



## Lederskab i en global fremtid

De seneste tendenser inden for global lederudvikling – Side 04

### Selv de dygtigste kan blive bedre

„Jeg fik bekræftet mine styrker og udfordringer“ – Side 10

### Trød et skridt tilbage og bliv klogere

„Jeg så mig selv udefra og blev klogere“ – Side 14

# EXECUTIVE

---

LEDERUDVIKLING FOR DEN ERFARNE LEDER

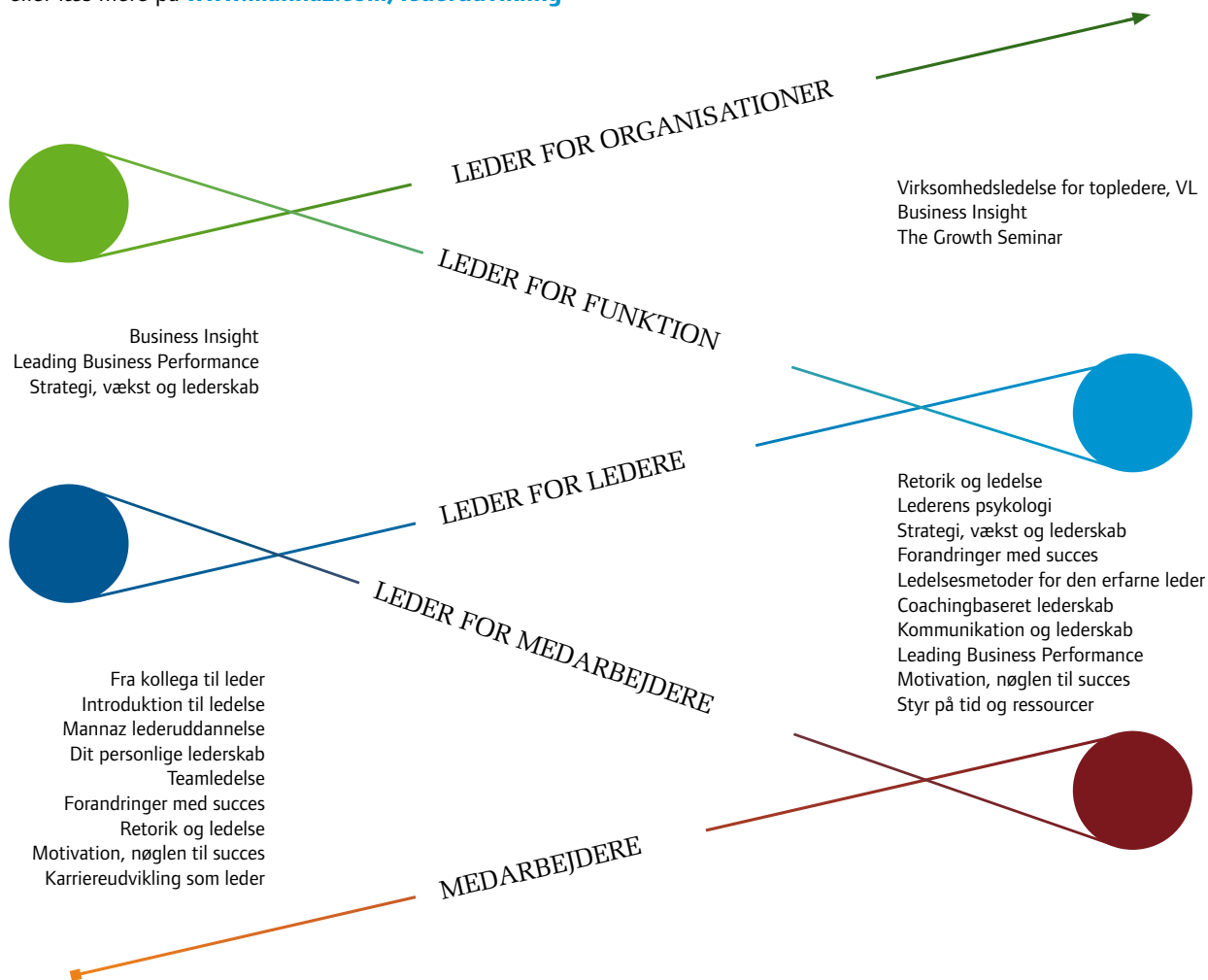
[www.mannaz.com/executive](http://www.mannaz.com/executive)

---

Mannaz

# LEADERSHIP PIPELINE

Her er et overblik over de lederudviklingsforløb, Mannaz tilbyder. Uanset hvilket ledelsesniveau du er på, kan vi hjælpe dig med at udvikle de kompetencer, du har brug for. Kontakt os for sparring og rådgivning eller læs mere på [www.mannaz.com/lederudvikling](http://www.mannaz.com/lederudvikling)



## KOLOFON

### Udgiver og redaktion:

Mannaz A/S, Kogle Allé 1,  
2970 Hørsholm, tlf. 4517 6000,  
e-mail [mgr@mannaz.com](mailto:mgr@mannaz.com).

### Redaktion:

Mikkel Gram (ansv.) og Karin Bjerrekær.

### Design og Layout:

Susanne Bøgh og BCreative.

### Foto:

Mogens Schelde og Søren Brissing.

### Tryk:

Rosendahls-Fihl Jensen a/s.

Citater skal være med tydelig kildeangivelse.  
Enhver form for gengivelse af artikler og  
illustrationer forudsætter redaktionens  
tilladelse.

Mannaz tager forbehold for trykfejl.

## Giv din karriere et gratis servicetjek

Skal du udvide og forny dit netværk? Eller øge din indsigt i et specifikt område? Er kravet konkrete kompetencer til næste skridt i din karriere? Eller noget helt fjerde? Få en personlig kompetenceplan – ganske gratis.

