoncer

DG Media A/S
Tlf. 7027 1155
epost@dgmedia.dk

Udgivelsesplan 2009

Næste nummer, 16. marts

Redaktionel deadline

Kontakt redaktionen

Annonce deadline

Kontakt DG Media A/S

Medlem af Dansk Fagpresse

ISSN 1901-7561



Sif Meincke

Dette nummer er fotograferet
af Sif Meincke.

www.sifmeincke.dk

Billederne i temaet er taget
hos 'The á la Menthe' Rådhus-
stræde 5B, 1466 København K
Telefon 3333 0038

indhold

04 **Tema** lederrollen

Det er lysten, der driver chefen. Og lysten til lederrollen er blevet mindre. Det viser en ny undersøgelse fra C3 ledelse og økonomi.

15 **L&E** Skolerengøring klarer sig selv

Regeringen vil have kommunerne til at overlade flere opgaver til private leverandører. Tre forskere fra Aarhus Universitet har set på, hvad der motiverer den enkelte kommune.

18 **Revision** Svindlerens abc

Revisorernes rolle vil ændre sig efter sagen om IT Factory, mener lektor med svindel og besvigelser som speciale, som giver et overblik over de tegn, der skal få de røde lygter til at blinke.

22 **Jura** Skriv kontrakten under før jobstart

Et ord er et ord. Sådan tænker mange C3-medlemmer, som starter i nyt job uden den endelige kontrakt i hånden. Men det er farligt.

26 **Job** Sund i arbejdstiden

Mange virksomheder satser på tilbud som motion og sund kost til gavn for medarbejdernes sundhed.

32 **Uddannelse** HD-uddannelsen skal holde fast i sit brand

HD-uddannelsen risikerer at blive udvandet og miste sit særkende, hvis der slækkes på kravet om adgang til anden del, mener en række organisationer.

35 **Mit job**

C3'ere fortæller om deres arbejdspladser i en ny serie.

38 **Job og psyke** Frihed og støtte skaber godt samarbejde

Retten til at begå fejl er en af de faktorer, der er til stede på arbejdspladser, hvor medarbejderne samarbejder godt med hinanden.

43 **Ajour** studerende, navne, medlemsfordele, kurser mv.



I lyst og ledelse

Temaet er skrevet af Dorte Skovgaard Wihr. Fotograf Sif Meincke

Det er lysten der driver chefen. Og lysten til lederrollen er blevet mindre. Det viser en ny undersøgelse fra C3 ledelse og økonomi. Samtidig viser undersøgelsen, at der blandt lederne er en gruppe, der har det svært med lederrollen. Gruppen er på tre år mere end fordoblet.

Sidse Lauesen er et af de medlemmer, der drømte om et lederjob, for at få indflydelse, god løn og for at føle stolthed over at have nået et vist niveau. Men efter en international karriere var hun til sin egen overraskelse ikke længere "glad i maven". I dag har hun indtil videre valgt sin lederkarriere fra. Samme beslutning er Uffe Ankeråa nået frem til. Han havde en lang topkarriere bag sig, da han pludselig sagde op. Trangen til frihed og en følelse af ikke at kunne kende sig selv, fik ham til at stoppe.

Læs deres historier i temaet om lyst til ledelse.



Hurra for en god udvikling

Det er da dejligt, at færre vil være ledere og hellere vil satse på en karriere som specialister, mener professor Henrik Holt Larsen, CBS. Derfor bør virksomhederne definere talentprogrammer målrettet specialister.

C3's undersøgelse viser, at færre ønsker at sætte sig i chefstolen. Dét resultat skulle man måske forvente ville bekymre en ledelsesekspert som professor Henrik Holt Larsen, CBS. Tværtimod. Han kalder det en god udvikling, som han hilser særdeles velkommen.

- Det er jo fantastisk godt, at folk erkender, at der er andre retter på menuen end lige præcis ledelse. Det er lidt besynderligt, at vi i traditionel karrieretænkning fokuserer meget på de 10-15 procent, som lederne udgør, og så gør resten til et B-hold, når vi har vigtige specialistgrupper, som er ekstremt vigtige for en virksomhed, siger Henrik Holt Larsen til undersøgelsen.

I moderne vidensvirksomheder er arbejdsgiveren mere afhængig af medarbejderne, end medarbejderne er af virksomheden, mener Henrik Holt Larsen. Så det er uhyre vigtigt, at flere medarbejdere ønsker at gøre karriere inden for andet end ledelse. Samtidig er der jo kun brug for en lille del af kandidaterne som ledere.

- Derfor er det fint, at folk, der kommer

ud fra handelshøjskolerne, både ser muligheder for at blive specialister og at blive ledere. Jeg synes, at det er meget ensidigt, og jeg kæmper mod det i dagligdagen, at alle de studerende fra handelshøjskolen kommer ud og forestiller sig, at de skal være ledere. Jeg ved ikke, hvorfor det skulle være det eneste saliggørende, tilføjer Henrik Holt Larsen.

Ledelse er blevet sværere

Virksomhederne har brug for mange typer af medarbejdere. Derfor må de også være med til at gøre det attraktivt at vælge noget andet end ledelse. Efter professorens mening er det vigtigt, at virksomhederne udvider repertoiret for talentudvikling, så talentprogrammer for eksempel indeholder attraktive karrieremuligheder både inden for ledelse og som specialist inden for et fagområde, understreger han. Når flere ønsker specialistvejen, skyldes det også den generelle udvikling af arbejdsstyrken.

- Tidligere kom folk ind i virksomhederne med et forholdsvist lavt

uddannelsesniveau, og deres opgaver var ikke voldsomt krævende, så noget af det sjoveste var at være leder. I dag er virksomhederne videntunge, og jobbene er meget krævende, så medarbejderne kommer ind med en stor faglig og

Ledelsen ovenfra siger, at du skal bidrage til at opfylde virksomhedens mål, og kravet nedefra kan være, at jeg som medarbejder får maksimale udfoldelsesmuligheder.

professionel kompetence, og de kan også få nogle meget attraktive job som specialister.

C3's undersøgelse viser også, at flere finder lederjobbet svært, og det stemmer overens med virkeligheden, mener Henrik Holt Larsen.

Det er blevet sværere og mere komplekst at være leder. Lederne er ikke

bare blevet mere tyndhudede eller sarte. De mødes med skærpede forventninger. - I dag siger man, at hvis du vil være leder, så forventer vi faktisk, at du udøver ledelse. Det kan lyde banalt, men før havde man nok den tilgang, at 'hvis du er en god ingeniør, så kan vi måske leve med, at du ikke er den fødte leder.' I dag skal man være en god leder, mener han.

Livet er for kort til dårlige ledere

Samtidig er medarbejdere mere krævende og forventer god ledelse. Videnmedarbejdere går så meget op i at have det gode job, så de forventer, at lederne giver dem plads og maksimale udfoldelsesmuligheder.

- Du skal være bedre til at udøve god ledelse, for virksomheden kan ikke leve med dårlige ledere, og medarbejderne siger, at livet er for kort til dårlige ledere. Ledelsen ovenfra siger, at du skal bidrage til at opfylde virksomhedens mål, og kravet nedefra kan være, at jeg som medarbejder får maksimale udfoldelsesmuligheder, men det kan også være et organisatorisk ønske, at forskere for eksempel har plads, tilføjer Henrik Holt Larsen.

Han henviser til tænketanken "Ledelse i øjenhøjde – mellemlederen i centrum" i regi af Danmarks Erhvervsforsknings Akademi, DEA, hvor han som formand har været med til at definere fire ledelsesroller med hver deres særlige udfordringer, som man som mellemleder vil skulle mestre i forskelligt blandingsforhold.

I den hvidbog, tænketanken har udgivet for nylig, hedder det blandt andet: Vi ser et skift fra den traditionelle mellemlederrolle til en ny, hvor nutidens og fremtidens mellemleder konstant befinder sig i et krydsfelt af modsatrettede forventninger. Dermed ikke sagt at den traditionelle mellemlederrolle helt forsvinder, men kravene til at varetage opgaver inden for strategi, personaleledelse, tværgående samarbejde og i forhold til virksomhedens omgivelser vil få en langt større betydning end hidtil.

Det skal give mening

Mange unge vælger ledelse fra, fordi de savner sammenhæng mellem mål og midler. De lægger vægt på værdier og vil kunne se en mening med lederjobbet, mener virksomhedskonsulent og coach Dorte Peary.

Det kommer ikke bag på Dorte Peary, at flere unge lægger ambitionerne om at blive ledere fra sig. C3's undersøgelse dokumenterer en udvikling, hun som virksomhedskonsulent og coach har været vidne til de senere år.

Dorte Peary har selv som økonom, revisor og HD haft en mangeårig karriere som leder i SAS, Price-WaterhouseCoopers og Grønlands Hjemmestyre. De sidste fire år har hun rådgivet og coachet både unge og erfarne ledere og fungerer som mentor blandt andet via C3.

For mange unge er drømmen om en lederkarriere blegnet. Ikke fordi de mangler ønsker om prestige, god løn, indflydelse og udfordrende opgaver.

Det er bare ikke nok.

- De vil have en mening med det, de gør. Penge er udmærkede, men det er ikke meningen med livet. De ved, hvad de vil og har klare værdier – de er meget bevidste om, hvordan de vil arbejde. De er vant til at fungere i teams gennem deres uddannelse, og det forventer de også, at de kan i lederjobbet, siger Dorte Peary.

Men deres arbejdsmetode kolliderer i nogle tilfælde med den gængse og hierarkiske måde at tænke organisation på, som fortsat eksisterer i hovedparten af danske virksomheder.

- Når de skal løse en opgave, ser de sig om i organisationen efter den bedste medarbejder til at hjælpe – uden at tage

hensyn til, om han eller hun sidder i en anden afdeling. Det giver dem problemer, for så støder de på en hierarkisk opbygget organisation, som ikke er gearret til den arbejdsform, mener Dorte Peary, der ikke ønsker at tegne et billede af et dansk erhvervsliv, der ikke har opdaget, at den nye generation opfører sig anderledes end den forrige.

- Problemet er blot, at man mange steder endnu kun har ladet det få indflydelse på behandlingen af de menige medarbejdere. Her ved man godt, at jobindhold og muligheder fylder mere end før. Det har bare ikke i samme grad smittet af på mulighederne for den nye generation af mellemledere, mener Dorte Peary.

- Rigtig mange mellemledere får ikke den plads og opbakning til at udøve ledelse, som de gerne vil, og de føler, at de på samme tid skal nå nogle kortsigtede resultater for at leve op til topledelsens forventninger og give deres egne medarbejdere plads til at udfolde sig. Så føler mellemlederne, at de bliver utroværdige som ledere og bliver stressede og mister lysten til lederjobbet, mener Dorte Peary.

Brug for nogle stride kællinger

Hun vurderer, at man godt vil kunne tilpasse nye ledelsesformer inden for de traditionelle hierarkier. De skal blot fungere så fleksibelt, at det bliver tilladt at arbejde på tværs i dem.

En hel del af de unge tager konsekvensen af den manglende plads i lederjobbet

og vælger en karriere som selvstændig.
- De tænker, at så kan jeg selv styre min karriere og bruge tid på det, jeg synes er sjovt og selv tror på. Nogle af dem vælger også at gå sammen med andre og starte noget i fællesskab, tilføjer Dorte Peary.

Det gælder blandt andet en hel del af de unge kvinder. De er de første til at vælge lederkarrieren fra, fordi den ikke lever op til deres krav til et lederjob. De vil ikke gå på kompromis med værdierne til fordel for prestige, løn og indflydelse.

- Selv om der kommer flere kvindelige

Derfor rykker det ikke for alvor, medmindre vi får en erhvervsmæssig rødstrømpebevægelse med "nogle rimeligt stride kællinger", der kan få rykket på kvindernes indflydelse.

ledere, møder de en kultur defineret af mænd, og det tager lang tid at ændre på, selv om mange mænd også gerne vil sætte mere fokus på værdierne. Så vi risikerer, at kvinderne giver op. Derfor rykker det ikke for alvor, medmindre vi får en erhvervsmæssig rødstrømpebevægelse med "nogle rimeligt stride

kællinger", der kan få rykket på kvindernes indflydelse og vilkårene for lederne, siger Dorte Peary, der indtil for nylig var arg modstander af kvoter for kvinder. Men på det seneste er hun begyndt at overveje, om det er eneste mulighed for reelt at give kvinderne lyst til at blive ledere fremover.

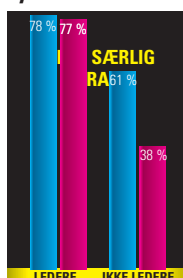
I hvilken grad anser du nedenstående som et problem ved et lederjob?

Sådan svarede vi i 2005 i forhold til 2008

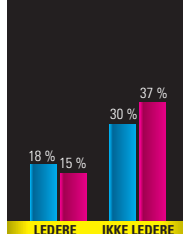
For at kunne sammenligne tallene med undersøgelsen fra 2005 er der udelukkende set på de medlemmer, som under uddannelse har sat kryds i cand.merc., anden kandidatuddannelse eller MBA, HA samt HD. Svarene er som i 2005 fordelt efter, om medlemmerne er leder eller ikke er leder.

■ 2005
■ 2008

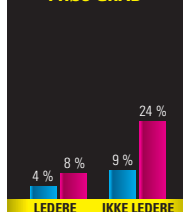
► Manglende lyst til lederrollen



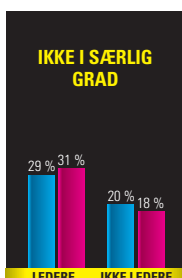
I NOGEN GRAD



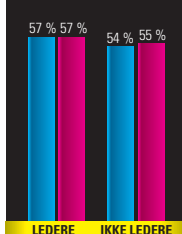
I HØJ GRAD



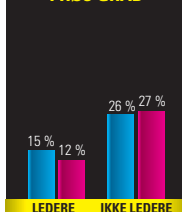
► For arbejdskrævende



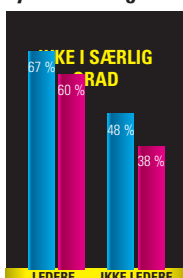
I NOGEN GRAD



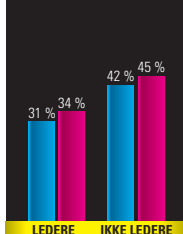
I HØJ GRAD



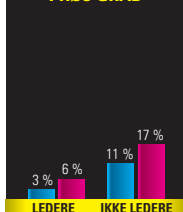
► Et ansvar der fylder for meget



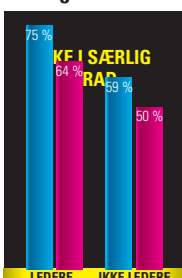
I NOGEN GRAD



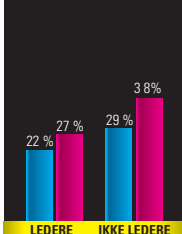
I HØJ GRAD



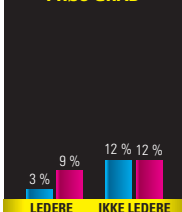
► Personlig etik og idealer



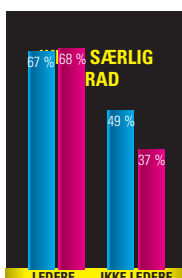
I NOGEN GRAD



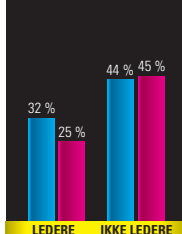
I HØJ GRAD



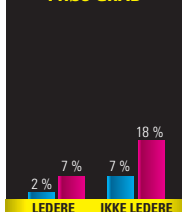
► Manglende kvalifikationer



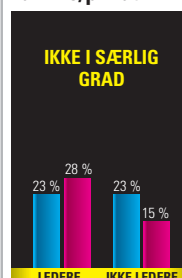
I NOGEN GRAD



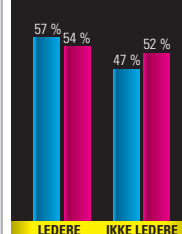
I HØJ GRAD



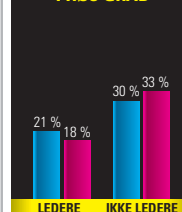
► Konflikt mellem at engagere sig i job kontra familie/privatliv



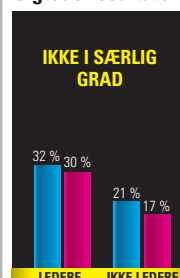
I NOGEN GRAD



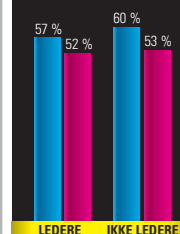
I HØJ GRAD



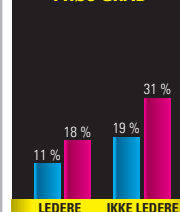
► Krydspresset mellem hensyn til medarbejderne og krav om kortsigtede resultater



I NOGEN GRAD



I HØJ GRAD



De unge vil ikke lade sig nøje

Selvsikkerhed og målrettethed kendetegner den unge generation, der er på vej ind på arbejdsmarkedet. De ønsker spændende og udfordrende jobs, men er ikke nødvendigvis parate til at yde samme ofre for arbejdspladsen som deres forældre, mener senioranalytiker Morten Fisker, Mandag Morgen.

Generation Y er parat til at indtage arbejdsmarkedet med en selvsikkerhed og optimisme, som deres ældre søskende havde svært ved at mobilisere. Y-generationen er vokset op i 80'erne og 90'erne på et bjerg af opmærksomhed, hed det i en artikel i Ugebrevet Mandag Morgen i efteråret. De er i dag mellem 14 og 28 år og har store forventninger og krav til deres plads på arbejdsmarkedet. De vil have udfordrende arbejdsopgaver, de vil ses, høres og er vant til at være i centrum. De opfatter ikke karrieren som en ret opadstigende kurve mod toplederjobbet, for vigtigst er, at drømmejobbet er sjovt og spændende. De skal kunne stå inde for de produkter, de arbejder med og de værdier, virksomheden står for. Det bekræftes også af en undersøgelse gennemført af Reputation Institute for Mandag Morgen. Ugebrevet citerer blandt andre en 28-årig sociologistuderende, Line Duwe, som er i gang med sit afsluttende speciale om generation Y. Og i den forbindelse siger hun:

- Vi stiller krav om, at arbejdet er fagligt udviklende, sjovt og spændende. Og vi ønsker en høj grad af selvbestemmelse på jobbet. Vi vil gerne have en høj løn, men dybest set er lønnen ikke så

vigtig, som det at være glad for at gå på arbejde.

De stiller store krav

- Nogle af de unge vil naturligvis også gerne være ledere, men ikke for enhver pris. Og de er ikke indstillet på at karrieren fylder det hele, siger Morten Fisker, der er senioranalytiker i Mandag Morgens tænketank.
- De unge er parate til at arbejde igennem på en opgave. De har en høj kvalitetsbevidsthed og stiller store krav til både sig selv og deres omgivelser, men den arbejdsplads, der forventer, at opgaverne løses inden for 9-17, og at de unge inden for kontortid lukker og slukker for deres sociale kontakter, vil få sig en grim overraskelse. Og så kan man som virksomhed lige så godt begynde at indstille sig på at tænke i bredere karrierespor og i nye indretninger af ledelsesopgaven. For generation Y er ikke nødvendigvis indstillet på at yde samme ofre på ledelsesgangen som deres forældre, forklarer han.
- Ikke mindst det store vækstlag af kvindeligt ledelsestalent vægrer sig ved at tage toplederstillinger. De har set, at der er ret så ensomt på toppen, og magtdimensionen i ledelsesfunktionen

appellerer måske heller ikke voldsomt. De har typisk stiftet familie og ønsker også at få familie og karriere til at hænge sammen. De har set, hvor meget topcheferne på arbejdspladsen slider, og hvor lidt anerkendelse, de får, siger Morten Fisker. Han forudser, at især den offentlige sektor vil få problemer, når man i de kommende år står overfor "et dramatisk

Den arbejdsplads, der forventer, at opgaverne løses inden for 9-17, og at de unge inden for kontortid lukker og slukker for deres sociale kontakter, vil få sig en grim overraskelse.

generationsskifte" på lederpladserne. Her vil man nok have svært ved at "stjæle" ledere fra det private for at opfylde behovet, så ligesom i private virksomheder må man satse på målrettet intern ledelsesrekruttering. Skal den kabale gå op, er der behov for at se grundigt på organiseringen af de ledelsesopgaver, der skal løftes, og indretningen af de lederjob, der skal besættes.