Se mere på [mannaz.com/myway](http://mannaz.com/myway)  
og tjek de øvrige tilbud fra Danmarks førende  
udvikler af ledelseskompetence.

Mannaz

# VI SKAL SELV VÆRE DEN FORANDRING, VI ØNSKER AT SE

I takt med at samfundet ændres og udvikles, kræves en omstillingsparathed som aldrig før. Det gælder også for ledere. I en tid med usikre markeder, skæve konjunkturer og øget globalt fokus er der høje forventninger til dagens ledere. Og en forudsætning for at kunne forandre virksomheden er at være i stand til og villig til at forandre sig selv.

God ledelse er forudsætningen for at skabe attraktive arbejdspladser, vækst og motiverede medarbejdere. Som leder skal du kunne navigere og træffe de rigtige beslutninger i turbulente tider. Du skal være den **AUTENTISKE LEDER**, der skaber resultaterne for dig selv, dine medarbejdere og virksomheden. Du ved, at der skal lyttes, informeres og uddelegeres, og du skal kunne ændre retning i takt med forandringerne udenfor. Det er ikke så lidt, det ved vi alt om.

Mannaz executive lederudviklingsforløb giver dig værktøjer og viden, der er tilpasset konjunkturer og tendenser – globalt og nationalt. Vi målretter konstant programmerne til **FREMTIDENS KRAV** og forventninger til lederrollen samt træningen til dine udfordringer som leder – uanset hvilket niveau, du befinder dig på.

Hos Mannaz har vi mange års erfaring i at udvikle ledere. Du får en god kombination af ny viden, teori, praksisnær undervisning og personlig udvikling. Læringen er baseret på dine egne cases, mulighed for **REFLEKSION** i forhold til de ledelsesudfordringer og dilemmaer, der optager dig og giver plads til at videndele med ligestillede ledere.

Når vi arbejder med lederudvikling på executive niveau, stiller vi skarpt på innovation, strategi og forandringsledelse. Vi arbejder med **NETVÆRK**, globalisering, kommunikation og målstyring med det formål at styrke din organisation og din personlige succes.

Er du klar til at tilføre dit lederskab helt nye dimensioner? Vi lover dig, at du bliver beriget, udfordret, støttet og overrasket undervejs.

Velkommen hos Mannaz



Niels Christian  
Engelsborg Voss, Direktør



# LEDERSKAB I EN GLOBAL FREMTID

VIRKSOMHEDER INTERNATIONALISERER IKKE LÆNGERE – DE GLOBALISERER. UDVIKLINGEN FØRER NYE DILEMMAER MED SIG, NÅR ORGANISATIONER SKAL UDVIKLE DERES LEDERE. I EN NY LEDERUNDERSØGELSE SER MANNAZ NÆRMERE PÅ, HVAD DER KENDETEGNER FREMTIDENS GLOBALE LEDER.

*Af Journalist Kenneth Mikkelsen*

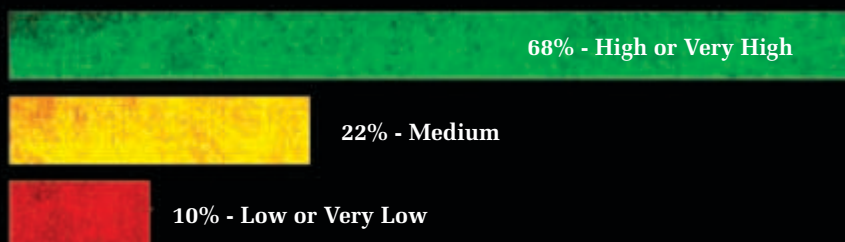
Den største udfordring for globale virksomheder i dag er at drive innovation ved at forstå den verden, de opererer i. Siden den finansielle krise brød ud, står det klart, at der også er en bagside af medaljen ved en øget globalisering. Men trods den øgede kompleksitet i samfundet er de fleste ledere dog enige i, at fremtidens vækstkometer er de virksomheder, der er i stand til at mobilisere talent, teknologi, kapital og nytænkning over hele kloden.

I en ny lederundersøgelse belyser Mannaz, i samarbejde med Institute of Executive Development i USA og Mobley Group Pacific i Asien, de seneste tendenser inden for global lederudvikling og ser nærmere på, hvad det kræver at udvikle et globalt mindset i en organisation. Undersøgelsen involverer 120 virksomhedsledere, HR-ansvarlige og førende undervisere inden for organisatorisk læring fra Asien, Europa og Nordamerika.

## GLOBALISERING - ET MODEORD I DET 21. ÅRHUNDREDE

I det akademiske miljø raser i øjeblikket en debat om, hvordan globaliseringen reelt påvirker os. Synspunkterne spænder fra journalist Thomas Friedmans „The World is Flat“ tilgang, som understreger, hvordan kulturforskelle udviskes og gør

os alle mere ens, til professor Pankaj Ghemawat fra IESE Business School, der i bogen „World 3.0“ påpeger, at vi i virkeligheden ikke er så globaliseret, som vi går rundt og tror. I bogen fremhæver han, at særligt virksomhedsledere ofte har en tendens til at overvurdere globaliseringen. Uafhængigt af synspunktet er det dog en kendsgerning, at globaliseringen står øverst på agendaen hos mange ledere. Det understøttes i lederundersøgelsen fra Mannaz, hvor 68% af virksomhederne angiver, at deres efterspørgsel efter globale ledere er „høj eller meget høj“.



### UDVIKLING AF ET GLOBALT MINDSET

En stærk efterspørgsel er ofte ledsaget af visse udfordringer. Det står også klart, når deltagerne i undersøgelsen bliver bedt om at fortælle, hvad der forhindrer dem i finde egnede kandidater, der kan understøtte deres globale vækst. De fire væsentligste årsager fremgår af den nedenstående illustration.



#### MAJOR BARRIERS FOR MEETING THE NEEDS FOR GLOBAL LEADERS

Manglen på talenter, der besidder de nødvendige egenskaber til at løfte en virksomhedsstrategi, er et tilbagevendende problem, men undersøgelsen viser samtidig, at de fleste virksomheder har udfordringer med at finde ledere, som besidder et globalt mindset og erfaring. Ifølge Dr. Jørgen Thorsell, der er adm. direktør i Mannaz Ltd i Hong Kong, er et globalt mindset simpelthen blevet et must-have sammen med evnen til at lede teams, der er sammensat af medarbejdere fra flere etniske kulturer.

*„Det er ikke et quick fix at udbrede en global tankegang i en virksomhed, da det udspringer af de personlige egenskaber og empatiske kvaliteter hos den enkelte leder. En leder med et globalt mindset kan skabe syntese ved at opfatte forskellige aspekter af en kompleks situation og se tingene fra flere vinkler, og siden skelne og sortere mellem, hvad der er vigtigt. Men den måde at tænke på udspringer også af en vis portion kosmopolitisme eller en mental fleksibilitet over for andre kulturer. Det handler altså ikke bare om at anerkende andre, men også om at have stærk interesse i at udforske mangfoldigheden,“* siger Jørgen Thorsell.

Af undersøgelsen fremgår det, at virksomhederne anser det som den mest effektive metode, at der designes og skræddersys individuelle læringsrejser for deres globale ledere, som tager højde for den enkelte leders behov. Lederudviklingsprogrammerne spænder typisk over flere måneder og involverer en samlet gruppe af ledere. At ledere undervejs udsættes for forskellige

input, nye markeder, kontekster og kulturer, er en central forudsætning for at udvikle nye kompetencer og erkendelser.

Uanset deres geografiske placering er deltagerne i undersøgelsen enige om, at det at være ydmyg, vise respekt og demonstrere nysgerrighed er fundamentale egenskaber for, at globale ledere udvikler sig. Men undersøgelsen viser også, at respondenterne har forskellige holdninger til læring i forskellige regioner i verden. Særligt underviserne indikerer, at de ofte støder på kyniske vestlige ledere, der tror, de kender og har prøvet det hele før, når det drejer sig om lederudvikling. Det står i kontrast til lederne i Asien, Latinamerika og Afrika, som ifølge underviserne udviser en ægte interesse i og iver efter at tilegne sig nye færdigheder og omsætte læringen i praksis.

### DEN GLOBALE JAGT PÅ TALENT

Den stærke efterspørgsel efter globale ledere bevirker, at lederudvikling prioriteres højt af de deltagende virksomheder i undersøgelsen. 79% af respondenterne anser, at lederudvikling er afgørende for, at deres virksomhed når de strategiske mål og skaber fremtidig vækst. Flere ledere understreger, at deres lederudviklingsinitiativer er helt afgørende for at sikre en pipeline af lokale ledere til ledende stillinger fremover. I undersøgelsen er der fem strategiske udfordringer, som deltagerne anser for at være de mest presserende:



Bæredygtig talentudvikling fremstår som et af de mest kritiske spørgsmål. Som en konsekvens af dette, forudser Jørgen Thorsell, at mange organisationer vil gå endnu længere for at tilpasse deres udviklingsprogrammer til lokale behov og kulturer med henblik på at fastholde og engagere de rigtige mennesker i fremtiden.

*„Virksomheder internationaliserer ikke længere - de globaliserer. Det betyder, at vi kan se enden på en æra med de traditionelle udstationeringer af medarbejdere. I stedet forfølger mange multinationale virksomheder nu en anden strategi, hvor de rekrutterer lokale og ofte billigere ledere, som i stedet er udsat for virksomhedens mere modne operationer uden for det lokale marked. Virksomheder med et ry for at udvikle lokale ledere, har samtidig bedre muligheder for at tiltrække de talenter, de har behov for, for at kunne ekspandere og skabe vækst på nye markeder,“* siger Jørgen Thorsell.

#### GLOBAL VÆKST GENNEM MENNESKER

Når vi møder mennesker fra andre samfund og kulturer, er der flere årsager til, at det kniber med forståelsen. Det kan være forskelle i sprog, værdier, gestik, følelsesmæssige udtryk, normer, ritualer, regler, forventninger, familiebaggrund og livserfaring. Mange af disse grunde er indlysende for de fleste. Alligevel er det fortsat en udfordring for mange ledere at bevæge sig ud over de gængse fordomme og stereotyper, når de navigerer uden for deres velkendte miljø. Inden for en kort årrække angiver respondenterne, at deres ledere særligt udfordres på fire områder, når de skal begå sig globalt:

- Forståelse for tværkulturelle forskelle
- Adoption af holdninger og lederskabskompetencer, som er afgørende for de globale ledere
- Øget bevidsthed og sensitivitet
- Forøget læringshastighed

Undersøgelsens respondenter indikerer, at mange ledere stadig ikke har den fornødne kulturelle bevidsthed, når de beskæftiger sig med oversøiske medarbejdere og samarbejdspartnere. Dertil har mange ledere ikke nok erfaring i at lede mere og mere komplekse processer på afstand. Samtidig er en række vigtige projekter i store organisationer i stigende grad uddelegeret til tværgående og internationale teams, der ofte er geografisk spredt. Det rejser spørgsmålet om, hvordan man opbygger tillidsfulde relationer i en virtuel verden, og hvordan ledere udvikler evnen til skabe en fælles korpsånd blandt folk, der sjældent mødes ansigt til ansigt.

*„Kulturelle forskelle er en alvorlig forhindring for globaliseringen. Faren ved at tro, at vi alle er ens, er, at vi ikke opfatter forskellene under overfladen. Selvom vi arbejder på tværs af landegrænser, er vi alle dybt forankret i vores egen kultur og verdenssyn. Det er den afgørende grund til at forhandlinger, samtaler, projekter og strategier typisk løber af sporet, fordi vi ikke i tilstrækkelig grad respekterer hinandens værdier, normer og måder at tænke på. Undersøgelsen viser, at topledere og de HR-ansvarlige er opmærksomme på det - men det kræver også, at de sætter handling bag. En måde at gøre det på er ved at indarbejde det kulturelle aspekt i designet af lederudvikling og sikre, at resultaterne efterfølgende bliver målt,“* siger Jørgen Thorsell.