Prisen var for høj

Sidse Lauesen drømte om at blive leder. Alligevel sagde hun nej tak, da hun fik flere tilbud om lederjob i Italien. Omkostningerne var for store. Men man afviser ikke den slags tilbud ustraffet, erfarede hun.



SIDSE KATRINE LAUESEN er 30 år og uddannet cand.negot. HRM i 2003, undervejs studieophold på Keele University, England fra september 2000-januar 2001.

2000-03 studiejob i økonomiafdelingen i Iveco, Danmark.

2003-06 marketingkoordinator samme sted.

2006-07 international projektleder i Iveco, Italien.

2007 business analyst i Iveco, Italien, og projektleder i Iveco, Danmark.

Siden maj 2008 rekrutteringskonsulent i Adecco Finance & Legal.

Hun kender godt sit eget værd og har aldrig lagt skjul på, at hun ved, at hun er dygtig til sit arbejde. Sidse Lauesen har altid haft ambitioner og kunnet lide at arbejde. Så med en cand.negot.-uddannelse i human resource management, studier i England, studiejob i et internationalt firma og en stor interesse og flair for hard core økonomi burde vejen være banet for en karriere som chef for Sidse Lauesen.

- Jeg ville da gerne se, hvor langt jeg kunne nå.

Alligevel sagde Sidse Lauesen, der i dag er 30 år, nej tak til de lederjob, hun blev tilbudt undervejs.

- Andre har altid sagt til mig, at jeg ville blive en god leder en dag, og det har jeg også selv tænkt. Jeg har aldrig opfattet ledelse som noget, der var særlig svært. Og jeg er optaget af, at der skal være plads til både det faglige og det menneskelige som leder. Jeg tror, at mange vælger at læse human resource management som mig, fordi de gerne vil være ledere. Det er vel en legitim måde for kvinder at blive ledere på, siger Sidse Lauesen.

Det hele startede med et studiejob i lastbilvirksomheden Iveco, som har hovedkontor i Torino i Italien. Sidse Lauesen kom først i økonomiafdelingen, hvor hun var i tre år. Derefter tre år i marketing, hvor hun byggede afdelingen op for Skandinavien. Fordi hun læste HR, blev hun jævnligt spurgt til råds om emner som lønfordeling og fyringer og kom i flere sammenhænge til at fungere ud over sit eget arbejdsfelt, fordi hun hurtigt blev opfattet som lærenem og dygtig. Undervejs blev Sidse Lauesen også brugt som sparringspartner for flere af topcheferne, som gerne ville diskutere ledelse med hende.

- De satte pris på, at jeg turde være ærlig, give dem modspil og komme med forslag til ting, de kunne gøre anderledes, siger Sidse Lauesen, der aldrig lagde skjul på, at hun helst ville arbejde med HR.

Drømmen om job i udlandet

På et tidspunkt blev hun tilbudt et job som HR forretningsudvikler i et

større konsulenthus. Et drømmejob. Samtidig kom tilbuddet om et job som international projektleder i marketingafdelingen på hovedkontoret i Torino. En forbindelse hun selv havde skabt. Hun var stadig ikke vild med marketing, men jobbet gav hende mulighed for at få opfyldt drømmen om at blive udstationeret.

- Jeg holder meget af at være i udlandet, og det var et godt sted at komme hen, for Iveco er en meget attraktiv arbejdsplads i Italien, så der var nogle fantastisk dygtige kolleger, og samtidig skal man være social analfabet for at blive ensom i Italien, siger Sidse Lauesen.

Nye udfordringer, tak

Hun var glad for jobbet i Italien, men efter fire måneder bad hun om nye udfordringer, fordi hun var færdig med det, der var planlagt til at tage to år. Så blev hun tilbudt et job som forretningsanalytiker. Jobbet bestod i at indsamle og analysere indrapporteringer af markedsandele fra hele verden og samtidig være chef for fire personer. Det krævede udpræget forretningsforståelse og var derfor en betroet opgave, som krævede stor præcision og evne til at tale med de administrerende direktører i de forskellige lande, når indberetningerne krævede nærmere forklaring. Klarede man det job, var vejen til gengæld banet for en karriere i de øverste luftlag i Iveco.

- Det gik rigtig godt, og jeg lærte hurtigt, hvad det gik ud på. Det var et karrierejob, som jeg jo ikke havde bedt om. Jeg blev frustreret og bad om at komme hjem til Danmark og arbejde med det jeg brænder for – nemlig HR.

Virksomheden tilbød hende efterfølgende at få mere ansvar som eksempelvis marketingchef inden for et års tid, hvis hun ville blive i Italien. En chef, hun havde arbejdet sammen med, skulle være administrerende direktør for et søsterselskab i Milano og tilbød også Sidse Lauesen at blive marketingdirektør, men hun sagde pænt nej tak.

- Jeg kunne åbenbart blive ved med at blive forfremmet inden for et område, jeg ikke var interesseret i. Jeg kunne godt lide

at være chef, men jeg besluttede, at livet var for kort til at gå ind på vilkår såsom minimum ti timers arbejdsdage.

- Jeg fandt bare ud af, at når man kommer op på et vist niveau i hierarkiet, er der ikke længere plads til det menneskelige, og den type leder har jeg ikke lyst til at være. Der er temmelig koldt på toppen. Hun fik endelig overbevist sine chefer om, at hun ville tilbage til Danmark, og det ønske accepterede man i bilfirmaet. Men det var ikke uden omkostninger.

- Da jeg kom hjem, sagde min danske direktør:

- Jeg er skuffet over, at du ikke har taget imod de muligheder, du fik i Italien. Sådan noget kan jeg jo ikke belønne, vel? Så han satte mig ned i løn og op i arbejdsmængde.

Er du glad i maven, Sidse?

Oven på denne oplevelse og flere års frustration over ikke at kunne arbejde med HR blev det for hårdt. Hun sagde op, gik ned med et alvorligt tilfælde af stress og var sygemeldt et halvt år. I dag er Sidse Lauesen rekrutteringskonsulent i Adecco Finance & Legal og har i hvert fald indtil videre valgt en lederkarriere fra.

Hun drømte om et lederjob, fordi hun gerne vil have indflydelse, træffe beslutninger og skabe gode vilkår for medarbejderne, have en god løn og være stolt over at have nået et vist niveau.

- Men det gik op for mig, at jeg ikke var glad, da jeg blev leder. Min coach i Danmark spurgte mig på et tidspunkt: Er du glad i maven, Sidse? Og det var jeg overrasket over, hun spurgte om, men efter at have tænkt over det en uges tid, ringede jeg hjem og sagde: Nej, jeg er ikke glad i maven. Jeg blev ikke glad af at tjene mange penge og have et prestigefyldt job, som andre misundte mig, og som betød, at jeg ikke havde tid til andet end at arbejde.

Men hun har ikke fortrudt at have prøvet vejen op ad karrierestigen.

- Jeg har bevist for mig selv, at jeg kunne komme op på et niveau, som de fleste drømmer om. Det er nok for mig.

De professionelle parader fik overtaget

Uffe Ankeråa havde en lang lederkarriere bag sig, da han pludselig sagde lederjobbet op. Trangen til frihed og en følelse af ikke at kunne kende sig selv, fik ham til at stoppe.

Han havde prøvet at stoppe som leder én gang før, fordi lederjobbet kom for langt væk fra hans faglige interesse og baggrund. Men denne gang var det mere alvorligt. Det blev en polyp på stemmebåndet, som satte Uffe Ankeråa ud af drift for en periode og fik ham til at træffe den endelige beslutning om at stoppe som organisationschef i Nykredit Data. Tre uger, hvor han ikke måtte tale, gav god tid til at tænke over, hvad der var vigtigt i livet. Forud var gået lang tid, hvor beslutningen havde formet sig, måske mest på det ubevidste plan.

- Jeg kunne sidde på mit kontor i Nykredit og nyde den flotte udsigt og havmågerne, der kom og landede uden for mit vindue, og ofte ønskede jeg at være ligesom dem – at have min frihed, fortæller Uffe Ankeråa.

Der var ellers ikke meget tid til at kigge ud ad vinduet, for hans job bestod i at indføre en ny organisation og værdibaseret ledelse i IT-virksomheden. Derfor skulle han samtidig fægte og fungere som bindeled mellem en IT-direktør lokalt og en koncern-HR-direktør, som burde arbejde for samme mål, men havde diametralt forskellige syn på ledelse og organisation.

- Jeg befandt mig konstant i et spændingsfelt mellem mine to chefer, og samtidig var jeg grundlæggende uenig med IT-direktørens menneskesyn, men han var også dybt afhængig af mig, fordi han godt vidste, at jeg havde forstand på den værdibaserede kultur, som man fra koncernledelsen ønskede at indføre. Samtidig kom medarbejderne til mig med deres skuffelser og frustration over manglende accept. Så jeg balancerede mellem alle de forskellige hensyn, og samtidig skulle jeg opbygge en organisation, hvor vi startede med 100 og endte

med at være 400 medarbejdere, siger Uffe Ankeråa.

Kroppen sagde fra

Nykredits mål var at ændre en række back-office-funktioner til i stedet at bruge kræfterne på salgssiden og blive frontløber. Så jobbet var spændende, udfordrende, og Uffe Ankeråa satte pris på at kunne bruge sine mange års erfaringer med organisationsudvikling. Men han arbejdede rigtig meget og kom kun hjem til familien for at sove.

Efter et par år i jobbet blev han mere og mere hæst, slog det hen, drak vand og spiste pastiller. Lige lidt hjalp det, og efter en uges uforklarlig sygdom og øget hæshed, konstaterede lægen polyppen på stemmebåndet.

Den blev opereret væk, men helt frem til kl. 17 dagen før operationen, måtte Uffe Ankeråa knokle med at løse en konflikt mellem folk i chefgruppen.

I tre uger måtte han ikke sige noget, og da han skulle begynde at optræne stemmen igen, sagde talepædagogen til ham, at netop stemmen er det mest påvirkelige sted, hvis man er i psykisk ubalance.

Efterhånden var det ved at gå op for Uffe Ankeråa, at det var alvor, og at han ikke levede det liv, han helst ville.

- Jeg begyndte ikke at kunne kende mig selv, og den integritet omkring min person, jeg havde lagt vægt på i begyndelsen af jobbet, var ved at forsvinde. Jeg kunne mærke, at mine kilder til at glædes ved livet, være afslappet, bruge min fantasi og lyst til at sætte ting i spil var ved at tørre ud. Jeg kunne have kraftige diskussioner med de andre i ledelsen, og hvor jeg før ville have sagt fra, så lod jeg nu de professionelle parader tage over. Det var umuligt at leve op til mine egne værdier som menneske, siger Uffe Ankeråa, der af samme grund fraråder HR-chefer at

blive mere end fem år i samme job. Det slider for meget på menneskeligheden og det, der bør kendetegne en god HR-chef, som ofte skal fungere som bindeled mellem meget forskellige ledertyper i en organisation.

En helt ny karriere

Selv holdt Uffe Ankeråa fire år i jobbet i Nykredit. Da han sagde op og forlod det i december 2001, var han ikke i tvivl om, at det var den rigtige beslutning. Da han havde fået sin fratrædelsesaftale, gjorde det indtryk, at den yngste søn fortalte ham, at det var første gang, han følte, at hans far var rigtig til stede i mange år. Efterfølgende blev beslutningen bekræftet af, at der var udsigt til en ny fusion, hvor han endnu en gang ville have skullet fungere som katalysator mellem forskellige kulturer.

I dag er han freelancerådgiver for blandt andre direktionen i Søfartsstyrelsen og har været konsulent på et stort organisationsudviklingsprojekt i Randers kommune.

Sammen med sin kone er han i gang med at etablere eget firma, Lime Seagulls, som tilbyder forretningsudvikling, strategisk kompetenceudvikling og social innovation. Samtidig fungerer Uffe Ankeråa som mentor for flere unge ledere, og her forsøger han også at hjælpe dem til at lære af sine fejl.

- I mine mentoreringer og coaching-forløb bruger jeg mange kræfter på at få lederne til at tænke helhedsorienteret, reflektere og tage udgangspunkt i den kærlighed, de har fra deres nærmeste. De skal også hver især finde balance i deres lederskab mellem feminine og maskuline sider. Jeg forsøger at få dem til at tænke igennem, om den karriere, de er på vej ind i, også er den rigtige for dem. De overvejelser gjorde jeg mig ikke selv dengang.

UFFE ANKERGAARD er 63 år og freelancerrådgiver inden for ledelse og organisationsudvikling og direktør for eget firma, Lime Seagulls.

Han er uddannet kandidat fra Danmarks Pædagogiske Universitet i pædagogik, filosofi og psykologi.

Fra 1997-99 var han management-konsulent i rådgivningsfirmaet Price Waterhouse/Sant+Bendix og organisationschef i Nykredit Data fra 1998-2002.

Fra 1979-97 havde han en karriere i det offentlige som hhv. lektor og regionsleder i Danmarks Erhvervs-pædagogiske Læreruddannelse, region Nord.

Fra 1993-97 kontaktrådsformand og medlem af hovedbestyrelsen i Dansk Magisterforening.

Fra 2003-07 medlem af C3's repræsentantskab. Han er desuden C3 mentor.





DET HANDLER OM LEDELSE



Direktør Lars Ellehave-Andersen
PFA Pension

Nutidens medarbejdere er ekstremt veluddannede, og de har behov for ledere, der kan tale deres sprog. Det giver et pres nedefra, der gør, at lederne i højere grad tænker i videreuddannelse. Det har jeg imødekommet med denne E*MBA. Det er ikke kun min evne til strategisk tænkning, som har fået et løft, – men også og ikke mindst – min evne til at implementere strategien.

VI MARKERER 10-ÅRET FOR EXECUTIVE MBA – LEDELSE I FORANDRING MED ET HOLD I KØBENHAVN I 2009

Mød undervisere fra Executive MBA på morgenmøder i København i februar 2009

Onsdag den 4. februar 2009
SAMTALEN DER FORANDRER

Brugen af spørgsmål som et aktivt middel til at opnå bedre samarbejde og til at gennemføre den vanskelige medarbejdersamtale.
v/Anne Kirketerp Linstad
Ph.d., forsker, Universe Research Lab

Torsdag den 5. februar 2009
STRATEGISK FORRETNINGSUDVIKLING

Strategisk ledelse som middel til fornyelse af organisationens forretningsgrundlag og konkurrencemæssige position.
v/Anders Drejer
Professor, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet

Fredag den 6. februar 2009
VIRKSOMHEDSKULTUR OG FORANDRINGSKAPACITET

Kultur og værdier som henholdsvis anstødssten og løftestang i det organisatoriske forandringsarbejde.
v/Frank Dybdal
Ph.d., First Vice President, Danske Bank.

Tilmeld dig på www.mbachange.dk

Skolerengøring klarer sig selv

Af Dorte Skovgaard Wihre. Fotograf Anders Brohus

Regeringen vil have kommunerne til at overlade flere opgaver til private leverandører. Men beslutningerne træffes ofte lokalt, og det er komplekst at se, hvad der motiverer den enkelte kommune, siger tre forskere fra Aarhus Universitet.

Hvem skal tørre støv af? Og hvem sørger for, at computerne virker i folkeskolen? Motivationen for at udlicitere i kommunerne ser ud til at være mere styret af, hvad de selv har forstand på end rene økonomiske overvejelser.

Det gælder for eksempel skolerengøringen og IT-vedligeholdelsen. Mange kommuner lægger nemlig især opgaver ud til private leverandører på områder, de selv mangler ekspertise inden for.

Tilsyneladende har egne evner større betydning end de lokale markedsforshold – eksempelvis kommunens mulighed for at opretholde konkurrence mellem eksterne leverandører og udnytte sin egen indkøbsmagt, når beslutningen skal træffes.

Stordriftsfordele spiller også ind på beslutningen om udlicitering. Men det politiske pres, enhver kommunal forvaltning er underlagt – både på lands- og EU-plan samt lokalt – spiller en varierende rolle. For mens det nære pres fra den politiske og administrative topledelse har betydning for valget, har statslig og EU-regulering ikke væsentlig indflydelse medmindre, der er tale om opgaver omfattet af udbudskrav.

Det kan man læse i en analyse forfattet af ph.d. studerende Jesper Rosenberg Hansen, professor Niels Peter Mols og ph.d. studerende Anders Ryom Villadsen, Institut for Økonomi på Aarhus Universitet. Deres artikel "En empirisk analyse af danske kommuners make-or-buy beslutninger" blev bragt i L&E nr. 4/2008. De tre forfattere er dog forsigtige med at konkludere alt for bombastisk. Der mangler nemlig forskning i, hvad der motiverer de kommunale beslutningstagere, og hvordan de opnår de bedste resultater med deres udliciteringsbeslutninger.

- Hvis kommunerne selv har erfaring og er dygtige inden for et område, udføres opgaven tilsyneladende internt. Men vi mangler viden om, hvordan de kommunale ledere laver deres

make-or-buy-beslutninger, og vi ved heller ikke hvilke faktorer, der leder til en succesfuld anvendelse af markedssudsættelse, siger Jesper Rosenberg Hansen.

Mere forskning i kommunernes egen ekspertise, de institutionelle rammer – lovgivning mv. – og de lokale markedsforshold skal gerne føre til, at de enkelte kommuner kan træffe bedre og mere kvalificerede beslutninger om udlicitering.

Spurgte alle kommuner

Anders Ryom Villadsen, Niels Peter Mols og Jesper Rosenberg Hansens sigte med deres analyse er både at levere et teoretisk bidrag til litteraturen og blive klogere på, hvad der motiverer og påvirker de kommunale beslutningstagere.

Derfor har de forsøgt at lægge en række økonomiske og organisatoriske teorier ned over kommunernes ageren inden for udlicitering.

Samtidig har de benyttet sig af empiri ved at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse blandt alle landets kommuner inden for fire udvalgte områder: Skolerengøring, vejvedligeholdelse, IT-vedligeholdelse og job-aktivering.

Svarprocenten var 43, og resultaterne viser blandt andet, hvor stor en del af en række serviceopgaver kommunen selv producerer og altså ikke har udliciteret. Trods det store politiske fokus på udlicitering har 58 procent af kommunerne tilsyneladende ansat egne medarbejdere til at tage sig af stort set al skolerengøring. Det kan måske overraske, eftersom rengøring var blandt de første udliciteringsområder og anses for at være overskueligt at overlade til private leverandører.

Når det gælder jobaktivering klarer 61 procent af kommunerne næsten det hele selv, men det er nok mindre overraskende, eftersom aktiveringen af de ledige kun har været mulig at udlicitere i de senere år.





NIELS PETER MOLS

41 år, cand.oecon., ph.d., professor på Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Forsker i sourcing, marketingkanaler og virksomhedsteori.

JESPER ROSENBERG HANSEN

32 år, tidligere ansat ved Århus Amt. Cand.mag. i erhvervsøkonomi og filosofi, ph.d.-studerende. Forsker i forskelle mellem offentlige og private organisationer, herunder offentlige organisationers anvendelse af strategi.

ANDERS RYOM VILLADSEN

28 år, cand.oecon., og ph.d.-studerende på Aarhus Universitet. Forsker i moderniseringen af den offentlige sektor og ændringsprocesser i offentlige organisationer. I 2008 modtager af Tuborgs Erhvervsøkonomiske Pris samt Forskerskolen i organisation og ledelse (FIOL) ph.d. pris.

Omvendt ser det ud for IT- og vejvedligeholdelse, hvor kun omkring 30 procent af kommunerne udfører opgaverne selv.

Komplekse beslutninger

Forskerne finder ikke nogen entydig forklaring på, hvorfor kommunerne træffer de valg, de gør. Tværtimod består baggrunden for beslutningerne af en lang række faktorer, understreger Anders Ryom Villadsen.

- Undersøgelsens væsentligste bidrag er at beskrive den kompleksitet, der omgiver den slags beslutninger og dermed behovet for at nuancere den ofte ideologiske debat om udlicitering, siger Anders Ryom Villadsen.

De mange faktorer er kommunens og leverandørernes ekspertise, politisk pres, regler, markedsf forhold – graden af konkurrence, usikkerhed omkring teknologi og volumen og endelig forskellige omkostningsfordele.

- Tilsyneladende er stort set alle faktorer vigtige. Det resultat er interessant i lyset af, at den brede debat om udlicitering i Danmark ofte synes mere ideologisk end præget af ønsket om at forstå kommunale leders reelle baggrund og formål med enten at udlicitere eller selv producere en ydelse, mener Niels Peter Mols.

Forskerne vurderer, at der er kommet et stigende fokus på, hvordan man gennem udlicitering kan udnytte dels markedskræfterne, dels de eksterne leverandørers særlige viden og kompetencer til at sænke omkostningerne og øge kvaliteten.

- Men der er også en forståelse af, at markedskræfterne kan fejle. Det betyder, at udlicitering i andre tilfælde kan medføre øgede omkostninger og lavere kvalitet. Hvis konkurrencen på det private leverandørmarked ikke fungerer effektivt, og kommunen ikke har frihed og den nødvendige ekspertise til at udnytte markedskræfterne, kan en privatisering medføre stigende omkostninger på lang sigt, siger Jesper Rosenberg Hansen.

Svindlerens abc

Tekst Hanne Hauerslev. Fotograf Sif Meincke

Revisorernes rolle vil ændre sig efter sagen om IT Factory, mener lektor med svindel og besvigelse som speciale. Han giver et overblik over de tegn, der skal få de røde lygter til at blinke. I fremtiden vil blandt andre de studerende blive uddannet bedre i, hvordan de opdager svindlerne.

Sagen om IT Factory og den dansk-norske direktør Stein Bagger er et wake up call ikke bare for den fallerede virksomheds bestyrelse og kreditorer. Men også for hele standen af revisorer, mener Kim Klarskov Jeppesen. Han er lektor og stedfortrædende institutleder på Institut for Regnskab og Revision, CBS, og har speciale i svindel og besvigelse, som han desuden underviser i på Islands Universitet.

- Forståeligt nok vil revisorerne nu overveje, hvad de kan gøre for at finde de her sager. Jeg tror, de fleste tænker, at det også kunne være sket for mig, og at det nu er tid til at tage egne procedurer og standarder op til overvejelse, for der er helt klart brug for at være skarpere i fremtiden, siger Kim Klarskov Jeppesen. Han mener, at sagen også vil få konsekvenser for uddannelsen af revisorer. Både for den lovpligtige efteruddannelse og for kommende revisorer.

- Vi vil helt klart gøre mere ud af svindel og besvigelse i fremtiden for at skærpe opmærksomheden, forklarer lektoren, der deler svindel op i tre hovedtyper.

Golfbane og lejlighed til elskerinden

Misbrug af aktiver er den første kategori, som revisorer skal være opmærksomme på. Det kan være alt fra, at kassereren stjæler penge af kassen, til at der købes ind på firmaets regning uden at varerne kan kædes sammen med forretningen.

- I sagen om IT Factory var der et eksempel på den type af svindel, da Stein Bagger havde købt en lejlighed til sin elskerinde i Stockholm. I USA har vi set grovere eksempler. Der var direktøren, der fik anlagt en gigantisk privat golfbane og holdt sin kones fødselsdagsfest til flere millioner dollars på firmaets regning. Det kan gå hen og blive stort, men er til gengæld relativt let at opdage, forklarer Kim Klarskov Jeppesen.

Regnskabsmanipulation er et andet eksempel på svindel, som dog kan være sværere at få øje på.

- Manipulationen får regnskabet til at fremstå bedre, end det er. Typisk vil der enten være tale om fiktive indtægter eller om indtægter, der indregnes for tidligt i regnskabet, for at få et bedre resultat i indeværende år. Stort set alle de store sager i USA hører til i denne kategori. En variant er at udskyde omkostninger til senere år. Sådan var det for eksempel i sagen om telekommunikationsfirmaet Worldcom, der aktiverede for milliarder af dollars almindelige driftsomkostninger og derefter afskrev dem over en årrække, for dermed at pynte på regnskabet.

Nu skal de røde lamper lyse

En anden måde at lave manipulation på kan være ved at anvende andre regnskabsprincipper, end dem man normalt bruger i branchen.

- Det er i alt fald noget, som bør virke som en advarsel, hvis virksomheden bruger helt andre principper end resten af branchen.

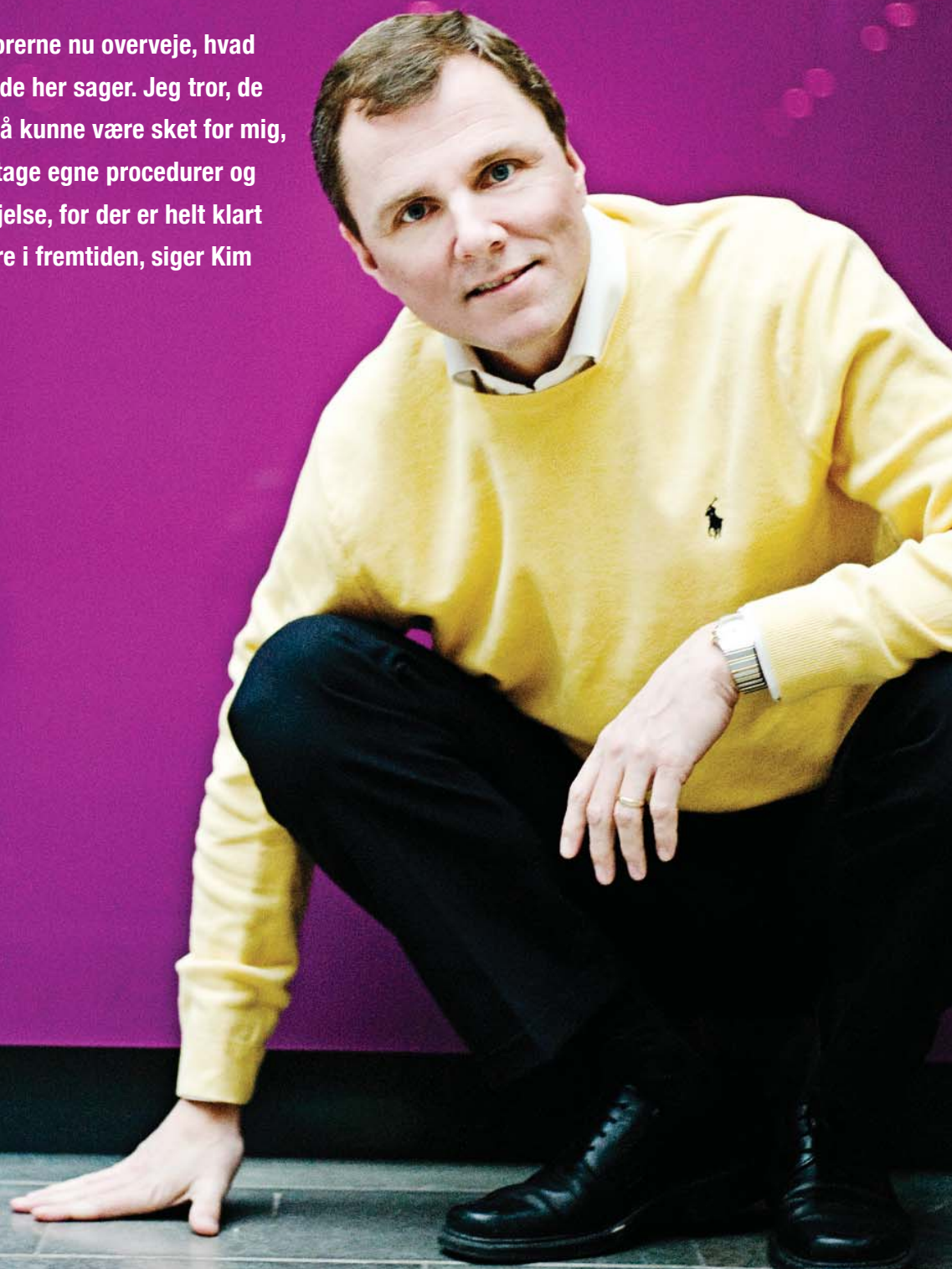
Korruption er den tredje form for svindel, revisorerne skal være opmærksomme på.

- Det er noget, som revisorerne ikke er glade for at se efter, og ved handel med mange lande uden for Europa og USA er det mere reglen end undtagelsen, at det finder sted. Det er måske en af grundene til, at Revisorstandard 240 ikke anfører korruption som en besvigelse, og at revisorerne derfor ikke skal fokusere på den. Men det holder ikke. Efter min overbevisning skal de røde lamper lyse kraftigt hos den revisor, der opdager korruption hos en klient, understreger Kim Klarskov.

Korruption forekommer især i det offentlige men ses alle steder, hvor man bruger penge. Indkøbsfunktionen er helt central i disse sager.

- Skærp opmærksomheden, hvis der ser ud til at være modtydelser involveret. I Farum-sagen var

Forståeligt nok vil revisorerne nu overveje, hvad de kan gøre for at finde de her sager. Jeg tror, de fleste tænker, at det også kunne være sket for mig, og at det nu er tid til at tage egne procedurer og standarder op til overvejelse, for der er helt klart brug for at være skarpere i fremtiden, siger Kim Klarskov Jeppesen.





BESVIGELSESTREKANTEN

Der skal tre elementer til for, at en besvigelse kan finde sted.

Ideen skal opstå – men ikke nødvendigvis hos den person, der udfører besvigelsen.

Incitamentet for ulovlighederne skal være der – ellers er der ingen drivkraft og motivation for at føre ideen ud i livet.

Retfærdiggørelse af handlingen er væsentlig for enhver forbryder, viser al forskning.

De fleste forbrydere ser sig selv som ofre for andres behov, moral og vilje.

der for eksempel både købt for dyrt ind hos en leverandør, samtidig med at samme leverandør fungerede som sponsor for det lokale fodboldhold. Det i sig selv lugter af, at der stikker noget under, siger lektoren, der også husker et andet eksempel på korruption.

- Den tyske sag, hvor Siemens bestak kunder i hele Europa for at købe deres produkter, er også et godt eksempel på korruption i milliardklassen. De betalte simpelthen centrale indkøbere for at vælge deres produkter, siger Kim Klarskov Jeppesen, der også peger på besvigelsestrekanter som en metode til at opdage svindel.

Først skal ideen udklækkes

Besvigelsestrekanter består af tre elementer, der alle skal være til stede, for at svindlen kan finde sted. Med den i baghovedet er man godt klædt på til at afsløre et bedrag.

For det første skal der opstå en mulighed for at lave svindelnummeret.

- Nogen skal simpelthen udtænke ideen. Den kan være uhyggelig simpel. Andre er dybt komplicerede, som i sagen om IT Factory, hvor ideen har været at pumpe regnskabet op ved hjælp af det, man i gamle dage kaldte checkrytteri, og som i dag er blevet kaldt for leasingkarrusellen, for når det først kører, er det svært at stoppe processen, der kræver, at du hele tiden tegner nye leasingkontrakter for at betale afdragene på de gamle kontrakter. Det får regnskaberne til at se overordentlig flotte ud, blandt andet fordi de mange falske fakturaer og omkostninger bliver behandlet forkert i regnskaberne.

- Problemet med leasingkarrusellen er, at det ikke giver penge i længden. Tværtimod dræner det kassen, for ud over renter og afdrag har du udgifter til blandt andet lønomkostninger, husleje, og i IT Factorys tilfælde var der også udgifter til sponsorater. Derfor kan karrusellen kun køre for en periode. Du skal hele tiden ud og hente nye og større leasingkontrakter hjem, og på et tidspunkt kan det ikke lade sig gøre – for eksempel fordi der ikke er flere leasingselskaber tilbage, som kan overtales til at deltage.

Salg af ITF kunne have været en løsning

Hvor Stein Bagger fik ideen fra, ved vi ved redaktionens afslutning ikke. Men Kim Klarskov understreger, at den ikke behøver at have været hans egen.

- Den kan meget vel have været en anden persons ide. Men det væsentlige er, at der ikke er nogen, der fanger det. Bestyrelsen har et stort ansvar for at kontrollere direktionen, og står i øvrigt strafferetligt til ansvar. Det er helt klart, at IT Factorys bestyrelse fejler med kontrollen – måske fordi der dels har været en stor grad af personlig tillid til Stein Bagger, dels fordi formanden ejer halvdelen af aktieposten i virksomheden og dermed har en væsentlig interesse i, at virksomheden ser så godt ud som muligt på papiret. Det kan vi regne ud, fordi vi ved, at bestyrelsesformand Asger Jensby har forklaret, at han har ønsket at sælge IT Factory. Men Bagger har modsat sig et salg, siger Kim Klarskov Jeppesen, der undrer sig over, at den tidligere direktør ikke ønskede et salg til en amerikansk kapitalfond.

- Det kunne have været en løsning for virksomheden. Vi har før set eksempler på, at købere ikke vil indrømme, at de har købt katten i sækken, og derfor opdager ingen nogensinde den svindel, der er foregået.

Mærk din mavefornemmelse

Revisionen er den anden involverede part, der ud over bestyrelsen har en kontrolopgave med virksomheden.

- Revisorerne leder efter væsentlige fejl, som for eksempel stammer fra svindel. Det er uhyggeligt svært at finde fejlene, for når du har ideen til svindlen, så ved du typisk også, hvordan du kan skjule det i regnskaber og bogholderi.

- En af de ting, revisorerne skal gøre, er at se på regnskabstal og vurdere, om virksomheden performer som det normale i branchen.

Sådan var det ikke i sagen om IT Factory.

- Her var der advarselssignaler, som revisorerne burde have gravet sig dybere ned i. For eksempel voksede omsætningen ganske voldsomt, mens de andre tal i regnskabet ikke voksede tilsvarende. Hvordan kan man for eksempel tredoble omsætningen med det samme antal medarbejdere, spørger Kim Klarskov Jeppesen, der har regnet sig frem til, at hver medarbejder ud fra omsætningen skulle tjene det urealistiske beløb på 3.500 kroner i hver en arbejdstime året rundt.

- Det gør man ikke, og slet ikke i en handelsvirksomhed, understreger lektoren, som mener, at de personlige relationer mellem de involverede parter har spillet en stor rolle – også når det gælder revisorer og ledelse.

- Man skal ikke undervurdere den side af sagen, og det er utrolig vigtigt også i en branche, hvor der er fokus på tal og bundlinje, at tage sin mavefornemmelse med i vurderingen. Brug din professionelle skepsis og rådfør dig med de erfarne revisorer, hvis du har brug for det. Gør det også, selvom resten af verden fokuserer på den positive historie, som jeg synes, at det meste af pressen gjorde i forhold til IT Factory. Jo mere succesfuld en virksomhed fremstår, des mindre kritiske er vi over for den, og det er farligt, råder Kim Klarskov Jeppesen.

Pengene eller spændingen

Det andet element i besvigelsestrekanter er incitamentet.

- Der skal være en grund til at føre ideen ud i livet, ellers sker det aldrig. Det kan være økonomiske grunde. Men det kan også være gamblen, der bliver drivkraften. Mange spillere gør det for spændingen, og jeg tror, at en mand som Peter Brixtofte ligger i den kategori.

- I Nordisk Fjer-skandalen var forventningspreset det afgørende incitament for, at direktøren

pyntede på regnskabet ved hjælp af blandt andet fiktive salg. Omverdenen havde simpelt hen store forventninger til, at det skulle gå godt for den børsnoterede virksomhed.

Status kan også være et incitament.

- Måske har det ud over det økonomiske været drivkraften for Stein Bagger, der med sin status som overordentlig succesfuld forretningsmand var en del af et high societymiljø nord for København, siger Kim Klarskov Jeppesen, der mener, at de fleste revisorer vil fokusere på, at resultataflønning er incitament til at snyde med regnskabet.

- Derfor skal man selvfølgelig være ekstra påpasselig, når direktøren – som Stein Bagger – ejer 25 procent af aktierne i virksomheden. Det skal give mere agtpågivenhed end det forhold, at Baggers andel er ejet af et selskab, som hører hjemme på en stillehavsø. I princippet skal revisorerne ikke beskæftige sig med det.

Det er de andres skyld

Endelig vil de fleste svindlere gerne retfærdiggøre deres ulovlige handlinger.

- Al forskning viser, at svindlerne skal kunne berettiggøre handlingen over for sig selv. De ser ikke sig selv som forbrydere, men som ofre. Den klassiske er, at de forklarer, at andre har presset dem til at gøre det, eller at omstændighederne har tvunget dem til det. Ellers var de aldrig nået så langt ud. Al svindel starter som regel i det små. Det gjaldt for eksempel i en sag, som Foreningen af Registrerede Revisorer havde for nogle år siden. Her havde en medarbejder igennem en årrække købt annoncer hos et fupfirma. Efterhånden var der indkøbt fupannoncer for flere millioner kroner.

- Hun var sandsynligvis kommet til at købe annoncer ved en fejl et år, og året efter truede firmaet hende med at afsløre hendes dumhed, hvis hun ikke fortsatte med at købe annoncerne.

- En anden typisk retfærdiggørelse er, at svindleren har gjort det for at redde virksomheden fra en forbigående økonomisk krise. Undskyldninger er der nok af.

Stein Bagger har sagt, at han var tvunget til at handle ulovligt. Men hvad der reelt er sket, får offentligheden måske aldrig at vide. Kim Klarskov Jeppesen har dog et bud.

- Mit gæt er, at han har startet karrusellen for at få overskud det første år, men så er han blevet fanget i det, fordi den reelle omsætning ikke er blevet forøget.

DE TRE KATEGORIER AF SVINDEL

Misbrug af aktiver

Spektret dækker alt fra den medarbejder, der tager penge af kassen, til store sager, hvor virksomhedens aktiver anvendes til formål, der ikke har forbindelse med forretningen. Misbrug af aktiver er relativt nemt at opdage.

Regnskabsmanipulation

Kreativ bogføring får regnskaberne til at fremstå bedre, end de reelt er. Stort set alle store amerikanske sager tilhører denne kategori, som er særlig attraktiv for direktører, der har en personlig gevinst ud af manipulationen i form af større bonus, større indtjening ved salg eller andet.

Manipulationen kan være svær at opdage, men vær opmærksom på, om der anvendes andre regnskabsprincipper end i resten af branchen.

Korruption

Forekommer især i det offentlige og i indkøbsfunktionen. Revisorstandard 240 fortolker ikke begrebet som værende en besvigelse og er dermed et eksempel på et område, som revisorer ikke nødvendigvis kontrollerer.