**STÆRKT LEDERSKAB I FREMTIDEN**

I lederundersøgelsen har Mannaz også spurgt respondenterne om, hvilke ledelseskvaliteter de mener, lederne skal besidde for at kunne udøve god ledelse inden for de næste tre til fem år. Emnerne er en naturlig afspejling af de nuværende udfordringer, som virksomhederne oplever, og de kan derfor opfattes som en inspirationskilde til, hvilke områder deres lederudviklingsprogrammer skal adressere fremover.

Nedenfor er gengivet de syv væsentligste ledelseskvaliteter i de kommende år:

1. Strategisk indsigt og tænkning
2. Evnen til at samarbejde og opbygge effektive teams
3. Respekt for mangfoldighed og tværkulturel forståelse
4. Autentisk lederskab gennem øget selvindsigt og personlig balance
5. Beherskelse af evnen til at imødegå forandringer
6. Evnen til at lede innovation
7. Stærke kommunikationsevner

*„Vi ser et stigende ønske om at styrke evnen til at samarbejde på tværs som et middel til at skabe resultater på nye markeder. Det er også relateret til den teknologiske udvikling, som frembringer nye måder at arbejde sammen på, stimulere innovation og høste de gode ideer. Øget selvbevidsthed og ydmyghed er andre centrale spørgsmål, der anses for vigtige for at kunne interagere med andre som en autentisk, troværdig og respekteret leder i fremtiden,“ afslutter Jørgen Thorsell.*

*Den globale fremtid byder på et hav af muligheder og faldgruber, der utvivlsomt vil føje nye lag til, hvad vi definerer som godt lederskab. Fremtidens vindervirksomheder vil være dem, der formår at hæve det globale opmærksomhedsniveau i deres organisation, og som sikrer, at deres ledere er rustet til at udforske og drage fordel af den nye virkelighed.*

**KULTURELLE FORSKELLE ER EN ALVORLIG FORHINDRING FOR GLOBALISERINGEN. FAREN VED AT TRO, AT VI ALLE ER ENS, ER, AT VI IKKE OPFATTER FORSKELLENE UNDER OVERFLADEN.**

# Modtag Mannaz online nyheds- services

Her får du aktuelle tilbud, nyheder og tendenser inden for **kompetenceudvikling**

Tilmeld dig på  
[www.mannaz.com/236](http://www.mannaz.com/236)

**Mannaz**  
Enabling real achievement |

# FAGLIGT BRUSH-UP OG NYT NETVÆRK

For adm. dir., Jakob Schou Meding fra Hewlett-Packard (HP), var der to grundlæggende årsager til, at han tilmeldte sig VL-forløbet. Den ene var ønsket om et fagligt brush-up på den uddannelse, han 12 år før havde taget på Handelshøjskolen. Det andet var ønsket om at udvide sit netværk.

*"Det var ved at være længe siden, at jeg havde færdiggjort min uddannelse, så det var på tide at få strammet min viden op. Desuden havde jeg i mange år arbejdet uden for Danmark, og den periode, jeg havde arbejdet i Danmark, havde udelukkende været i it-branchen, så jeg trængte til at få et bredere netværk."*

Jakob Schou Meding oplevede selve forløbet som en meget positiv oplevelse. *"Vi mødtes tre dage om måneden hen over de 12 måneder, VL blev afviklet. Forløbet var meget lærerigt og givende, både fagligt og netværksmæssigt. Kort sagt kom jeg hver gang hjem fra kurset med langt mere faglig ballast, end jeg investerede tid og forberedelse i."*

Ønsket om at udvide netværket blev også opfyldt. *"Vi var en gruppe topledere, som delte faglige udfordringer, selvom vi kom fra både små, mellemstore til helt store virksomheder. På det tidspunkt, jeg tog uddannelsen, var finanskrisen netop ved at rulle ind over landet, og vi fik virkelig brugt hinanden som sparring både på et professionelt plan men også på et mere personligt niveau. I dag mødes vores gruppe på 26 to gange om året, hvor der både er et fagligt og et rent socialt indhold."*

Jakob Schou Meding er ikke i tvivl om, at VL udfordrer og udvikler deltagerne. *"Jeg er kommet stærkere ud af forløbet. Processen med at lære noget sammen med nogle mennesker, som du synes er dygtige, og som dagligt står over for mange af de smamme udfordringer som dig, er med til at stimulere dine egne tankegange, så du tænker længere, stærkere og anderledes."*

## VL-80

**Jakob Schou Meding,  
Adm. dir., Hewlett-Packard**

# Strategi, vækst og lederskab

Ledelsesværdi, effektivitet og performance

Strategi, vækst og lederskab er et helhedsorienteret, ambitiøst lederudviklingsforløb, der er målrettet den kompetente og erfarne leder, som ønsker at udvikle sig gennem sin ledelse og derved skabe bedre resultater.

Deltagerne på Strategi, vækst og lederskab har den fælles ambition, at de prioriterer deres egen udvikling med det formål at udfordre samt styrke sig selv i forhold til medarbejdernes, organisationens og forretningens krav, behov samt forventninger og dermed øge egen performance.

Som deltager er du en erfarne leder, der har et godt kendskab til de grundlæggende ledelsesværktøjer. Du ønsker at fokusere på forretningsresultater, din lederrolle og din egen personlige udvikling. Forløbet tager udgangspunkt i dine egne udfordringer og kobler dem sammen i en dynamisk helhed.