Skriv kontrakten under før jobstart

Af Hanne Hauerslev. Fotograf Sif Meincke

Et ord er et ord. Sådan tænker mange C3-medlemmer, som starter i nyt job uden den endelige kontrakt i hånden. Men det er farligt. For i retten har den mundtlige aftale ikke samme værdi som den skriftlige. Det fik et medlem at føle, da han blev opsagt fra sit nye job som direktør, inden kontrakten var underskrevet.

Jesper Ekfeldt kalder sig selv et positivt menneske med tillid til andre. De to egenskaber har nu kostet ham dyrt. For et år siden blev han nemlig opsagt fra sit nye job som direktør i en internetvirksomhed, før kontrakten var skrevet under. Det fortryder han bittert i dag. Det nye job så ellers helt fra starten ud til at være drømmejobbet med masser af muligheder for at udvide virksomhedens internethandel af byggematerialer til Norge og Sverige. På sigt så Jesper Ekfeldt også en mulighed for at blive partner i virksomheden. - Derfor søgte jeg jobbet på trods af, at jeg netop var blevet headhuntet til en anden stilling, hvor jeg skulle bygge en afdeling af en konsulentvirksomhed op fra grunden i Odense. Her havde

jeg været ansat i tre måneder, da min kæreste fik job som regnskabsansvarlig i denne internetvirksomhed. I dialogen, som hun havde med virksomheden, kom det frem, at den daglige leder var iværksætter og manglede en direktør til at samle op på de mange projekter, der blev sat i gang. Vi talte om det derhjemme, og jeg kunne se, at her var en virksomhed med et kæmpe potentiale og mange udfordringer. Da jeg selv tidligere har haft jobs, hvor jeg har strømlinet iværksættervirksomheder, fik jeg lyst til at tale med iværksætteren om muligheden for at komme med på vognen, forklarer Jesper Ekfeldt. Under det første møde oplevede han, at kemien var rigtig god. Det første møde blev til flere, hvor også iværksætters advokat og revisor deltog. De

gennemgik den ny direktørs funktioner, mål og planerne for virksomheden. Parterne gennemgik også kontrakten, som Jesper Ekfeldt også gerne ville have sin egen advokat til at gennemgå.

Kontrakten er på vej...

- Det hele gik meget hurtigt. Jeg blev fritilstillet fra mit gamle job, og vi blev enige om, at jeg skulle starte hurtigst muligt. Min advokat vendte hurtigt tilbage med sine kommentarer, og jeg bad min arbejdsgiver om at justere kontrakten. Vi var enige om indholdet, kontrakten skulle blot skrives ren og underskrives, siger Jesper Ekfeldt, der satte sig i direktørstolen uden at have en underskrevet kontrakt i hånden. - Men jeg er et tillidsfuldt menneske og regner med, at vi har en klar aftale, fordi vi jo er enige om indholdet i kontrakten. Så jeg tænker faktisk ikke så meget over den i den første tid. Jeg bliver hurtigt suget ind i de mange, mange opgaver. Det hele flyder, og der er meget at rydde op i her i virksomheden.

Men Jesper Ekfeldt rykker dog indimellem for kontrakten. I løbet af den første måned rykker han tre gange, og får hver gang at vide, at kontrakten er på vej.

- Jeg bliver holdt hen, og derfor anmelder jeg mig heller ikke hos Erhvervs- og Selskabsstyrelsen som administrerende direktør, forklarer han.

Samtidig får han en snigende mistanke, som betyder, at han bliver mere og mere utryk ved ikke at have sin kontrakt på plads.

- Det går stille og roligt op for mig, at iværksætteren har personlige problemer. Han kommer næsten aldrig i firmaet, og det gør det svært for mig at få overblik. Det forsøger jeg at vende med hans advokat, som undskylder ham. Samtidig får jeg gravet mig ned i bunkerne og finder ud af, at virksomheden ikke er helt, som jeg har fået oplyst. Jeg bliver usikker på, om der er en skjult dagsorden.

Efter mindre end to måneder er direktøren ikke i tvivl. Han skal hurtigst muligt ud af sit job og beder først om



et møde og efter kort tid et mere. På det sidste møde bliver parterne enige om, at samarbejdet må ophøre. Få timer efter mødet bliver Jesper Ekkfeldt opsagt og fritstillet.

Fra direktør til funktionær

Ifølge kontrakten har Jesper Ekkfeldt krav på seks måneders løn. Men nu påstår iværksætteren, at direktøren var ansat som funktionær med en måneds opsigelse.

- Han tilbageholder den ene måneds løn. Men jeg vil selvfølgelig have de seks måneder, jeg har krav på ifølge kontrakten, og C3's advokat anlægger sag med påstand om, at jeg var ansat som direktør og ikke som funktionær. Få dage før retssagen skal begynde, erklærer firmaet sig konkurs.

- Det betyder, at jeg skal anmelde mit krav i boet. Og hvis du er funktionær, dækker Lønmodtagernes Garantifond din løn. Men som direktør har du ingen garanti. Så på den måde føler jeg, at jeg er kommet i en dobbelt klemme, siger Jesper Ekkfeldt, der har mistet godt en halv million kroner på historien, der har varet i et år.

Hertil kommer et løntab i de otte mæ-

positivt menneske, som tror på de gode muligheder.

- Men jeg er blevet mere kritisk. Nu ved jeg, at selvom der er fine intentioner hos begge parter, er et ord ikke altid et ord.

Mundtlig aftale svær at bevise

At aftalen skal på skrift for at holde i retten er også Marielle Høgenhaugs erfaring. Hun er juridisk konsulent hos C3 og rådgiver medlemmerne om kontraktforhold. Desværre ser hun ofte, at kontrakten ikke er underskrevet inden jobstart. Og det kan få meget kedelige konsekvenser, er hendes erfaring.

- Jeg hører ofte medlemmer sige, at en mundtlig aftale er lige så god som en skriftlig. Det er i princippet rigtigt, men den mundtlige aftale kan være svær at bevise i retten, for der er sjældent vidner på din side, når du indgår en aftale om en jobkontrakt, siger Marielle Høgenhaug.

Hun understreger, at arbejdsgiveren ifølge ansættelsesbevisloven har en pligt til at sørge for kontrakten senest en måned efter ansættelsen. Ellers kan arbejdsgiveren få en bøde. Loven gælder dog kun funktionærer, som er

sig i direktørstolen, siger Marielle Høgenhaug.

Når lønnen ikke er på plads

Hun har set eksempler på, at medlemmer måtte stoppe, inden de er kommet ordentligt ind i det nye job på grund af uenighed om kontrakten.

- Vores medlemmer bliver ofte headhunted, og det kan gå stærkt med at komme over i det nye job. Men uden kontrakt er du på Herrens mark, når du først er startet, og du risikerer at måtte stoppe igen. I værste fald kommer du også i karantæne, når du melder dig ledig i A-kassen, fordi du har sagt det gamle job op og har svært ved at bevise, at du er blevet fyret fra et nyt job.

- Jeg har netop haft en sag, hvor et medlem var startet i et nyt drømmejob. Kontrakten var på plads, mente medlemmet, men da han fik den til underskrift var der tilføjet både en konkurrence- og en kundeklausul, som arbejdsgiveren pludselig sagde var et standardelement i firmaets kontrakter. Forestil dig lige at skulle forhandle dig ud af klausuler, når du først er startet. Det er meget svært, for nu er du den svage part, der må vælge mellem at tage klausulen med i købet eller at stå uden job. Vores medlem blev selvfølgelig forarget og vred, men måtte leve med klausulerne, siger Marielle Høgenhaug. Inden for det offentlige ser hun ofte, at medarbejdere starter uden, at lønnen er forhandlet helt på plads.

- Parterne kan være enige om et beløb, men hvordan skal det fordele sig på grundløn og tillæg? Det er ofte uafklaret, og jeg har oplevet, at der endnu ikke er en aftale på plads selv efter seks måneder, selvom det er væsentligt for vores medlem, om en del af lønnen for eksempel består i rådighedstillæg. Det kan betyde, at jobbet ikke længere er så attraktivt, fordi der er en forventning om, at vedkommende arbejder over.

Ingen kontrakt, ingen prøvetid

Marielle Høgenhaug gør opmærksom på, at uden kontrakt er der ingen prøvetid, fordi den skal være aftalt.

Nu ved jeg, at selvom der er fine intentioner hos begge parter, er et ord ikke altid et ord.

der, hvor han måtte finde sig selv og energien igen, inden han startede i jobbet som senior kundechef i et analysefirma.

På spørgsmålet om han startede i det nye job med en kontrakt i hånden, smiler han skævt.

- Nej, det gjorde jeg faktisk ikke. Men jeg har lært en masse, som jeg gerne vil dele med andre: Sæt en deadline for, hvornår du skal have kontrakten i hus. Måske har du den ikke dag et. Men efter en uge bør du have den på plads, ellers skal de røde advarselsslapper blinke, siger Jesper Ekkfeldt, der stadig har bevaret sin kerne som et

helt anderledes beskyttet af lovgivningen end direktører.

- Derfor er det særligt vigtigt for direktører at have en kontrakt. Det er nemlig alene kontrakten, der regulerer deres rettigheder i forbindelse med for eksempel en fyring. Direktørerne er hverken omfattet af funktionærloven eller reglerne om erstatning fra Lønmodtagernes Garantifond. Derfor anbefaler jeg for eksempel altid, at firmaet stiller en garanti i tilfælde af konkurs, og på den måde skal direktørerne sikre, at deres kontrakter er bedre end lønmodtagernes – og altså underskrevne inden de sætter

Kontraktens ABC

En ansættelseskontrakt skal indeholde følgende oplysninger:

- Arbejdsgivers og lønmodtageres navn og adresse.
- Arbejdsstedets beliggenhed.
- Stillingsbeskrivelse eller titel.
- Ansættelsens startdato.
- Ansættelsens varighed, hvis der er tale om en midlertidig ansættelse.
- Ferie, henvisning til ferieloven.
- Opsigelsesvarsler, henvisning til funktionærloven.
- Løn og andre løndelev som pension og bonus samt betalingstidspunkt.
- Daglig eller ugentlig arbejdstid.
- Aftaler der i øvrigt regulerer ansættelsesforholdet.
- Øvrige væsentlige vilkår for ansættelsesforholdet.

Herudover bør kontrakten – evt. via henvisning til personalehåndbogen

– indeholde bestemmelser om:

- Efteruddannelse – for eksempel aftale hvorefter medarbejderen er berettiget og forpligtet til at holde sig uddannelsesmæssigt ajour ved deltagelse i efteruddannelse i form af kurser m.v. i ind- og udland efter eget valg og på virksomhedens regning.
- Stillingsbeskrivelse, der udførligt angiver stillingens indhold – ansvar og kompetencer.
- Personalegoder.
- Tidsterminer for lønregulering/forhandling.
- Tidsterminer for medarbejderudviklingssamtaler.
- Løn under fravær i forbindelse med graviditet, barsel, adoption, børnepasningsorlov og fædreorlov.
- Omsorgsdage (for eksempel x dage pr. barn under x år).
- Betalt frihed i forbindelse med barns sygdom.
- Personalegoder, for eksempel bestemmelser om fri bil, telefon, avis, bredbånd, bruttolønsordninger m.v.
- Ferie: Aftale om feriefri fridage ud over ferielovens minimumsbestemmelser – samt evt. et ferietillæg, der er højere end ferielovens, der p.t. udgør en procent.
- Tantieme, fx x procent af virksomhedens overskud i henhold til virksomhedens årsregnskab.
- Dækning af rejse og repræsentationsudgifter.
- Pension, fx at arbejdsgiver gerne administrerer en pensionsordning.
- Merarbejdsaftale.
- Flextidsaftale.

ANSAT SOM DIREKTØR

- En administrerende direktør er som udgangspunkt ikke omfattet af funktionærloven, ferieloven, lov om ansættelsesbeviser eller lov om lønmodtagernes garantifond. Det eneste retsgrundlag er ansættelseskontrakten.
- En direktørkontrakt skal derfor være langt mere omfattende end en funktionærkontrakt. Der er dog intet i vejen for, at lovenes regler eller dele heraf kan indarbejdes i en direktørkontrakt. I direktørkontrakten skal alle forhold, der skal være gældende, derfor forhandles. Man tager naturligvis udgangspunkt i gældende lovgivning, men ofte er der specielle forhold, der er gældende for administrerende direktører, for eksempel et længere opsigelsesvarsel fra begge sider, fratrædelsesgodtgørelse m.m.
- Der findes ikke noget lovgrundlag, der regulerer selve ansættelsesgrundlaget i en direktørkontrakt, men aktieselskabsloven indeholder for eksempel regler for, hvilke pligter og ansvar, der kan pålægges en direktør. Direktører er ofte registreret i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

Læs mere om direktøransættelse og forslag til en kontrakt på www.C3.dk

KONTRAKTEN BINDER PARTERNE

Når du skriver under på en ansættelseskontrakt, skal du være opmærksom på, at det er en juridisk bindende aftale, der gælder for begge parter.

Fra starten skal du sørge for, at aftalen er acceptabel for dig. Derfor bør du gennemgå ansættelseskontraktens bestemmelser nøje og samtidigt få den gennemgået af C3, forinden du underskriver kontrakten. Underskriv altid kontrakten inden du starter i dit nye job.

Det fik betydning for et medlem, der blev overflyttet til et nyoprettet firma, der var en tæt forretningsforbindelse til hendes gamle arbejdsplads.

- I forbindelse med at hun bliver ansat i det nye firma, får vores medlem en stor lønforhøjelse – men ingen kontrakt. Hun rykker for kontrakten, alt imens hun knokler fra sin hjemmearbejdsplads. Der er mange opgaver at klare, fordi firmaet er nyt, og derfor kommer det formelle med kontrakten i anden række. Efter en måned får hun

sin første løn. Til hendes store overraskelse kommer lønnen fra den gamle arbejdsgiver. Desværre er beløbet heller ikke reguleret. Vores medlem kræver at få differencen, men arbejdsgiveren mener ikke, at hun nogensinde er startet i det nye firma, og nægter at udbetale pengene. Forståeligt nok bliver vores medlem vred. Så vred, at hun ophæver arbejdsforholdet uden, at der er prøvetid, for der er jo netop ingen kontrakt.

- Heldigvis forliges sagen, og hun får

sin løn i opsigelsesperioden – men dog aldrig med den lønforhøjelse, som hun har brugt tid og kræfter på at forhandle sig frem til.

- Selvom det økonomiske tab i denne sag ikke blev stort, har forløbet været uheldigt, og vores medlem var aldrig endt i den situation, hvis hun havde haft sin kontrakt på plads. Hvis hun havde haft det, ville hun – ligesom andre i samme situation – have skånet sig selv for en ubehagelig oplevelse og samtidig et økonomisk tab.

Sund i arbejdstiden

Temaet om sundhed er skrevet af Mette Bender. Fotograf Sif Meincke

Mange virksomheder satser på tilbud som motion og sund kost til gavn for medarbejdernes sundhed. Men sundhed i arbejdstiden skal bygge på frivillighed, mener forsker i virksomhedsledelse. Ellers overtrædes individets ret til at bestemme over sig selv.

Foretrækker du frikadeller eller en skål salat til frokost? Og vil du hellere gå direkte hjem til familien klokken 16 i stedet for først at bruge en time i fitnesscentret?

I dag har masser af arbejdspladser sundhedsordninger. De må dog aldrig overskride den enkeltes ret til selv at vælge, hvordan vedkommende vil leve sit liv.

Her ligger den største faldgrube i den interesse for sundhedsledelse, som breder sig i danske virksomheder, mener Anders Bordum, der er forsker ved Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi ved Syddansk Universitet.

- Mennesker har altid vidst, at det var klogt at holde sig sund, det er der intet nyt i. Filosofen Aristoteles anbefalede for 2.500 år siden en daglig gåtur til at klare hjernen, siger Anders Bordum.
- Ingen kan være uenig i, at vi skal

interessere os for fysisk og psykisk sundhed. Jeg finder det positivt, at mange virksomheder beslutter at støtte medarbejderne i sund livsstil. Vi er til gengæld nødt til at diskutere, hvor ansvaret for den enkeltes sundhed helt grundlæggende er placeret. Ellers risikerer velmenende ledelser at fratage individet ansvaret for sig selv, og det er farligt. Det gør os dovne og umyndige som konsekvens.

Her tænker Anders Bordum ikke på den fysiske dovenskab, der får dig til at blive liggende en time længere, selv om du skulle have været ude at løbe med kollegerne. Han tænker på den form for mental dovenskab, som ligger i ikke selv at tage stilling til, hvordan du vil leve.

- Individets rettigheder er en grundlæggende præmis i demokratiet, men der opstår let socialt pres på den enkelte, som kan resultere i intolerance over for de usunde. Jeg kender desuden til



virksomheder, som brugte ledelsesmagt til at få medarbejderne til at bruge løbebåndet, og her er grænsen groft overskredet.

Byg på viden

Derfor insisterer Anders Bordum på, at sundhedsledelse hviler på fornuftens og frivillighedens princip. Der skal ikke kigges skævt til den medarbejder, der ikke hopper med til sportsdagene, og som aldrig er set forlade buffeten med salat på tallerkenen.

- Jeg vil desuden tilråde, at sundheds-



ledelse benytter sig af konkret og velbegrundet viden og ikke formodninger. Ledelsen skal vide, at tiltagene reelt fremmer sundhed eller forebygger sygdom, og det kræver lidt mere investering i sagen end at tilkøbe en frugtordning. Det gør ingen forskel at byde på et gratis æble, hvis medarbejderne alligevel selv ville have haft et æble med, argumenterer forskeren. Her må ledelsen undersøge, om investeringen virker. Han anbefaler, at man finder frem til tiltag, som gør en forskel. Og gerne tænker sundheden ind i den overordnede

strategiske ledelse og vision.

- Fitnesscenter er fint, men hvis medarbejderen ville gå i et center ved sin bopæl og betale selv, hvis tilbudet ikke fandtes på arbejdspladsen, er tilbudet reelt kun et frynsegode og en skattebesparelse, som tager sig godt ud udefra, siger Anders Bordum.

Han mener på samme måde, at mange virksomheders investering i bedre kantine mere tjener som løft af kvaliteten end som egentlig sundhedsledelse.

- Det er selvfølgelig dejligt, at maden er mere frisk og lækker, men man kan

sagtens spise en masse usundt fra en meget lækker buffet. Hvis det skal virke, skal medarbejderne vide, hvordan de vælger sig en sundere frokost. De skal desuden have lyst til at vælge sundere retter. Heri består den største udfordring at skabe viljen til og viden om sundhed.

Ledere er ikke demokratisk valgt

Og så kommer Anders Bordum lige ind på det med demokratiet igen. For at uddybe sit synspunkt omkring individets ansvar anlægger han et historisk syn.

- I 1970'erne skete det første skred i forståelsesrammen. På det tidspunkt blev den personlige sundhed i ret høj grad et offentligt anliggende snarere end et privat. Med Bistandsloven i 1973 overtog samfundet delvist ansvaret for hver enkelts liv.

Anders Bordum mener, at der nu sker et nyt skred i forståelsesrammen. Ansvaret flytter sig nu fra det offentlige mod virksomhederne.

- Måske fordi det offentlige ikke længere har råd til at løfte opgaven, men også fordi virksomhederne i disse år bruger sundhedsfremmende tiltag til at tiltrække medarbejdere. Udgifterne flytter sig altså, og det betyder, at de mennesker, som står uden for virksomhederne, er dårligere hjulpet.

Det er arbejdsløse, pensionister, indvandrere, børn, dem, der arbejder i små virksomheder, og mange andre grupper, som så kun har et delvist udhulet offentligt system at vende sig mod.

Men der er endnu et problem i dette arrangement.

- Det er et grundlæggende princip i demokratiet, at dem, der tager politiske beslutninger, skal være valgt til det. Hvis samfundet overlader det til ledere af virksomheder at beslutte, hvordan vi skal fremme sundhed og forebygge sygdom, omgås demokratiet faktisk, pointerer han.

Tænk langsigtet

Anders Bordum peger videre på, at sundhedstiltag kan dække over, at vi

lever socialt accelererede og stressede liv.

- Du kan se sådan på det, at virksomhederne overbelaster os kraftigt psykisk. Mange arbejder for hårdt og sover for lidt, og vi kan næsten ikke følge med længere. Så giver de os lige et æble og en tur på et løbebånd, og så er den klar. Derfor skal sundhedstiltag være langsigtet, de skal pege år og ikke uger frem. Et eksempel kunne være, at man skiftede æblet ud med et grundigt sundhedstjek af hver enkelt medarbejder, som blev fulgt op år efter år. Men der er et problem mere, nemlig at alt det, vi skal gøre for sundheden, kommer oven i alt det, vi i forvejen ikke kan nå.

- Arbejdspreset skal tages af, så det

de skal, og for dem kan løbeturen være en stor belastning, fordi der i forvejen er så meget, de skal. Den tredje gruppe mennesker i Anders Bordums univers er snyderne. De gemmer sig og hopper over de lave gærder. De kan tåle en masse pres, for det preller af på dem.

- Sundhedstiltag kan derfor risikere at påvirke de forkerte eller påvirke de rigtige på en forkert måde. Pligtmenneskene vil helt sikkert trække motionsopgaven til sig som endnu en ting, de bør. Men måske skulle de hellere bare gå hjem og få kærlighed fra familien eller en lang lur? Anders Bordum frygter, at sund levestil ender i intolerance og som kriterium ved ansættelse. Samtidig påpeger han, at det

Sundhedstiltag kan derfor risikere at påvirke de forkerte eller påvirke de rigtige på en forkert måde. Pligtmenneskene vil helt sikkert trække motionsopgaven til sig som endnu en ting, de bør. Men måske skulle de hellere bare gå hjem og få kærlighed fra familien eller gå en lang lur?

er legitimt at forlade arbejdspladsen og gå sig en tur. Ellers stresser det, siger Anders Bordum, der her ikke tænker på den gruppe, som han kalder overskudsmennesker.

Tre typer mennesker

- Vi reagerer forskelligt på det socialt accelererede samfund. Nogle er fulde af overskud og spiser lidt fisk og løber en ekstra tur, så går det fint. Og så er der pligtmenneskene, de er tynget af alt det,

på lang sigt kan skorte på innovation, hvis alle gør det samme og er ens.

- Det er måske ikke ham, der svømmer hver morgen, der får den geniale ide. Måske er det ham, der læser bøger hele natten og sover over sig. Det kan være den fede pizzaspisende programmør, der knækker koden. Jeg mener ikke, at der eksisterer nogen sammenhæng mellem innovation, og sundhed. Det er innovation vi skal leve af, og sundhed vi skal leve i.



ANDERS BORDUM

- Lektor på Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi ved Syddansk Universitet.
- Tidligere forskningsadjunkt og lektor på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved Copenhagen Business School.
- Forfatter til Strategisk Ledelseskommunikation – Erhvervslivets ledelse med visioner, missioner og værdier, Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2005.
- Forfatter til Diskursetik og den positive selvreference, Samfundslitteratur 2001.
- Medforfatter til Det handler om tillid, Samfundslitteratur 2001.
- Cand.scient.pol. fra Københavns Universitet 1992 og ph.d. fra Copenhagen Business School 1998.

Vi har fået mere ånd

Mere snak på gangene er noget af det, som software-virksomheden SAP har fået ud af sit trivselsprojekt. Og det er ledelsen glad for. Der er kommet liv i løbeklubben og bedre netværk er opstået mellem afdelingerne.

Det er meget bevidst, at vi taler om tilbud til medarbejderne. Vi ønsker ikke at trække noget ned over hovedet på nogen. Vi håber derimod, at gøre det let og sjovt for dem, der gerne vil i gang.

Tine Olsen er assistent for ledelsen af SAP Danmark, der har 170 medarbejdere og er en del af den internationale virksomhed SAP, som producerer og sælger software til virksomheder.

Tine Olsen koordinerede desuden det trivselsprojekt, som virksomhedens ledelse planlagde og gennemførte sidste år under operationsnavnet Fokus 2008. Baggrunden for projektet var, at markedet gjorde det sværere at rekruttere og fastholde velkvalificerede medarbejdere. - Vi ville gøre os mere attraktive for de folk, der passer hos os. Vi ønskede også lavere sygefravær, selv om det nu ikke var alarmerende højt. Samtidig ville vi stimulere til netværk på tværs af organisationen, ligesom vi selvfølgelig ønsker os energiske, glade og kreative medarbejdere.

Om sygefraværet er faldet, og rekrutteringen er lettere, ved Tine Olsen endnu ikke, for året er ikke gjort op. Til gengæld kan hun oplyse, at virksomheden har haft færre opsigelser i 2008 end i 2007.

- Og så mener jeg, at vi har fået mere ånd i virksomheden. Der er mere snak

på gangene og mere gang i de sociale og sportslige aktiviteter, siger hun.

Bedre planlægning

- Alt det her med sundhedstiltag er nyt for os, vi har ikke haft den slags før. Vi lagde op til input fra medarbejderne, og det fik vi, fortæller Tine Olsen.

Men hvad var det så, at SAP satte i gang? Fire etaper med hver deres fokus. Et for hver af de fire kvartaler i 2008. De tre første havde hver sit sundhedsmæssige sigte.

- I sidste kvartal gælder det for os altid om at høste. Vi drikker et glas champagne, når vi har vundet en stor sag, laver konkurrencer i fredagsbaren og kårer årets medarbejder, forklarer Tine Olsen.

I første kvartal fokuserede SAP på medarbejdernes personlige effektivitet. Alle fik tilbudt et kursus i at planlægge tid og arbejde via Outlook, ligesom alle nye medarbejdere fremover får samme tilbud.

- Ideen er at kunne planlægge, hvornår du løser hvilke opgaver, og ikke at lade indbakken styre. Frem for alt var formålet at forebygge stress, siger Tine Olsen, som har indtryk af, at mange har haft glæde af at lære systemet at kende.

- Jeg synes, det virker som om, det har givet flere af os mere overskud. Jeg går da af og til selv hjem fra en tom indbakke.

Det gjorde jeg aldrig før. Desuden taler vi nu samme sprog, når vi diskuterer planlægning.

Gang i sporten

Anden runde gik på motion og kost og blev skudt i gang med en aftens foredrag med sundhedseksperter Chris MacDonald. Ledergruppen havde nedsat et sundhedsudvalg til formålet bestående af en række medarbejdere og en repræsentant for ledelsen. Et trivselsudvalg og en sportsklub havde SAP i forvejen.

Jan Kjærsgaard Sørensen er Senior Solution Advisor i SAP Danmark og medlem af C3 ledelse og økonomi. Hans job er at give potentielle kunder faglig sparring. Desuden er han formand for sportsklubben, som sammen med madordning og massageordning var de sundhedstilbud, som SAP havde inden Fokus 2008.

Han fortæller, at sportsklubben før i tiden tilbød fitness, løb og fodbold, men at der nu blev skruet op for frekvens og muligheder.

- Desuden havde vi i den periode en række events med ridning, skydning, dans, kajak og alt muligt andet, siger han.

Mellem 10 og 15 medarbejdere meldte sig til hvert af disse arrangementer og fik prøvet en sportsgren af sammen med nogle kolleger.



Et varierende antal medarbejdere snører løbeskoene før eller efter arbejde og løber fra SAP's bygning på Østerbro i København. Der er ruter for begyndere og rutinerede, og SAP tilmelder interesserede medarbejdere til Eremitageløbet og andre af de løb, som foregår i København og omegn.

- Vi deltog desuden i kampagnerne: Tæl dine skridt og Vi cykler til arbejde. Det skal vi helt sikkert igen, det satte en masse hyggelig snak i gang rundt

omkring, siger Tine Olsen, der uden at have konkrete tal mener, at mange er kommet i gang i et eller andet omfang. Hun er selv begyndt at løbe og har på egen hånd kvittet cigaretterne.

- Jeg synes, at det socialt giver en masse at løbe med folk fra andre afdelinger. Når man har kæmpet sig gennem fem kilometer sammen og sveder løs, er masken ligesom røget. Det kan jeg godt lide, siger den glade nybegynder, der for nyligt har forsøgt sig med ti kilometer lange ture.

Jan Kjærsgaard Sørensen har løbetrænet i mange år, så hans form var i forvejen fin. Han nyder til gengæld, at der er gang i sportsklubben, som har fået en del nye medlemmer.

Spis mere af det ene – mindre af det andet

Ud over sportstiltag tilbød SAP i andet kvartal sundhedstjek med opfølgning. Over 100 medarbejdere tog imod dette tilbud.

Anders Bordums vurdering: Begavet løsning

- Det ser meget fornuftigt ud, set som et fint skridt på vejen. Det er begavet gjort. Ledelsen investerer tid og opmærksomhed i sine medarbejdere, og det er altid klogt. Det siger forsker Anders Bordum om SAP Danmarks løsning. - Frivillighedens princip er klart til stede. Virksomheden tilbyder en række muligheder til sine medarbejdere, og det er den rette metode. Jeg kan lide, at de sætter tid af i medarbejderes kalender, så motion og socialt samvær med kolleger ikke kommer oven i alt det andet, de skal nå på arbejdet, siger han. Til gengæld mener han ikke, at særlig meget stikker voldsomt dybt.

- Det foregår lidt på overfladen, uden at ledelsen har sikret sig viden om, at det virker. Om medarbejderne reelt dyrker mere motion eller spiser sundere, end de ellers ville have gjort, kan virksomheden ikke vide, siger forskeren, der finder det meget positivt, at virksomheden også prioriterer social integration mellem medarbejderne.

- Jeg tror, det har været med til at lokke nogle ud over rampen. Hvis man finder ud af, at man har for højt blodtryk eller kolesteroltal, og løbeordningen er i gang på arbejdspladsen, er det måske nu, man tager skridtet, siger Jan Kjærsgaard Sørensen.

Også den i forvejen ret velsmurte kantine fik et løft i retning af det sunde, fedtfattige og økologiske. Kanten drives af medarbejdere fra virksomheden WIP.

- Man kan spørge til råds, når man går omkring og skal vælge fra buffeten, men retterne er også mærkede med skilte, hvorpå der står Spis mere eller Spis mindre. Så ved man, om den her salat i virkeligheden er fuld af mayonnaise. Dejligt let at forstå, siger Tine Olsen. Bispisningen til møder og i fredagsbaren er også blevet sundere, og SAP har altid frugt og grønt i cafehjørner på etagerne i den glasdominerede bygning. - Før i tiden havde vi adskillige sodavandsmaskiner og kage hver dag. Nu er der én enkelt maskine tilbage og kun kage om fredagen, oplyser Jan Kjærsgaard Sørensen, som ikke ser ud til at begræde tabet. Sodavandsmaskinerne er erstattet af mælkeispensere. Her kan medarbejderne hente kold mælk til at slukke tørsten.

Fredagsbaren fik et pift

I tredje runde fokuserede ledelse og udvalg på det sociale. SAP har i mange år haft sommer- og julefester, men sidste år var sommerfesten planlagt som en dag på Frilandsmuseet for alle medarbejdere og deres familier. 120 medarbejdere med familier deltog, og den succes håber SAP ifølge Tine Olsen på at gentage.

- Så har vi holdt en fest, hvor gamle medarbejdere var inviterede, og der var ikke et øje tørt. For medarbejdernes børn havde vi en dag i efterårsferien med ansigtsmaling, loppemarked, flødebollekamp, racerbanekørsel og meget mere. Og så er der fredagsbaren, siger Tine Olsen.

Også den har fået sig et pift. Ud over, at de fleste af skålene med chips er

byttet ud med grønne anretninger, arrangerede hver af SAP's afdelinger en eftermiddag sidste fredag i måneden.

- Vi havde temaer som Hawaii, Afterskiing og SFO-tema med pølsehorn og den slags. Der var også en eftermiddag med øl- og vinsmagning. Op mod 50 medarbejdere mødte op de fredage mod højst 30 på normale fredage, siger Tine Olsen, som regner med, at det tiltag er kommet for at blive.

Ukendt fremtid

Hun vil ikke fortælle ret meget om, hvordan SAP har tænkt sig at videreføre projektet.

- Det er endnu ikke meldt ud til medarbejderne, og dele ligger stadig i støbeskeen. Men vi skal helt sikkert holde det i gang. Det går ikke i glemmebogen. Om det stresser medarbejderne, at SAP lægger op til, at de skal være så sunde?

- Ja, som sagt er det jo et tilbud, og jeg håber ikke, at det opleves som andet end det. Det er klart, at dem med små børn kan have svært ved at hoppe med, siger Tine Olsen, som tilføjer, at ingen ser skævt til, hvis en medarbejder bruger frokostpausen i fitnessrummet og forlænger med en halv time.

- Så bliver man måske længere en anden dag. Selv lægger jeg al træning ind i min kalender ligesom møder. Ellers bliver det ikke til noget.

Tine Olsen forventer ikke, at den økonomiske krise ændrer på SAP's ønske om at spendere sundhed på medarbejderne.

- Vi kan ikke mærke meget til krisen endnu, og jeg ved selvfølgelig ikke, præcis hvad der sker. Men vi vil gerne have, at vores arbejdsplads skal være et rigtig godt sted at være.

Læs mere her

www.sundhedsprisen.dk

www.healthy-company.dk

www.worklife-balance.dk

15 TRIN TIL EN SUNDERE ARBEJDSPLADS

1. Definer formålet med jeres sundhedsprojekt strålende klart.
2. Vil I uddelle frynsegoder, opbygge sammenhold, skabe omdrejningspunkt for udvikling, forebygge sygefravær, brande og/eller effektivisere jer?
3. Sørg for, at formålet tager udgangspunkt i jeres værdier og strategier.
4. Inddrag medarbejderne, det sikrer engagement og opbakning.
5. Alle medarbejdere skal have mulighed for at udtrykke bekymring.
6. Gør det helt klart, at alt bygger på frivillig deltagelse. Opstil gerne en kontrakt med spilleregler.
7. Ledelsen skal virkelig være engageret i projektet, hvis det skal nytte.
8. Kortlæg medarbejdernes sundhedstilstand og deres motivation for at arbejde med sundhed gennem en spørgeskemaundersøgelse.
9. Kortlæg eksisterende erfaringer med sundhedsfremmende aktiviteter.
10. Definer nøje den politik, I vil følge. Den skal hænge sammen med værdier, strategi og kommunikation og med andre personalepolitiske tiltag.
11. Sammenfat og kommuniker jeres politik til hele organisationen.
12. Prioriter de enkelte indsatser i forhold til hinanden.
13. Definer indikatorer og sørg for at måle på udviklingen.
14. Rapporter resultaterne.
15. Lad indsatsen forankre sig i daglige arbejdsrutiner.

ABBOTT TOG PRISEN I LIVSBALANCE

Center for Work Life Balance uddeler hvert år en række priser for sammenhæng mellem arbejds- og hjemmeliv. I år gik prisen for "Familievenlig Virksomhed – bedst til Work Life Balance" til medicinalvirksomheden Abbott Danmark.

- Abbott har på meget omfattende og gennemført vis taget fat på det at være en god arbejdsplads. Alt fra kost over familie til motion og stress er dækket af et sammenhængende sæt af initiativer, sagde Anders Drejer, som er formand for dommerkomiteen og professor ved Strategy Lab på Handelshøjskolen i Århus.

HD-uddannelsen skal holde fast i sit brand

HD-uddannelsen risikerer at blive udvandet og miste sit særkende, hvis der slækkes på kravet om adgang til anden del, mener en række organisationer – blandt andre C3 ledelse og økonomi.

Af Dorte Skovgaard Wihre. Fotograf Jeppe Carlsen

Selv om markedet flyder over med nye uddannelser på både bachelor-, diplom- og masterniveau, vil danske virksomheder ikke af med HD-uddannelsen i sin nuværende form. Det viste en undersøgelse blandt 300 virksomheder i foråret, og de betragter vel at mærke HD som en uddannelse med både en første og en anden del, som hver tages over to år på deltid ved siden af fuldtidsjobbet.

Alligevel lægger undervisningsministeriet nu op til at lette mulighederne for at gå direkte til anden del fra andre uddannelser. Det bekymrer en række organisationer, fordi man frygter, at det vil mindske det faglige indhold. Derfor er DI, C3 ledelse og økonomi, DJØF og Ingeniørforeningen IDA gået sammen i forsøget på at sikre, at HD-uddannelsen ikke udvandes. Herudover holdes yderligere en kreds af interesseorganisationer orienteret om sagens udvikling. De repræsenterer både aftagere og mulige HD-studerende.

- Det er et problem både for de studerende, virksomhederne og samfundet, hvis et brand som HD-uddannelsen devalueres, som vi risikerer her. Så er det ikke en HD-uddannelse længere, siger uddannelseschef Povl Tiedemann, C3. Bekymringen går især på, at man går glip af de fire discipliner, som første del består af, og som efter kritikernes vurdering er nogle af grundpillerne i en HD-uddannelse. Det drejer sig om fagene erhvervsøkonomi, erhvervsret, dataanalyse og samfundsøkonomi. De

fire fag indgår kun i første del af HD-uddannelsen, men betragtes af aftagere og studerende som en obligatorisk del af en HD.

Censorformand bekymret

I den nye bekendtgørelse for HD-uddannelsen gives der så mulighed for adgang til anden del med anden "relevant" uddannelse, og ordet er efter Povl

Mads Bjerre, der er direktør i Freja ejendomme A/S, og som censorformand er han rådgiver over for ministeriet. - Vi repræsenterer blandt andet de arbejdsgivere og virksomheder, der skal nyde godt af uddannelserne. Derfor er det vigtigt for os, at kandidaterne både kan opfylde egne og virksomhedens succeskriterier. Hvis en uddannelse bliver lidt uklart i sine konturer, er det skadeligt

Vi repræsenterer blandt andet de arbejdsgivere og virksomheder, der skal nyde godt af uddannelserne. Derfor er det vigtigt for os, at kandidaterne både kan opfylde egne og virksomhedens succeskriterier.

Tiedemanns mening ikke præcist nok. For hvordan og hvem definerer, hvad der er relevant?

Formanden for HD-censorerne i Danmark, direktør Mads Bjerre, deler bekymringen om en devaluering af HD-uddannelsen.

- Hvis man lukker studerende ind, der ikke har de fornødne kvalifikationer, vil det over tid slide på uddannelsens niveau. Private virksomheder kan selv vælge, hvilket niveau deres efteruddannelse skal have. Offentlige uddannelser som HD-uddannelsen skal fastholde et kendt og af aftagerne accepteret niveau. HD-uddannelsen er helt enestående i det danske uddannelsessystem. Den har været en kæmpesucces for erhvervslivet i årtier. Det skal man holde fast i og værne om ved at udbygge kvaliteten, ikke nødvendigvis kvantiteten, mener

for alle. Derfor er det vigtigt for os, at man sikrer en ensartet baggrund for at starte på anden del. Vi ansætter ikke titler, men kompetencer, siger Mads Bjerre.