Programmet starter og slutter med en 360 graders måling. Første måling bruges som udgangspunkt for en personlig udviklings- og handleplan. Sidste måling bruges til at måle effekten af udbyttet. Under forløbet bliver du coachet individuelt af underviserne i forhold til aktuelle ledelses- eller karrieremæssige udfordringer og som bidrag til implementeringen af det lærte. Holdets deltagere bruger aktivt hinanden på og mellem modulerne til sparring, feedback og erfaringsudveksling i faste læringsteams.



## DU FÅR:

- Større organisations- samt forretningsforståelse og evne til at udarbejde og omsætte en strategiplan operationelt samt implementere den gennem og med dine medarbejdere
- Indsigt i og klarhed over egne styrker samt udviklingsområder
- Input og viden om moderne metoder til ledelsesmæssigt strategiarbejde, herunder strategisk kompetenceanalyse
- Viden om og videregående kompetencer inden for væsentlige ledelsesgreb: effektiv kommunikation, gennemslagskraft og ledelsesstile, følelsesmæssig intelligens, teams, udvikling samt ledelse af teams og endelig coaching
- Kompetencer inden for håndtering af high- samt lowperformance og moderne konfliktløsning
- Indsigt i og overblik over modeller til forandringsledelse
- Indsigt i og værktøjer til at arbejde med innovation samt kreativitet
- Større selvforståelse, indsigt i autencitet, magt samt etik i ledelse og lærer dermed betydningen af et klart personligt udgangspunkt i din ledelse

## FAKTA

Varighed:  
Undervisere:

1 år. 11 undervisningsdage fordelt på 6 moduler  
Erhvervspsykologer fra Mannaz,  
eksterne konsulenter inden for strategi og management

Næste afholdelse:  
Kontakt:

Se [www.mannaz.com/svl](http://www.mannaz.com/svl)  
Gitte Madsen på telefon 4517 6226 eller [gma@mannaz.com](mailto:gma@mannaz.com)

Læs mere på:

[www.mannaz.com/svl](http://www.mannaz.com/svl)



# Selv de DYGTIGSTE kan blive BEDRE

## OM DORTE HELENE DAM

Nuværende stilling: Marketingdirektør hos TV2.  
Tidligere job: Kontaktchef og projektleder hos bl.a. Y&R O&M, Egeberg, La Familie, Republica og Kommunikationshuset SP3.  
Uddannelse: Finansiell baggrund fra BG Bank, kurser i strategi, ledelse og kommunikation, projektleder fra Reklameskolen, uddannet gestalt terapeut.



**M**arketingdirektør, Dorte Helene Dam, fra TV2 Marketing gennemførte forløbet Strategi, vækst og lederskab. Den nye viden bruges konstant eksempelvis til det løbende strategiarbejde og for at sikre medarbejdertrivsel.

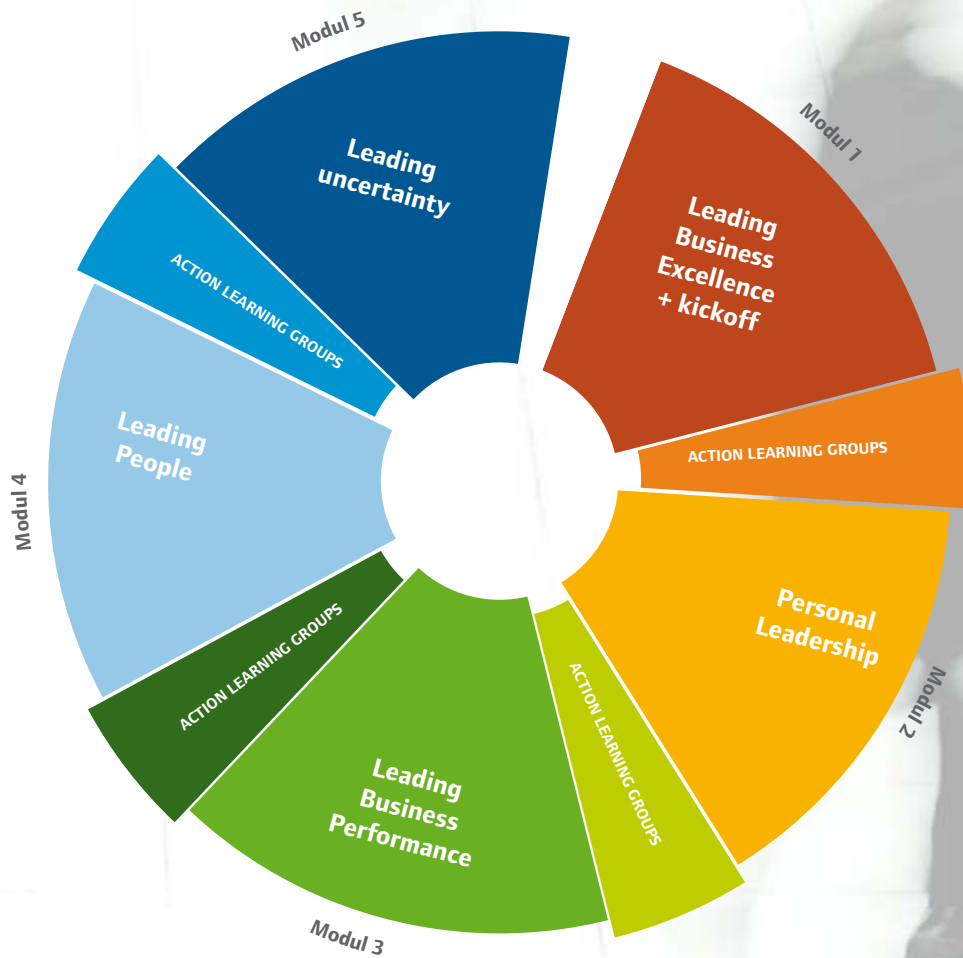
Da Dorte Helene Dam blev tilbudt stillingen som marketingdirektør på TV2 i 2007, var det på baggrund af hendes flotte resultater i reklamebranchen samt hendes evne til både at have overblik og ambitioner uden at gå på kompromis med det kreative og det menneskelige element. *”Det var helt sikkert en drømmestilling, men samtidig var jeg meget bevidst om, at det var noget helt andet at være chef for et mindre team i reklamebranchen og så at skulle lede en marketingafdeling med 60 medarbejdere.”* Det første, Dorte Helene Dam gjorde, var at få et overblik over, hvad hendes afdeling som internt reklamebureau til TV2 skulle levere, så hun kunne forventningsafstemme med samarbejdspartnere og egne medarbejdere. *”Ja, der var ting, som jeg var meget dygtig til, men der var også et vækstpotentiale, og jeg tilmeldte mig forløbet, Strategi, vækst og lederskab, af samme årsag.”*