OK med adgangsprøve

Selv om de kritiske organisationer foretrækker, at alle HD-studerende også tager første del, er de parate til at acceptere en løsning, hvor andre blot skal gå til den afsluttende prøve på første del, som er adgangsvej til anden del. Her vil studerende blive testet, om de fire fagdiscipliner er på plads.

- Man kan godt have erhvervet den viden på anden måde end på HD's første del, men der skal ikke herske tvivl om, at de grundlæggende færdigheder er i orden. Det har vel ikke mindst de seneste måneders finanskriser understreget

behovet for, tilføjer Povl Tiedemann, der sammen med de øvrige organisationer har henvendt sig til undervisningsministeriet, har haft møde med embedsmænd og er blevet stillet en tilbagemelding fra ministeriet i udsigt.

Censorerne formand tilslutter sig forslaget om, at alle skal til prøven efter første del.

HD-fællesudvalgets formand, lektor Michael Pettersson, deler opfattelsen af, at fagene fra første del skal prioriteres.

- Vores mål er ikke at holde andre uddannelser ude. Vi går ikke efter at have monopol, men vi vil blot tilfredsstille de kunder, der har sagt, at de ønsker fortsat fokus på disse kompetencer for den færdige HD'er, siger Michael Pettersson.

Første del er fornyet

Hele HD-uddannelsen er i øjeblikket under gennemgribende revision. Man holder fast i den populære opbygning, men der er allerede foretaget justeringer af første del, som trådte i kraft første september 2008, fortæller Michael Pettersson.

- Første del lægger fortsat hovedvægten på de basale erhvervsøkonomiske kompetencer, så den har fortsat de fire grunddiscipliner som sit fundament, men erhvervsøkonomi er fremhævet yderligere, og statistik er afløst af data-analyse og fylder mindre end før, siger Michael Pettersson.

Blandt censorerne, som har godkendt ændringerne, er man særlig glade for, at der nu bliver lagt megen vægt på den erhvervsøkonomiske metode, siger Mads Bjerre.

Der er også blevet plads til to nye valgfag på første del, bedre mulighed for individualisering, og så er alle udbydere af HD-uddannelsen nu omfattet af en fælles studieordning, som man ikke var før. Nu kan studerende uden problemer flytte mellem uddannelsesstederne, fordi indhold og rækkefølge er koordineret alle steder. Det er blandt andet baggrunden for etableringen af det nye HD-fællesudvalg, som skal koordinere og sikre samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne.

- Vi skal ikke længere kun være konkurrenter, men i fællesskab fastlægge en koordineret fornuftig faglig profil, tilføjer Michael Pettersson.

Samarbejdet er i gang om en revision af HD anden del, som skal være klar til de studerende i 2010. Til den tid er de første studerende nemlig færdige med den nye første del.

Koordinering af det kendte

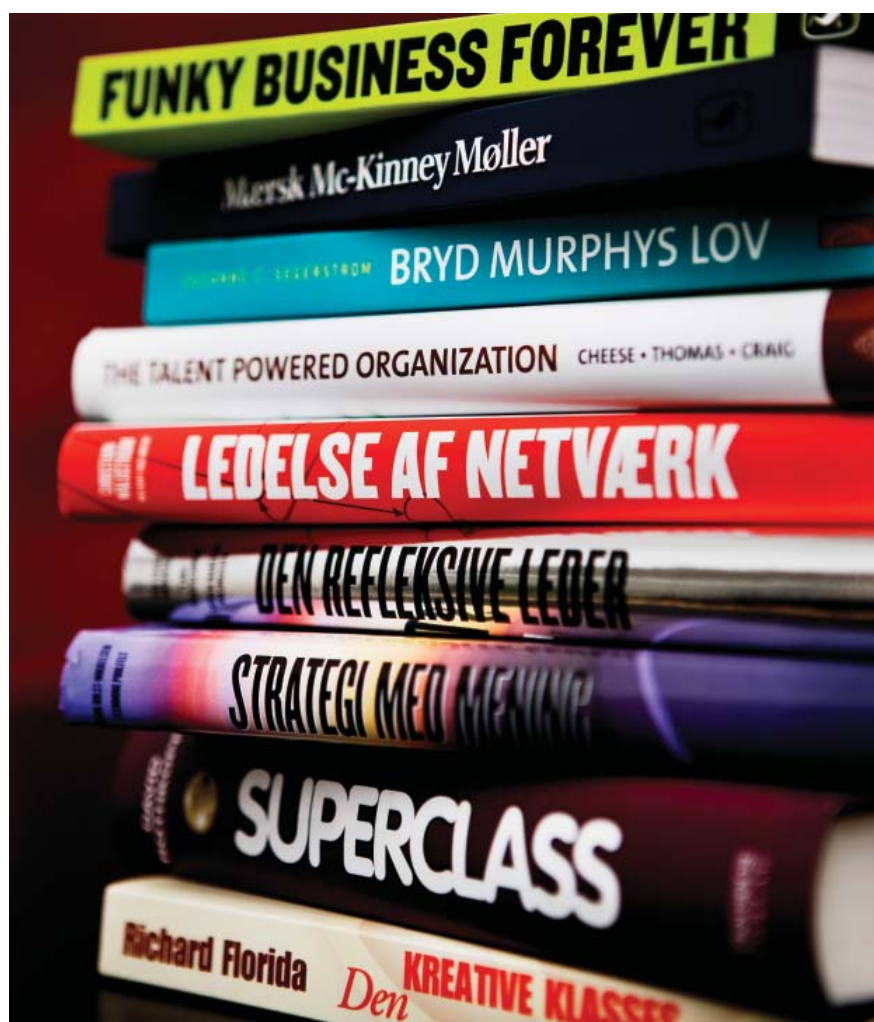
- Vores undersøgelse blandt aftagerne viste måske lidt overraskende ikke et stort behov for ændringer af anden del. Vi var forberedt på og åbne over for, at der ville være ønsker om nye specialer, men det var meget begrænset. Derfor går vores opgave nu primært ud på at koordinere mellem fagmiljøerne på landsplan, så en HD-uddannelse i eksempelvis afsætning er koordineret på landsplan,

siger HD-fællesudvalgsformanden.

At studerende på HD-uddannelsen og virksomhederne foretrækker de kendte specialer som afsætningsøkonomi, organisation, finansiering og regnskab, er HD-udbydere blevet bekræftet i de senere år, hvor man har forsøgt sig med nye initiativer.

I to tilfælde havde man fra brancherne hørt om et behov, som ikke tilsvarende har afspejlet sig i ansøgninger om optagelse.

- Det drejer sig om en HD i finansiel rådgivning og i retail, hvor sidstnævnte stort set ingen tilslutning har fået. Det kan jo godt være, at en virksomhed eller en brancheforening synes, at det er en god idé med en specifik HD-uddannelse, men det er jo i sidste ende den enkelte studerende, der bestemmer, siger Michael Pettersson.



ny serie mit job

mit job

Af Hanne Hauerslev. Fotograf Sif Meincke



er en ny serie, hvor C3'ere fortæller om deres arbejdspladser. Mød hele spektret af medlemmer: Iværksætteren, direktøren, projektkoordinatoren, revisoren – og få et indblik i, hvad deres arbejdsplads betyder for dem.



A portrait of a man with short brown hair, smiling, wearing a blue crewneck sweater over a light-colored collared shirt. He is positioned in the center of the frame. The background is a scenic view of a snowy mountain range with some buildings visible in the distance. A semi-transparent purple banner is overlaid across the lower half of the image, containing the title and a short biography.

Kulturen vigtigere end kontoret

Da han var barn, foretrak han at læse feriekataloger frem for Anders And-blade. Og da han i starten af 1990'erne læste på CBS, sendte han studiekammeraterne af sted på skiferier i Alperne.

mads nortvig

40 år, kalder sit og partnerens rejsebureau en ægte iværksættervirksomhed. For det, der startede med en hobby, buldrede hurtigt af sted, og her 16 år senere sender han og partneren Michael Melander knap 30.000 danskere og svenskere af sted på skiferier hvert år. Efterhånden er forretningen også udvidet med hoteller og barer i Alperne. For Mads Nortvig er de mange årlige skiferier reduceret til et par stykker, for mere bliver der ikke tid til med familie og to små børn. I dag koncentrerer iværksætteren sig om firmaets strategiske planer, og arbejdet foregår fra det uprætenttøse kontor i Fredericiagade i København.

ny serie mit job

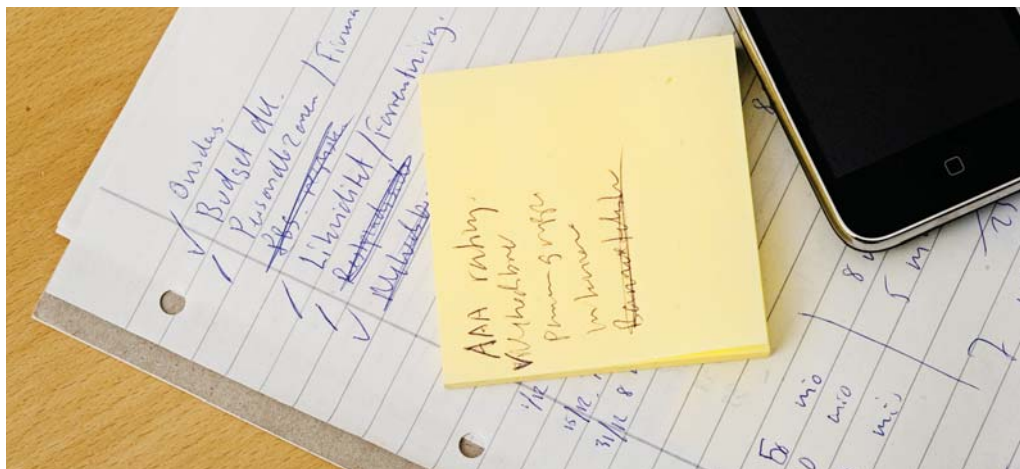
HVAD BETYDER DIT KONTOR FOR DIG?

Selve kontoret betyder ikke meget. Jeg deler det med min partner, og der er en ekstra arbejdsplads herinde, som medarbejderne kan bruge. Kulturen og stemningen blandt vores 15 medarbejdere betyder meget mere end at have et fint kontor. Så jeg har indrettet mig praktisk og med et hæve-sænke skrivebord, som jeg i øvrigt aldrig hæver...

Til gengæld har vi indrettet et rigtig lækkert rum på etagen ovenover med lysekrone, store billeder, bløde sofaer, ski på væggen og bordfodbold, som ofte kommer i brug. Vi er et ungt team her, og medarbejderne er aktive og sporty mennesker, som også kan li' at lege.

HVOR MANGE TIMER ER DU PÅ KONTORET HVER DAG?

Jeg møder halv ni og klokken er omkring de fem- halv seks, før jeg kører hjem til familien. Egentlig kunne jeg sagtens sidde hjemme og arbejde, for det meste af mit arbejdsliv ligger i min bærbare computer, som jeg er glad for, og som jeg ikke ville kunne undvære. Men hjemmearbejdet er reduceret til aftenarbejde og måske lidt i weekenderne. I det hele taget er jeg blevet bedre til at arbejde mere effektivt, efter at jeg er blevet far.



HVORDAN HÅNTERER DU STRESS?

Jeg skriver masser af sedler med lister, hvor jeg streger ud efterhånden som jeg kommer igennem opgaverne. Ellers er jeg typen, der er rigtig god til at få ekspederet sagerne videre og sætte tingene i system, så der ikke ligger en masse bunker, som man bliver stresset af at kikke på.



HVILKEN TING SÆTTER DU STØRST PRIS PÅ?

Min **kontorstol** er den ting, jeg er mest glad for at have. Jeg har siddet på en gammel stol i mange år, og fik ondt i ryg og nakke. Så fik jeg anbefalet denne her Herman Miller-stol for et halvt år siden, som godt nok ligger i den dyre ende, men som fuldstændig har kureret min ryg. Stolen kan indstilles på alle leder og kanter. Siddekomforten er stor, og så er designet faktisk flot. Selvom jeg ikke prioriterer at omgive mig med designerikoner her på kontoret, så sætter jeg alligevel pris på smukt design.

HAR DU EN PRIVAT TING PÅ DIT KONTOR?

Jeg har et indrammet foto af mig selv sammen med mine to børn. Det er jeg glad for, men hvis det ikke var for min kone, var det nok aldrig landet her på skrivebordet.

Du ved, hvad du har ansvar for, og hvad dine kolleger tager sig af. Du er tændt af opgaven og øser velvilligt af din viden, når de andre spørger dig. Undervejs diskuterer du med kollegaerne, om du løser din opgave på den rigtige måde, og I finder frem til et par korrektioner, som gør din kurs mere sikker, og du går betrygget videre.

Godt samarbejde? Det er, når du løser opgaver i samspil med andre, uden at ønske dig nogen som helst andre steder hen. Du arbejder med noget for dig interessant eller væsentligt, du bruger dine mange evner, du er tryk ved de andre i gruppen og føler dig påskønnet af dem. Og du tør godt begå fejl. Vilhelm Borg er cand.psych., ph.d. og seniorforsker ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Hans forskningsfelt er de faktorer, som gavner effektiviteten, det personlige

velvære og det psykiske klima på en arbejdsplads.

Her gennemgår han de forhold, faktorer eller forudsætninger, som skaber et godt samarbejde i en arbejdsgruppe. Det vil sige, at deltagerne finder den proces, der er i gang, spændende og sjov.

- Opgaverne og deres mål skal være klart formulerede, forklarer Vilhelm Borg.

Samtidig skal de medarbejdere, som skal løse opgaven, have en fælles forståelse af, hvordan de skal nå deres mål.

Afstemte krav og forventninger

- Medarbejderne bør nøje afstemme deres forventninger til hinanden, så alle ved, hvad de selv og de andre hver især skal levere. Det giver tryk og klarhed at kende rammerne for sin egen og de andres præstation, siger seniorforskeren, som nævner identifikation

som endnu en væsentlig faktor.

Han forklarer, at i en gruppe, hvor medarbejderne ser sig selv som del af gruppen og arbejdspladsen, går samarbejdet bedre. Fordi medarbejderens oplevelse af dem selv er bundet til stedet, personerne og opgaverne, vil han eller hun også på det personlige plan arbejde for succes.

For at føle sig godt tilpas i et samarbejde skal den enkelte desuden møde en passende grad af udfordring. Er kravene for lave i forhold til personens personlige færdigheder og evner, keder vedkommende sig og ønsker sig andre opgaver. Er kravene derimod for høje, bliver personen usikker og stresset. Men når niveauet passer til den enkeltes kompetencer, får vedkommende en behagelig oplevelse af både at slå til og at bruge sig selv fuldt ud.

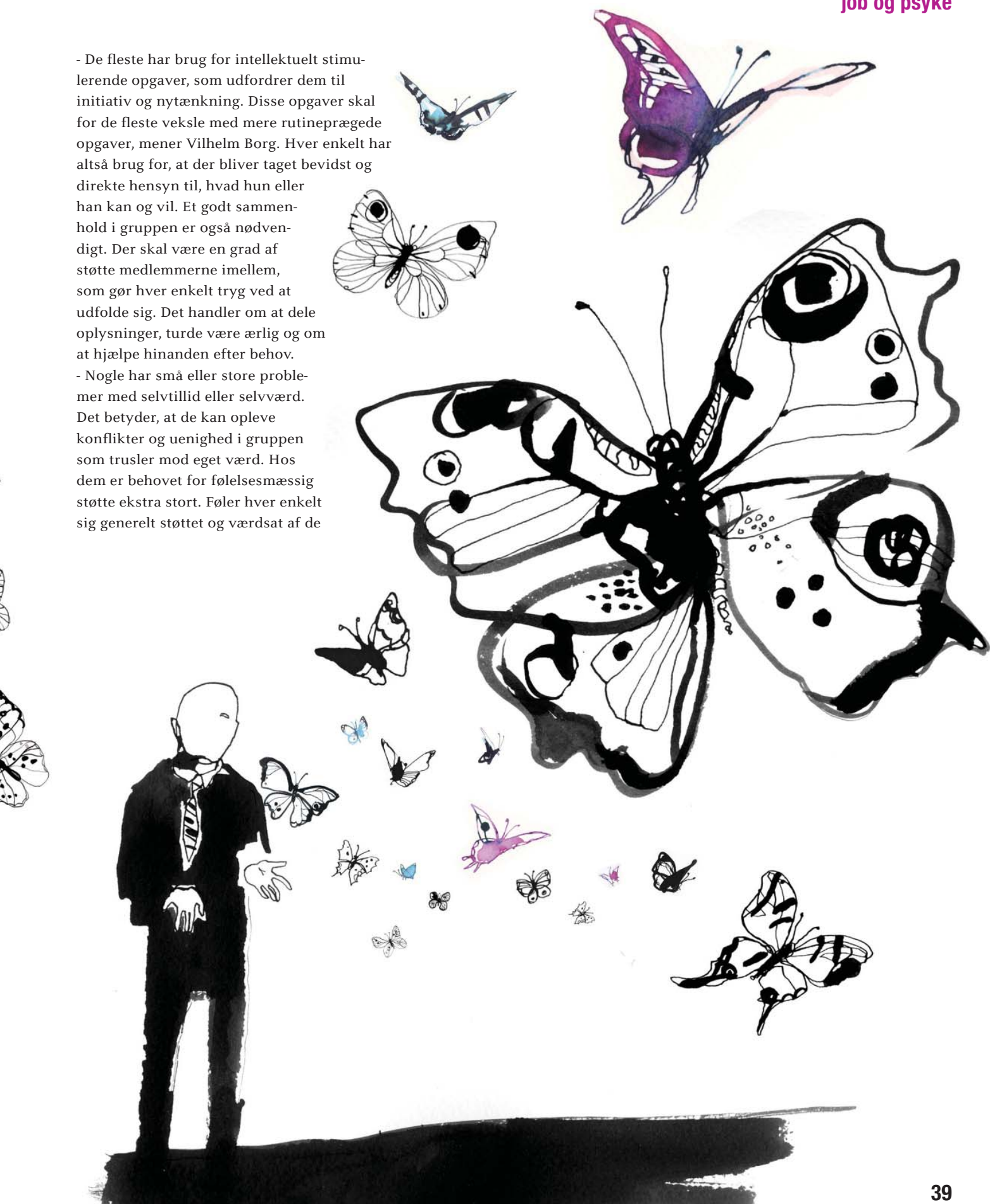
Frihed og støtte skaber godt samarbejde

Af Mette Bender
Illustration af Toril Bækmark

Psykologisk sikkerhed og retten til at begå fejl er nogle af de faktorer, der er til stede på arbejdspladser, hvor medarbejderne samarbejder godt med hinanden. Seniorforsker Vilhelm Borg fortæller, hvad der gør os åbne, veltilpasse og ærlige i vores samarbejde med hinanden.

- De fleste har brug for intellektuelt stimulerende opgaver, som udfordrer dem til initiativ og nytænkning. Disse opgaver skal for de fleste veksle med mere rutineprægede opgaver, mener Vilhelm Borg. Hver enkelt har altså brug for, at der bliver taget bevidst og direkte hensyn til, hvad hun eller han kan og vil. Et godt sammenhold i gruppen er også nødvendigt. Der skal være en grad af støtte medlemmerne imellem, som gør hver enkelt tryk ved at udfolde sig. Det handler om at dele oplysninger, turde være ærlig og om at hjælpe hinanden efter behov.

- Nogle har små eller store problemer med selvtillid eller selvværd. Det betyder, at de kan opleve konflikter og uenighed i gruppen som trusler mod eget værd. Hos dem er behovet for følelsesmæssig støtte ekstra stort. Føler hver enkelt sig generelt støttet og værdsat af de



andre, får konflikterne ikke så let et personligt præg, og de løber derfor ikke så let løbsk.