### IND I PROCESSEN

I den forbindelse gennemgik Dorte Helene Dam en såkaldt 360 graders ledermåling, hvor medarbejdere, ledere og samarbejdspartnere evaluerede hende. *”Jeg fik bekræftet mine styrker og mine udfordringer, og det var som forventet på det strategiske område.”* Dorte Helene Dam lægger ikke skjul på, at hun ønskede det maksimale udbytte af forløbet. *”Beslutningen var god, for jeg føler mig i den grad styrket.”* Udbyttet var eksempelvis tydeligt i arbejdet med strategi. *”Jeg brugte omgående de modeller og den faglighed, jeg havde fået med mig. Det var vigtigt for mig at gøre strategien levende og forståelig, og min ledergruppe skulle også involveres i processen. Vi skulle sikre os, at vi havde de rette varer på hylderne, og at vi havde ressourcerne til at levere dem. Efter mit uddannelsesforløb er det blevet helt tydeligt for mig, hvad vi skal og ikke skal. Mine medarbejdere er super dygtige, og jeg skylder dem at skabe nogle rammer, som de kan føle sig som en del af.”*

Dorte Helene Dam  
Marketingdirektør, TV2

# Leading Business Performance



## Strategi, forandringer, succesfuld ledelse af forretning og mennesker

Dette udviklingsforløb giver dig et stærkt fundament til at styrke din forretningsmæssige indsigt, din strategiske ballast og din evne til at lede frem til bedre resultater.

Deltagerne på Leading Business Performance er erfarne ledere med strategisk og forretningsudviklingsansvar, som allerede har skabt resultater og ønsker at styrke den forretningsmæssige indsigt, strategiske ballast og evnen til at lede sig selv samt andre mod endnu bedre resultater.

Som deltager får du styrket evnen til at se sammenhængen mellem forretningsudvikling og ledelse af mennesker – dvs. koblingen mellem management og leadership. Målet er, at du klart kan se, hvordan udviklingen af dit ansvarsområde og dine medarbejdere står i et direkte afhængighedsforhold, og nøglen til succes er at kunne balancere og afstemme disse.

Det ambitiøse fokus på at skabe bedre resultater indebærer, at din organisation inddrages undervejs i forløbet. Forberedelse til de enkelte moduler er bygget op om læringsmøder deltagerne imellem for at sikre maksimal udvikling og effekt. Der er mulighed for at opbygge nogle stærke netværkskontakter undervejs i forløbet, som meget vel kan strække sig udover forløbets afslutning.

### FAKTA

**Varighed:** 10 måneder og 12 undervisningsdage fordelt på 5 moduler samt 4 netværksdage

**Undervisere:** Erhvervspsykologer fra Mannaz og eksterne konsulenter inden for forretningsudvikling og strategi. Gæster udvalgt på baggrund af aktuelle ledelsestemaer.

**Næste afholdelse:** Se [www.mannaz.com/lbp](http://www.mannaz.com/lbp)

**Kontakt:** Gitte Madsen på telefon 4517 6226 eller [gma@mannaz.com](mailto:gma@mannaz.com)

**Læs mere på:** [www.mannaz.com/lbp](http://www.mannaz.com/lbp)



### DU FÅR:

- Analyseredskaber og forretningsmodeller til at forholde dig forretningsmæssigt og strategisk til din ledelsesopgave
- Indsigt i strategiske værktøjer, så du kan drive og styre din del af forretningen i den fælles og ønskede retning
- Styrket en magtfuld sammensætning af din forretningsmæssige indsigt, din selvindsigt og din evne til at skabe følgeskab og opnå resultater sammen med andre
- Fokus på succesfaktorer i dit job, dine styrker og udviklingsbehov som leder samt hvordan du udnytter dem til øget selvudvikling og performance
- Indsigt i ledelse af forandringsprocesser på strategisk og operationelt niveau
- En handlingsplan med indsatsområder til at styrke din lederprofil
- Åbnet og aktivt anvendt lederens værktøjskasse
- Et netværk med andre ledere, som giver dig mulighed for udbytterig erfaringsudveksling og sparring – også i fremtiden

“

BRØDRENE  
HARTMANN ER EN AF  
VERDENS FØRENDE  
PRODUCENTER OG  
LEVERANDØRER AF  
STØBEPAPEMBALLAGE  
MED PRODUKTION I 7  
LANDE OG SALG ELLER  
REPRÆSENTATION I  
12 LANDE. BRØDRENE  
HARTMANN RÅDER  
OVER EGEN TEKNO-  
LOGI OG FREMSTILLER  
MASKINUDSTYR TIL  
PRODUKTION AF  
STØBEPAPEMBAL-  
LAGE. KONCERNEN  
BESKÆFTIGER  
CA. 1.550 MEDAR-  
BEJDERE

“

#### OM CHRISTIAN CHRISTIANSEN

Christian Christiansen blev færdig som produktionsingeniør fra Odense Teknikum i 1991. Han har siden arbejdet med implementering af it til understøttelse af forretningsprocesser inden for design (CAD), integration og supply chain (ERP) dels som forretningskonsulent, projektleder og senest som afdelingsleder.