Glem alt om ros og straf

Et godt samarbejde bør være en væsentlig værdi for arbejdspladsen og ikke bare figurere på listen over værdier på hjemmesiden, mener Vilhelm Borg.

- Klimaet skal være sådan, at medarbejdere oplever, at ledelsen påskønner deres samarbejde og de initiativer, der kommer fra hver enkelt. Det skaber den psykologiske sikkerhed, der gør det tilladt at dumme sig uden frygt for at blive hængt ud som inkompetent. Tolerance er afgørende, og her har ledelsesformen stor betydning, forklarer Vilhelm Borg.

Samarbejde eksisterer ganske enkelt ikke som gennemgående arbejdsform, hvis ikke ledelsen påskønner og opfordrer til teamarbejde. Ledelsen bør desuden ikke være særlig dirigerende og kontrollerende i sin facon.

Klimaet skal være sådan, at medarbejdere oplever, at ledelsen påskønner deres samarbejde og de initiativer, der kommer fra hver enkelt. Det skaber den psykologiske sikkerhed, der gør det tilladt at dumme sig uden frygt for at blive hængt ud som inkompetent.

- Leder chefen overvejende gennem ros og straf, er medarbejderne styret af angst for den straf, der kan komme, hvis de begår fejl. Samtidig er medarbejderne i en form for konkurrence med hinanden om at opnå ledelsens anerkendelse.

Den form for ledelse eksisterer stadig en del steder, om end den ikke er i høj kurs længere, skønner Vilhelm Borg.

Han vurderer, at der i dag er to nyere typer ledelse på de danske

arbejdspladser. Den ene er kontraktledelsen, som for eksempel praktiseres af Danmarks statsminister.

- Lederen sætter egenrådigt mål og retningslinjer for arbejdet. Han anerkender og roser de regeringsmedlemmer, der leverer varen, og korrigerer dem, der træder forkert. Denne form fungerer bedre end den stramt styrede ledelse eller for den sags skyld den form for ledelse, som vi kan kalde ingen ledelse, og som heller ikke passer til det moderne arbejdsliv.

Problemer i kontraktledelse opstår, hvis kontrakten brydes af den ene eller begge parter. Derfor er det afgørende, at forventningerne er afstemte og realistiske.

Motivationen skal komme indefra

I den ledelsesform, som Vilhelm Borg kalder transformatorisk ledelse eller forandringsledelse, opstiller lederen inspirerende visioner, som motiverer medarbejderne. Lederen er her den åbne og anerkendende rollemodel, der motiverer sine medarbejdere til at efterleve virksomhedens værdier. Samtidig foregår ledelsen som et samarbejde mellem flere i et lederteam.

- Forskere har påvist, at vi bevidst eller ubevidst efterligner den, vi har sat som leder. Derfor er denne måde at lede på meget effektiv, ikke mindst når det gælder klimaet på en arbejdsplads og herunder samarbejdsånden, forklarer Vilhelm Borg, der i den forbindelse fremhæver begrebet indre motivation.

Motivation kan komme udefra, og det gør den som regel i den kontraktledede gruppe. Her handler det om at få noget igen, for det man yder; medarbejderen opfylder en kontrakt og modtager belønning.

Leder chefen overvejende gennem ros og straf, er medarbejderne styret af angst for den straf, der kan komme, hvis de begår fejl. Samtidig er medarbejderne i en form for konkurrence med hinanden om at opnå ledelsens anerkendelse.

Den indre motivation opstår, når opgaven er interessant i sig selv. Medarbejderen søger ikke belønning, men derimod personlig udfordring, og den indre motivation eksisterer derfor næsten pr. definition i den transformatorisk ledede gruppe.

- Her er det en del af målsætningen, at man udfordrer hinanden, samtidig med at man fastholder en fælles ide om opgaven. Alle har værdi, man deler ikke i stjerner og vandbærere og har dermed et fint grundlag for at arbejde sammen.

Vilhelm Borg sammenligner med motivationen hos



skolebørn. Går de efter ros og gode karakterer, eller fordyber de sig i stoffet og læringsprocessen, fordi de finder det interessant i sig selv? Hvis det sidste er tilfældet, er de indre motiverede og samarbejder for sagens skyld, ikke for deres egen.

- De ydre motiverede er dybest set ligeglade med stoffet, men til gengæld opsatte på at få en god karakterbog med hjem.

Konkurrence kan skade

Så hvad med konkurrence mellem medarbejderne? Gavner eller skader det samarbejdet?

- Hvis den psykologiske sikkerhed er på plads, kan medarbejderne klare en vis form for konkurrence med hinanden og lade sig anspore af den. Men skaber den usikkerhed om, hvorvidt man kan stole på hinanden og forvente støtte, vil jeg mene, at den virker modsat, særligt hvis den resulterer i, at man fornedrer hinanden.

Måske skal vi vende tilbage til skolebørnene?

Gruppearbejde mellem eleverne fungerer, hvis læreren selv er åben og eksperimenterende. Hvis børnene ved, hvad de skal, hver især og sammen. Hvis de alle er udfordret tilpas, hvis de støtter og inspirerer hinanden, og

hvis de forstår, at det er nødvendigt at dumme sig, hvis man vil blive klogere og dygtigere.

- Godt samarbejde hænger nemlig i høj grad sammen med psykologisk velvære, siger Vilhelm Borg.

Opskriften på det gode samarbejde

Følgende ti organisatoriske og psykologiske ingredienser blandes i lige dele:

1. Klare mål for opgaverne
2. Fælles forståelse af, hvordan målene nås, og hvad hver enkelt skal bidrage med
3. Hver medarbejder har indflydelse på planlægning og proces
4. Hvert medlem af arbejdsgruppen identificerer sig med gruppen og arbejdet
5. Hvert medlem har mulighed for at udfolde sig og bruge sine færdigheder og kompetencer
6. Medlemmerne i arbejdsgruppen eller afdelingen har godt sammenhold i gruppen
7. Medlemmerne hjælper hinanden praktisk og støtter hinanden følelsesmæssigt
8. Medlemmerne deler viden og oplysninger med hinanden
9. Ledelsen støtter medarbejderne i teamarbejde og opfordrer til initiativer
10. Lederen viser åbenhed og tolerance og stimulerer som god rollemodel til godt samarbejde



NY SERIE OM DET GODE ARBEJDSLIV

C3 magasinet sætter fokus på dét, der gør vores arbejdsliv værd at leve. I hvert nummer spørger vi en ekspert, hvad der skal til for at skabe det element, der er med til at give os et godt og meningsfuldt jobliv. Første runde belyser godt samarbejde. Seniorforsker Vilhelm Borg fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø beskriver, hvordan samarbejdet på en arbejdsplads bliver så stimulerende, tillidsfuldt og berigende som muligt.



Danmarks Medie- og Journalisthøjskole søger 2 nye medarbejdere til økonomaifdelingen

Danmarks Medie- og Journalisthøjskole er en statslig, selvejende institution, der er opstået ved en fusion af det tidligere Danmarks Journalisthøjskole og Den Grafiske Højskole.

Vi søger to medarbejdere med relevant uddannelse og erfaring til at varetage stillinger i vores økonomaifdeling i henholdsvis København og Århus.

ADMINISTRATIV CONTROLLER MED FLAIR FOR ØKONOMI ARBEJDSSTED: KØBENHAVN

Du kommer bl.a. til at håndtere og facilitere henvendelser inden for økonomi-, bygnings- og administrative områder. Også fusionsafledte opgaver bliver en del af dit arbejdsområde.

CONTROLLER ARBEJDSSTED: ÅRHUS

Overordnet kommer du til at varetage og styre internationale projektrengskaber. Rapportgenerering, implementering af fakturaflowsystem og budgetlægning bliver også en del af dine mange forskellige arbejdsopgaver.

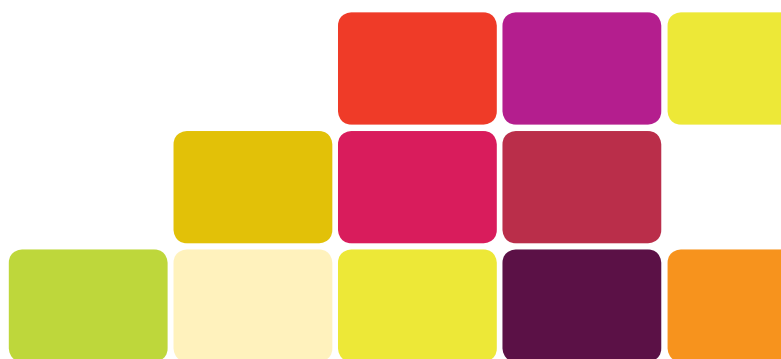
Begge stillinger er 37 timer pr. uge.

Læs de fulde jobbeskrivelser på vores hjemmeside: www.dmjx.dk

Ansøgning vedlagt relevant dokumentation sendes til stillinger@dmjx.dk mrk. administrativ controller eller controller senest mandag den 9. februar 2009 kl. 8.00.

Alle interesserede, uanset alder, køn, race, religion eller etniske tilhørsforhold opfordres til at søge stillingen.

DANMARKSXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
MEDIE-XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
OGXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
JOURNALISTHØJSKOLEXXXXXXXXXXXX
XX
XX



FIND DIN NYE MEDARBEJDER HURTIGT OG EFFEKTIVT

C3's medlemmer har solid viden inden for ledelse & strategi,
salg & marketing, økonomi & regnskab og IT

C3's jobformidling og nyhedsbrev giver mulighed for hurtigt og målrettet at komme i kontakt med denne attraktive faggruppe.

- 71 % af medlemmerne har læst cand.merc. eller HD som deres sidst afsluttede uddannelse.
- 59 % arbejder i virksomheder med mere end 100 ansatte.
- 37 % arbejder som ledere med personaleansvar.
- 61 % er under 40 år.

Halvdelen af C3's medlemmer har aktivt tilmeldt sig nyhedsbrevet, som udkommer 23 gange om året (hver 14. dag). Med den ekstremt korte produktionstid, er det muligt at annoncere blot få timer før nyhedsbrevet sendes ud. Samtlige stillingsannoncer bliver desuden placeret på www.C3.dk og ligger der indtil ansøgningsfristen er udløbet.



ledelse og økonomi

FOR YDERLIGERE INFORMATION, KONTAKT DG MEDIA A/S PÅ:
TELEFON: 7027 1155 ELLER PR. MAIL: EPPOST@DGMEDIA.DK

Brug dit medlemskab til at spare penge

C3 har en række samarbejdsaftaler, som giver dig særlige rabatter. Det gælder alt fra motion i Fitness World til fordelagtige forsikringer hos RUNA Forsikring. Du finder alle tilbud på www.C3.dk.

SMYKKER FRA JULIE SANDLAU

C3 har indgået en eksklusiv aftale med Julie Sandlau, hvor du i deres web-butik på shop.juliesandlau.com, kan få 15 procent rabat på alle køb. Så måske det er nu, du skal købe gaven til dig selv eller en du holder af?



fotograf Anita Behrendt

FITNESS WORLD

FITNESS WORLD

Kom i form – og spar penge. Du kan træne hos Fitness World for kun 175 kr. om måneden via PBS eller årlig betaling på 1.975 kr. Tilbuddet gælder for alle medlemmer af C3. Hvis du allerede er medlem af Fitness World, kan du skifte over til dette tilbud for et administrationsgebyr på 99 kr.

FORBRUGSFORENINGEN

Få et Forbrugsforeningskreditkort og opspar bonus, hver gang du bruger kortet. Der er 4.500 butikker tilknyttet rabatordningen, fordelt over hele landet. Du kan også handle i LIC (Lærernes Indkøbs Central) både fysisk og i deres web-butik. Du modtager bonus en gang om året. Typisk får du ni procent i bonus i de fleste butikker.

KARRIEREMAGASINET CV

Er dit job vigtigt? Tegn abonnement på et nyt karrieremagasin til kvinder om den del af livet, der ikke handler om mad, mode, mænd og børn. Få et årsabonnement til 300 kr. eller tre numre for 95 kr. Ved køb af årsabonnement kan du også deltage i netværksarrangementer.

DEN RUNDE BOG

Danmarks nye management-portal holder dig på forkant med nye trends og idéer på en nem måde. Den Runde Bog laver audio-referater af fagbøger. Hver dag dukker nye bøger op, som du ved, ville gavne din karriere og dit privatliv, men som du ikke har tid til at læse. Nu giver Den Runde Bog dig muligheden for at følge med i de nyeste trends og få en smagsprøve på de mange nye spændende bøger, så du kan købe dem, der er mest relevante for dig.

Hver måned modtager du to referater af to businessbøger. Du sparer 300 kr. om året i forhold til normalpris.

KUN FOR STUDERENDE: BØRSEN E-LEARNING

Bliv en haj til Office-pakken for kun 500 kr. Dette er et meget eksklusivt tilbud, da markedspriserne ligger på omkring 25.000 kr.



Kig her hvis du har et karrieremæssigt nytårsforsæt!

Måske er det snart tid til din MUS-samtale. Måske har du tænkt over dit arbejdsliv i juleferien. Måske er du i tvivl om, hvor du nu vil bevæge dig hen i forhold til din karriere. Uanset hvilket karrieremæssigt spørgsmål du tumler med, kan C3 hjælpe dig. Vi samarbejder med eksterne samarbejdspartnere for at

give dig god rabat, gode tilbud og muligheder for at tage en efteruddannelse, så du hele tiden udvikler dig og dine kompetencer samt sikrer dig, at du har en plads og er attraktiv i forhold til arbejdsmarkedet. Vi har samarbejde med kursusudbydere, som har ekspertise inden for økonomi, IT, HR, organisation,

markedsføring, ledelse og personlig ledelse.

Vil du vide mere?

For mere information: gå ind på vores hjemmeside www.C3.dk og på vores samarbejdspartners hjemmesider, hvor du kan læse meget mere om de enkelte kurser og programmer for det næste år. Du kan også kontakte Marianne

Beck-Nielsen på 3314 1446 eller på mail, mbn@C3.dk. Husk også, at du kan bruge C3's karriererekonsulenter til din karriererådgivning eller melde dig ind i et virtuelt eller fagligt netværk. Du kan også få en mentor, eller selv blive mentor, ligemeget, hvor du er i forhold til din karriere og livsforløb.

C3 LEDELSE OG ØKONOMI UDVÆLGER OG UDARBEJDER DE BEDSTE KURSER TIL DIG, I SAMARBEJDE MED:

PROBANA
TACK INTERNATIONAL
PRICEWATERHOUSECOOPERS
REVISORAKADEMI
MAERSK TRAINING CENTRE
KJELD KLEFFEL

Virksomhedsfusioner – hvordan lykkes integrationsprocessen?

C3 ledelse og økonomi afholder i samarbejde med revisionsfirmaet KPMG et gå-hjem-møde med fokus på, hvordan man styrer en integration af opkøbte virksomheder sikkert i havn. Du får et indblik i, hvordan man håndterer denne komplekse form for proces, hvor opgaven består i at balancere sin stræben efter at realisere de langsigtede synergier og udnytte nye strategiske muligheder og samtidig undgå at miste fokus fra virksomhedens daglige drift.

Baseret på KPMG's erfaring med såvel danske som internationale integrationer, vil vi i løbet af mødet fokusere på: Hvordan en integration bør forløbe. Hvilke primære udfordringer en integrationsproces indeholder. Hvordan man adresserer og håndterer udfordringerne i rette tid.

Dato: Onsdag den 25. marts kl. 17.00-19.00
Sted: KPMG, Borups Allé 177, 2000 Frederiksberg
Pris: Medlemmer af C3 250 kr.

Speedreading – et sikkert hit!

Nu kan du tilmelde dig vores kurser i speedreading. Det er et sikkert hit blandt vores medlemmer, som har fået optimeret deres læsehastighed og forståelse af tekst efter kurset. På kurset vil der blive arbejdet med konkrete teknikker, værktøjer og øvelser.

København: Torsdag den 12. marts kl. 17.00-21.00
Odense: Tirsdag den 21. april kl. 17.00-21.00
Århus: Onsdag den 22. april kl. 17.00-21.00
Aalborg: Torsdag den 23. april kl. 17.00-21.00
Pris: Medlemmer af C3 350 kr.



Efter finanskrisen

Kom og mød Nina Smith, som er professor i nationaløkonomi, og hør hende give sit bud på, hvor vores økonomi er på vej hen. Nina Smith vil fortælle om, hvordan den finansielle krise startede som et lille afgrænset problem i den amerikanske boligsektor, og hvordan den nu har bredt sig til en af de værste økonomiske kriser i verden i mange årtier. Hvad er baggrunden for krisen, og hvorfor er den blevet så voldsom og verdensomspændende? Er Danmark og resten af verden på vej ned i dyb depression, eller bliver det blot en mere sædvanlig recession, som kortvarigt sætter en stopper for væksten?

Nina Smith har siden 1993 været professor i nationaløkonomi på Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, hun har været medlem af Socialkommissionen, Velfærdskommissionen, Globaliseringsrådet og har haft en lang række nationale og internationale tillidshverv. Aktuelt er hun prorektor ved Århus Universitet, mor til fire børn, bestyrelsesmedlem i bl.a. Nykredit, PFA Pension og NIRAS.

Dato: Tirsdag den 17. februar kl. 17.00-19.00

Sted: Handelshøjskolen i Århus, Fuglesangs Alle 4, 8210 Århus V

Pris: Medlemmer af C3 samt ledsager 150 kr. pr. person. Gæster 250 kr.

**DU KAN SE ALLE C3'S ARRANGEMENTER PÅ WWW.C3.DK.
DU ER OGSÅ VELKOMMEN TIL AT RINGE TIL OS MED
SPØRGSMÅL PÅ TELEFON 3314 1446 – OGSÅ HVIS DU
HAR GODE IDÉER TIL ARRANGEMENTER.**

KANSAS HAR SUCCES MED MOBILMARKEDSFØRING

Hvordan Kansas når deres håndværkerkunder og butikspersonale i lommehøjde! Udviklingen inden for mobile teknologier er eksploderet. Lige nu kan din mobil, som du har liggende i lommen, tasken eller på bordet, tage billeder og video, gå på det mobile internet, vise TV eller bruges til at købe varer med. Kansas oplevede lav involvering og loyalitet fra både kunderne og butikspersonale i udsalgsleddet og har skrottet den traditionelle marketingtankegang. I stedet tænker de mobilen ind som omdrejningspunkt for deres marketingstrategi. Vi starter med en kort introduktion af Kansas' spændende historie som Odense-virksomheden, der voksede sig stor og efter fusionen er blevet Europas førende leverandør af arbejds- og firmatøj.

Dato: Tirsdag den 10. marts kl. 17.00-19.30

Sted: Kansas A/S, Blanchstedgårdsvej 66, 5220 Odense SØ

Pris: Medlemmer af C3 50 kr. Gæster 75 kr.

Barselsnetværk i København og Århus

Der er planlagt en række spændende møder i netværket i København og Århus i løbet af vinteren og foråret. Der vil være virksomhedsbesøg, eksterne oplægsholdere og oplæg fra vores dygtige jurister og rådgivere omkring karriere og barselsregler.

Næste møder bliver brunch-arrangementer tirsdag den 10. marts i Århus og tirsdag den 17. marts i København med en psykolog, der har speciale i erhvervspsykologi, og temaet vil være: "Et nyt liv" – Hvordan bevarer og udvikler man sig menneskeligt, når man bliver mor? Hvilke kompetencer udvikler man, og hvad nyt lærer man om fx ledelse og kompleksitet, mens man "arbejder" som mor på barsel. Hvis du vil vide mere og tilmelde dig, så kig ind på vores hjemmeside www.C3.dk eller kontakt Anne Mette Andersen på ama@C3.dk eller på telefon 3314 1446.

Århus: Tirsdag den 10. marts kl. 10.30-13.00. Sted vil blive oplyst senere

København: Tirsdag den 17. marts kl. 10.30-13.30. Søtorvet 5, Kbh K



Virksomhedsbesøg hos Vedstaarup Teglværk

Vedstaarup Teglværk har modtaget Dansk Industris Initiativpris på Fyn. Virksomheden blev præsenteret for dens høje effektivitet og dygtige energiledelse. Når 12 mand kan producere 40 millioner mursten om året, er der tale om en effektiv og konkurrencekræftig virksomhed. Investering i teknologi har betydet, at man er i stand til at producere et meget varieret produktsortiment med mange forskellige og spændende murstensvarianter med hensyn til størrelser, farver m.m. Højteknologien har foruden et kvalitetsløft på de færdige produkter også betydet, at Vedstaarup er et af de mest energigivende teglværker i Danmark. Som del af besøget vil vi også se Strøjer Samlingen: 50 eksklusive og historiske biler.

Dato: Torsdag den 26. februar kl. 17.00-19.30

Sted: Vedstaarup Teglværk A/S, Bogyden 12, 5610 Assens

Pris: Medlemmer af C3 95 kr. Gæster 125 kr.



You invest your talent – we grow together

Invest in your future – join the Nordea Graduate Programme 2009



Nordea Graduate Programme focuses on developing your personal and professional skills in a way that enables you to take on the challenges of working in the leading financial services group in the Nordic and Baltic Region.

Being part of a business track, attending seminars, visiting different parts of the value chain, planning your career and participating in a mentoring programme all add up to Nordea Graduate Programme.

Visit nordea.com/graduate to speed date current graduates and to learn more about how to apply for the programme.

The application deadline is 15 March 2009.



Studieliv

Støtte på studiet

Hvem har ikke prøvet det: Du er kørt fast i dit projekt og ved ikke, hvordan du skal komme videre. Eller pludselig bliver du i tvivl, om du er på det rette studie.

Problemerne kan være mange, og ofte udnytter man som studerende ikke de hjælpemuligheder, som uddannelsesstederne tilbyder. På de fleste uddannelsessteder findes en universitetspræst, som du kan tale med om alt lige fra studieproblemer til problemer på hjemmefronten. Universitetspræsten har tavshedspligt, og det, der bliver sagt under konsultationen, forbliver mellem jer to.

Er det mere uddannelsesrelaterede problemstillinger, så er studievejledningen på dit studie et godt sted at gå hen. Studievejlederne er oftest medstuderende. De har derfor et godt kendskab til netop dit studie og de problemer, der er i perioder.

Ligeledes kan studievejledningen hjælpe dig, hvis du gerne vil skifte retning.

Hos C3 studerende arrangerer vi løbende faglige arrangementer, som du kan bruge i forbindelse med dit studie. Vi har i efteråret blandt andet afholdt studieteknik, effektiv indlæring og læs effektivt for blot at nævne nogle. I foråret afholder region nord "cand.merc. – det svære valg", hvor du som bachelorstuderende har mulighed for at høre om de enkelte kandidatlinjer på AAU. Hold derfor øje med vores arrangement-kalender i netop din region.



Karriere

Arrangement om studiejobs

Det har i lang tid været en højt prioriteret opgave for Århus Kommune at skaffe flere studiejobs til byen. En undersøgelse af studiejobsituationen har vist, at både virksomheder og studerende i højere grad ønsker at udnytte de gensidige fordele, der er ved at anvende de studerendes kompetencer til at løse relevante opgaver. Der er derfor gode muligheder for at skabe flere studiejobs, men som situationen ser ud til dato, er potentialet ikke fuldt udnyttet.

Som følge af den store efterspørgsel efter et studie- og karriererelevant job, har vi i C3 studerende Midt valgt at sætte fokus på emnet ved at sætte studerende og virksomheder stævne. Resultatet blev et gratis arrangement, som løb af stablen **torsdag den 27. november på ASB**. Her fortalte repræsentanter fra Arla, Rambøll Management og Nykredit om deres udbud af studiejobs samt eventuelle muligheder for praktik og opgaveskrivning. Arrangementet var et anderledes og spændende virksomhedsevent, der henvendte sig til studerende, der ønsker et job ved siden af studierne. Et job, der kan give et praktisk relevant input til de teoretiske studier og et job, der har relevans i forhold til det senere karriereløb. De mange fremmødte studerende havde efterfølgende mulighed for at indgå i en uformel dialog med repræsentanterne fra de tre virksomheder samt netværke med de øvrige studerende.

Skærp dit netværk når krisen kradser

Vi kommer ikke uden om den – Finanskrisen. Faldende aktiekurser, boligpriser, bankkrak, ejendomsspekulanter, der går konkurs på striben, nedgang i væksten og så videre. Finanskrisen er blevet en del af vores hverdag, og skal man tro eksperterne, så går der en rum tid, inden vi er igennem den.

Finanskrisen betyder desværre også stigende arbejdsløshed samt ansættelsesstop hos mange virksomheder, hvorfor det er vigtigt, at du allerede i din studietid gør opmærksom på dig selv over for potentielle virksomheder.

Glem her alt om stillingsopslag i aviser og på Internettet. Mange gode jobs besættes via personlige netværk. Har du derfor overvejet, om dit netværk er gearet til det? På Internettet findes et hav af forskellige virtuelle netværk – fra de sociale netværk som Facebook til de mere professionelle netværk som LinkedIn. Virtuelle netværk er dog ikke alt. Dit fysiske netværk er mindst lige så vigtigt. I C3 studerende har du rig mulighed for at pleje dit netværk gennem vores faglige og sociale arrangementer samt vores kandidatnetværk. Sidstnævnte er en god mulighed til at finde ud af, hvem du er som person, og dermed hvilke jobs, du eventuelt skal ud og søge. Endelig har du via vores kandidatmentorordning mulighed for at få faglig sparring med et af C3's professionelle medlemmer, som har været på arbejdsmarkedet nogle år.

Står du med et par konkrete jobtilbud, men er lidt i tvivl om, hvorvidt din ansøgning og dit CV er godt nok? Så udnyt dine muligheder for en karriererådgivning hos en af vores karriererådgivere, som kan komme med input til såvel ansøgning som CV, men også kan komme med gode ideer til, hvordan du tager dig bedst ud til en jobsamtale.

Er du så heldig, at du allerede har fået jobbet, så lad vores juridiske afdeling se din ansættelseskontrakt igennem, så du ikke stilles ringere end det, du har krav på.

Lad med andre ord ikke finanskrisen ødelægge dine karrieremuligheder. Brug i stedet dit medlemskab i C3 studerende konstruktivt på din vej mod drømmeejobbet.



af Morten Krat
formand, C3 studerende

Jane Hahn & Christian Stadil. Professionel passion
– Om det meningsgivende arbejdsliv. Gyldendal Business. 2008.

Anne-Marie Thalund & Lis Vibeke Kristensen. Fra kollega til leder
– En bog om ledelse. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 2008.

AF FLEMMING POULFELT



Passion og ledelse

Hvad er meningen? Det spørgsmål rejser tit både i og uden for arbejdslivet, og svaret kan være alt lige fra en enkel kommentar til en nærmere refleksion over tingenes tilstand.

Nu er der kommet en bog på markedet, som forsøger at afdække, hvordan en person kan realisere det meningsgivende arbejde. Formlen er professionel passion, hvilket også er titlen på bogen. Det hævdes indledningsvist, at alle har en passion. Vi fødes og har en iboende nysgerrighed, og mange ønsker faktisk at prøve noget nyt. Men der er formentlig også mange, som ikke helt ved, hvad deres passion er. Og for dem drejer det sig om at afdække den.

Ifølge bogen er opskriften på at være professionel passioneret ganske simpel. Den består nemlig af tre ingredienser: Man skal være rigtig god, man skal kunne lide det, man laver, og der skal være aftagere til det, man udfører. Oversat til bogens model for professionel passion omfatter denne tre elementer: passion, stjernekompetence og markedsværdi.

Foruden at uddybe denne model samt skæringerne mellem de tre elementer omfatter bogen seks interviews med interessante personligheder, som på hver deres måde udlægger passionsfænomenet.

Der er tale om en bog, som sætter et relevant tema på dagsordenen, og som giver læseren inspiration til at videreudvikle

sin passion for herigennem at styrke meningen med arbejdslivet.

Fra kollega til leder

Mange har oplevet, hvor vanskeligt det kan være at gå fra rollen som kollega til rollen som leder.

Pludselig får man en anden status og et andet opgavesæt, og en del erfarer de vanskeligheder, der er forbundet med at videreføre relationerne til kollegerne. Dette tema er fokus i en ny bog med titlen "Fra kollega til leder".

I bogen belyses en række overvejelser fra før, man siger ja til et lederjob, til hvordan man kan håndtere jobbet i praksis. Blandt andet stilles der skarpt på ledelse og magt, kommunikation som ledelsesværktøj, forandringer, selvledelse, stress og faldgruber. Og et eksempel på sidstnævnte er: "Det vigtigste for mig som ny leder er at være populær hos mine tidligere kolleger."

Bogen afrundes med, hvad der kræves af det gode lederskab såsom mod, lyst til at virke, evnen til at lytte, energi og udholdenhed.

Der er tale om en velegnet bog for personer, der vil forfølge en lederkarriere. Gennem en række grundlæggende betragtninger, spørgsmål og små øvelser forsyner den læseren med solid indsigt i, hvordan lederrollen kan udøves.



Flemming Poufelt

professor og prodekan for formidling på Copenhagen Business School

Hans forskningsområder er strategi, ledelse, professionelle servicevirksomheder, videnledelse og konsulentområdet. Forfatter til en lang række nationale og internationale publikationer. Sidder i flere bestyrelser og arbejder aktivt som konsulent. Desuden er han hovedredaktør for Ledelse & Erhvervsøkonomi.

Nyt job

Ditte Kirstein Brammer, 36 år, cand.merc. 1998, er tiltrådt som adm. direktør for rådgivningsvirksomheden JKL i København.

Hermann Michael Kristiansen, 46 år, HA og akademiøkonom, er blevet ansat som Executive Business Developer hos den danske analyse- og konsulentvirksomhed Geomatic.

Niels Hesselholt, 38 år, cand.merc. 1996, er blevet udnævnt til director i AQT marketing & business development hos Radiometer Medical.

Anders Langvad-Nielsen, 37 år, cand.merc. 2002, er tiltrådt som marketing communication manager i Microsofts centrale marketingafdeling.

Kim Nielsen, 42 år, cand.merc. 1994, er blevet udnævnt til salgs- og marketingdirektør i Hewlett-Packards skandinaviske laserprinterafdeling. Han har været ansat i HP siden 1997.

Runde dage

50 år

- 16/02** Produktionsdirektør Bo Westhoff Engelberth
- 23/02** Salgsdirektør Peter Lund Hansen
- 05/02** Økonomifuldmægtig Ahmet Mizrak
- 07/03** Indkøbs- og lagerchef Flemming Nielsen
- 09/03** Projektchef Lars Hermann Lyng
- 10/03** Fuldmægtig Lis Paulin Jensen

60 år

- 11/03** Civiløkonom Adam Konski

70 år

- 04/03** Civiløkonom og Master i Afrikastudier
Jørgen Carlsen



portræt

Jobskifte

Hermann Michael Kristiansen, 46 år, HA og akademiøkonom, er blevet ansat som Executive Business Developer hos den danske analyse- og konsulentvirksomhed Geomatic. Han kommer senest fra Orange Business Services og har tidligere arbejdet for Tele2, Telia Telecom og TDC Song.

Hvad skal du lave i det nye job?

Jeg får ansvaret for business development inden for brancherne tele og energi i Geomatics salgs- og projektsalgsstyrke. Geomatic er et kompetence- og videntcenter, som ud fra

data kortlægger og beskriver den danske befolkning i 32 arketyper ud fra statistisk, geografisk og demografisk data. Det arbejde har blandt andet resulteret i conzoom.eu, som er et redskab til at finde ud af, hvor en branches kernekunder bor, og hvilke vaner målgruppen har. Jeg kommer til at arbejde særligt med tele- og energiselskaber, hvor jeg kender til udfordringerne.

Hvad er forskellen fra tidligere job?

Jeg kommer fra telebranchen, og nu er jeg på den anden side af bordet. Hos Geomatic skal jeg komme med input til, hvordan vi kan kortlægge tele- og energikunders præferencer og adfærd endnu bedre, sådan at Geomatics kunder kan øge kendskabet til deres kunder, få nye og fastholde de gamle. For at gøre mine mål og ambitioner synlige for andre, vil jeg i det nye år søge seriøs og kompetent sparring og erfaringsudveksling med andre i samme profession som mig i C3-netværk for økonomer.

Hvilke udfordringer har du fået?

I mine tidligere jobs skaffede jeg kunderne og vedligeholdt dem. Nu optimerer jeg mine kundskaber fra tidligere og kan bruge denne erfaring og viden til tele- og energiselskaberne. Det skal blive særdeles inspirerende. Det giver mig mulighed for at bryde rammerne for, hvordan man arbejder med statistik. Jeg skal udfordre det bestående, tænke anderledes og utraditionelt. Det er en stor udfordring, som jeg ser meget frem til.

SKIFTER DU JOB?

Send en mail evt. med vedhæftet foto og telefonnummer til ahe@C3.dk



Do you want to meet attractive employers that match your profile?

Do you want to create contacts that will get you ahead?

Do you want to be part of a network of talented and inspiring people?

The Nova100 Talent Network could be the next step on the way to your future career.
Are you a Talent? Read more and apply at www.nova100.com



PLESNER

PFA

L'ORÉAL



ACCURA



HSB NORDBANK

accenture

netcompany

KROMANN REUMERT



Nordea



SimCorp



THE FINANCIAL TIMES

TELLA

SIEMENS



Vestas

Finansiel rådgiver

Folkekirkens Nødhjælp (FKN) søger en ny Finansiell rådgiver til vores internationale programmer. Du bliver oplært til at være vores ekspert på de internationale donorer (EU, ECHO, USAID) retningslinjer og rapporteringskrav. Endvidere skal du gennemføre workshops på vores internationale kontorer. De første 8 måneder vil du primært skulle beskæftige dig med procedurebeskrivelser og brugervejledninger på vores nye Enterprise Resource Planning System.

Dine kvalifikationer: dokumenteret regnskabskompetence med internationale bevillinger samt erfaringer med katastrofe- og udviklingsprojekters finansiering. Stærke formidlingsevner samt flydende i engelsk både skrift og tale.

Få mere information om stillingen og Folkekirkens Nødhjælp på www.noedhjaelp.dk



Ansøgningsfrist: 2. februar 2009 - 3-årig stilling.

Folkekirkens Nødhjælp har til formål at hjælpe nødlidende og undertrykte befolkningsgrupper samt at yde hjælp til kirkeligt arbejde normalt udenfor Danmark.

Folkekirkens Nødhjælp arbejder endvidere for at oplyse om nødens og ulighedens årsager og mobilisere folkelig og politisk handlekraft til at ændre disse forhold.

Beskyt virksomheden mod kriminalitet

Virksomhedsbestyrelser varetager en overordnet ledelsesrolle. Derfor har bestyrelsen også det overordnede ansvar for at forhindre eller afsløre ledelseskriminalitet, mens revisionen har ansvar for at afsløre væsentlige fejl som følge af kriminalitet. Visse former for kriminalitet - ledelsesbesvigelser - kan dog være tilrettelagt så snedigt, at det kan være meget vanskeligt at opdage, både for bestyrelse og revision.

Af Kim Fücksel, leder af boardforum.dk og partner i PricewaterhouseCoopers

Der er betydelig forskel på, om økonomisk kriminalitet udføres af direktionen og/eller bestyrelsen eller af øvrige medarbejdere – de såkaldte ”ledelsesbesvigelser” contra ”medarbejderbesvigelser”. I begge tilfælde kan der forekomme sammensværgelser i virksomheden eller med tredjepart uden for virksomheden. Ledelsesbesvigelser kan være vanskelige at forhindre og opdage, fordi direktionen skal have frihedsgrader til at kunne udøve effektiv ledelse og dermed ikke kan være underlagt så meget kontrol, at det reelt er bestyrelsen, der udøver den daglige ledelse.

I PwC's globale undersøgelse fra 2007 om udbredelsen af økonomisk kriminalitet konkluderes det, at besvigelser er et af de største problemer for erhvervslivet på verdensplan. Af godt 5.500 virksomheder i 40 lande har 43 procent haft problemer med økonomisk kriminalitet. Halvdelen var vesteuropæiske virksomheder, hvor 38 procent havde oplevet væsentlige bedragerier. Undersøgelsen kortlagde endvidere, at det oftest er tilfældigheder, der afslører, at der foregår noget kriminelt. Har man bare lidt kendskab til de komplicerede processer, der er forbundet med revision, og den sirlige præcision hvormed den mest udspekulerede økonomiske kriminalitet udføres, er dette ikke overraskende. Men det er meget tankevækkende. For i reglen kunne besvigelserne jo være opdaget. Og det er meget let at være bagklog i sådanne sager. Alle bestyrelser bør aktivt gå ind i en

vurdering af, hvorvidt der kan gennemføres væsentlige besvigelser i virksomheden. Alle bør benytte den seneste tids hændelser til at overveje, hvordan det bedst mulige værn mod ledelsesbesvigelser opbygges. Dette gælder alle ansvarlige ledere, alle bestyrelser – og alle revisorer. Spørgsmålet er, hvor let kan væsentlige besvigelser gennemføres i virksomheden? Der er ikke to sager eller to virksomheder, der er ens. Derfor er svaret på denne artikels overskrift ikke generisk. Der er dog en del, som man kan begynde at arbejde med. Fx ansættelsesprocedurer vedrørende direktion og bestyrelse, som indebærer grundige baggrundscheck. Man kan indføre adskillelse af kritiske funktioner i relation til kunde-betjening, indkøb og likviditetsområdet, så der er adskillelse mellem beslutninger. Der kan fastlægges professionel risikostyring og interne kontroller. Bestyrelsen kan fastlægge sit tilsyn med direktionen vedrørende risici for besvigelser og tage stilling til relevante drøftelser med ekstern revision og en eventuel intern revision.

Det er til enhver tid revisionens opgave at finde væsentlige fejl i regnskabet, som kan være forårsaget af kriminalitet. Da revision delvist gennemføres ved stikprøver, kan selv væsentlige besvigelser ikke altid opdaget ved en revision. Revisor skal allerede i dag drøfte besvigelserisici med direktion og bestyrelse, men der kan givetvis opnås bedre beskyttelse, såfremt revisor og bestyrelse drøfter besvigelserisici mere indgående.



Kim Fücksel

Kim Fücksel er statsautoriseret revisor og partner hos PricewaterhouseCoopers.

Han er leder af boardforum.dk, der er PwC's netværk for bestyrelser og er ansvarlig for PwC's kunder, der er noteret på OMX.

Kim Fücksel er desuden medlem af revisorkommissionen.



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

DANMARK

PP

Magasinpost UMM
ID-nr. 42085

Get an International MBA without leaving Job and Family



Executive MBA

- Individual Leadership Development
- Be mentored by Senior Business Executives
- Be coached by Industrial Psychologists
- Strong Global Perspective

REPUTATIONCOPH.COM

Information Meetings:

- Tuesday 10 March 2009,
17:00 - 19:00

Copenhagen Business School
Dalgas Have 15, 2000 Frederiksberg

For more information or to register for the meeting,
please contact us by phone or consult our website.