# TRÆD ET SKRIDT TILBAGE OG BLIV KLOGERE

ERP MANAGER, CHRISTIAN  
CHRISTIANSSEN FRA BRØDRENE  
HARTMANN A/S HAR DELTAGET  
I FORLØBET STRATEGI, VÆKST  
OG LEDERSKAB. LÆS OM HANS  
UDBYTTTE OG ERFARINGER

**E**fter mange år som specialist fik Christian Christiansen for et par år siden tilbudt en lederstilling hos Brødrene Hartmann A/S. Med den nye stilling fulgte også et voksende behov for ny viden. „Jeg havde brug for et samlet, praktisk orienteret forløb, hvor der udover undervisning i ledelsesværktøjer også blev prikket til min selvindsigt.“

## SE DIG SELV UDEFRA

På forløbet Strategi, vækst og lederskab gennemgik Christian Christiansen en 360 graders ledermåling på det første modul. På uddannelsens sidste modul blev målingen foretaget igen for

at evaluere deltagerens udvikling over det år, der er gået. Sådant en evaluering er virkelig værdifuld. Det er nemlig en god mulighed for både medarbejdere og overordnede at tilkendegive deres mening på en konstruktiv måde. „For mig har det bl.a. betydet, at jeg har startet en værdifuld dialog med min chef om, hvad der er de vigtigste kompetencer i en serviceafdeling som min. Samtidig er jeg blevet opmærksom på nogle elementer i min ledelsesstil, som kan strammes op. Det har helt konkret medført, at jeg nu er lidt hurtigere til at tage svære samtaler og lukke uhensigtsmæssige diskussioner ned. Samtidig er jeg blevet bedre til at fortælle medarbejderne, hvad jeg forventer af dem. Det har været en øjenåbner at lære at træde tilbage og betragte min adfærd udefra. Men det er en løbende proces, og der er flere af de elementer, målingen satte fokus på, som jeg fremover skal arbejde med.“

## INDSIGT I STRATEGI

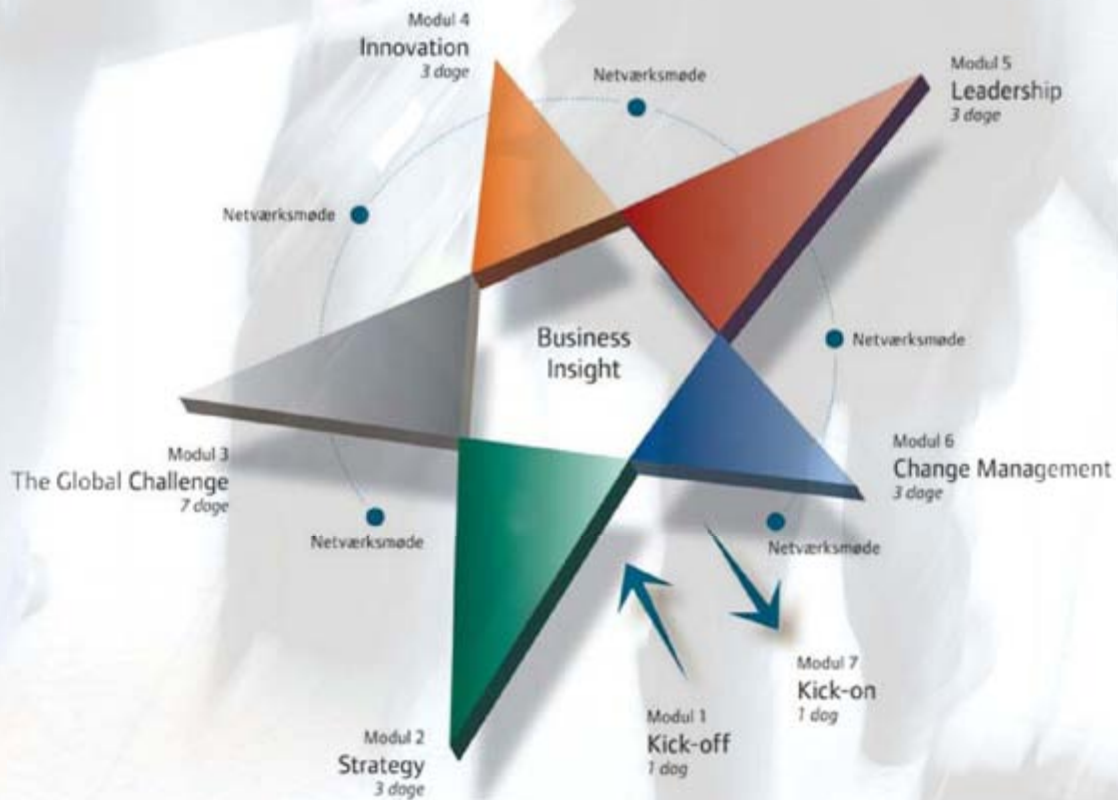
Strategi var et af de elementer i uddannelsen, som Christian Christiansen særligt ønskede at blive styrket på. „Udover at underviseren i den grad var inspirerende og god til at ramme plet, så kunne jeg med det samme se stor værdi i det indblik i strategi og de værktøjer, jeg fik med hjem. I en serviceafdeling, som min, er det særdeles vigtigt, at jeg formår at koble afdelingens strategi op imod forretningens strategi. Det kan jeg eksempelvis gøre med nogle af de værktøjer, vi arbejdede med, og det brænder jeg for at gøre meget mere fremover. Jeg er blevet modigere på at mene noget om strategi og bedre til at sætte afdelingen på det strategiske landkort. Det styrker min afdeling.“

## HIGH PERFORMANCE – HVORDAN?

Et andet element fra Strategi, vækst og lederskab, som Christian Christiansen allerede har taget i brug, er den viden, han fik om ledelse af teams. „Jeg er meget inspireret af det, jeg lærte om High Performance Team, i kombination med Hartmanns interne værdier. Det har givet mig nogle værktøjer til at starte en dialog i afdelingen om, hvor vi ligger performance-mæssigt i dag, og hvordan vi bliver endnu bedre i fremtiden.“

**Christian Christiansen**  
ERP Manager, Brødrene Hartmann

# BUSINESS INSIGHT



## Globale udfordringer, strategi, innovation, mennesker og forandringer

**Business Insight er et executive lederudviklingsprogram med en klar global og forretningsmæssig orientering – designet og målrettet dig, der ønsker de ypperste forudsætninger for at lede succesfuldt i disciplinerne globalisering, strategi, innovation, mennesker og forandringer. Business Insight har det klare mål at løfte din karriere og samtidig tilføre din virksomhed endnu bedre resultater.**

Deltagere på Business Insight er erfarne, ambitiøse og kompetente ledere på strategisk niveau. Holdene sammensættes, så deltagerne repræsenterer en stor bredde i dansk erhvervs- og samtidig bidrager med forskellige faglige og ledelsesmæssige baggrunde. Deltagerne har nysgerrigheden til at blive udfordret og beriget til fælles. De har også drivkraften til at blive styrket i forhold til deres stakeholderes krav og forventninger.

Programmet er designet til den travle leder og består af korte intensive moduler med minimal forberedelse. Indholdet består af en god kombination af teori og ny viden – internationalt og nationalt, praksisnær træning på egne cases, personlig udvikling og sparring medigestillede erhvervsledere.

På Business Insight møder du internationale professorer fra blandt andet London Business School og INSEAD. Du får indsigt i ledelsesopgaven på en interkulturel scene og udvikler din forretningsmæssige forståelse i et globalt perspektiv blandt andet gennem en studietur. Kina er valgt, fordi verden direkte eller indirekte er påvirket af udviklingen i Asien.

Mellem modulerne er der indlagt en netværksdag. Det giver basis for at skabe meget stærke kontakter medigestillede og et godt fundament for dit fremtidige netværk.

Det forventes, at du "intervaltræner" undervejs i forløbet. Det gør du ved blandt andet at anvende den nye viden, implementere nye tiltag i din organisation og bringe de temaer i spil, som du brænder mest for. Men først skal du gøre dig klart, hvilke mål, du ønsker at nå. Både personligt og ledelsesmæssigt. Dine udfordringer og målsætninger bliver ledetråd gennem hele forløbet. Allerede efter de første moduler kan du begynde at justere din ledelsespraksis og se resultater.

### DU FÅR:

- Indsigt i internationale ledelsesproblematikker og globale udfordringer
- Nye input til arbejdet med strategisk ledelse som et aktivt ledelsesinstrument
- Styrket din forretningsmæssige forståelse
- Indsigt i innovation som et vigtigt middel til vækst
- Fokus på succesfaktorer i dit job; dine styrker og udviklingsbehov som leder
- Forståelse, indsigt og metoder til ledelse af forandringer
- Et stærkt netværk medigestillede, som giver dig mulighed for udbytterig erfaringsudveksling og sparring – også i fremtiden
- Et program med korte, intensive moduler og minimal forberedelse

### FAKTA

#### Varighed:

1 år. 19 undervisningsdage fordelt på 7 moduler, herunder studietur til Shanghai samt 5 netværksdage. Opfølgingsmøde med kursusleder ½ år efter programmets afslutning.

#### Undervisere:

Fast programleder gennem hele forløbet. Erhvervspsykologer fra Mannaz, 8 forskellige eksterne konsulenter og professorer fra London Business School, INSEAD, CEIBS, Dansk Innovationscenter i Kina mv.

#### Næste afholdelse:

Se [www.mannaz.com/bi](http://www.mannaz.com/bi)

#### Kontakt:

Gitte Madsen på telefon 4517 6226 eller [gma@mannaz.com](mailto:gma@mannaz.com)

#### Læs mere på:

[www.mannaz.com/bi](http://www.mannaz.com/bi)





# STÆRKT NETVÆRK

PÅ 12. ÅR

ALLE MEDLEMMER MÅ BIDRAGE MED BÅDE ARBEJDE OG ENERGI FOR AT SKABE ET VELFUNDERENDE NETVÆRK. MED TIDEN KOMMER BELØNNINGEN: ET RUM AF TILLID HVOR MEDLEMMERNE UDVEKSLER ERFARINGER OG SPARRER MED HINANDEN – OGSÅ OM DE SVÆRESTE BESLUTNINGER.

Af Isa Lindbæk

*"Jeg tror ikke, nogen af os dengang anede, at vi mere end 12 år senere stadig ville mødes jævnligt for at udveksle erfaringer og sparre med hinanden."*

I december 1999 mødtes en gruppe ledere på lederudviklingsprogrammet BI og dannede efterfølgende et netværk. To af medlemmerne var Jan Jønsson, afdelingsdirektør hos Nykredit, og René Skjøde Andersen, tidligere underdirektør i TDC Operations, nu Seniorkonsulent i NETPLAN. Vi har sat de to i stævne for at høre lidt om, hvorfor deres netværk stadig fungerer i bedste stil.

#### GOD KEMI

René Skjøde Andersen: *"Der er ikke nogen, som har skabt vores netværk for os. At netværket eksisterer og fungerer, er vores egen fortjeneste. Vi var en gruppe ressourcestærke ledere, og selvom mange af os allerede havde eksisterende netværk, havde gruppen en god kemi, og vi synes, det var oplagt at fastholde forbindelsen."*

#### ALLE MÅ BÆRE LIGE MEGET

Jan Jønsson tilføjer: *"Jeg er enig. Fra start til slut under forløbet havde vi en god forbindelse med hinanden i gruppen, og alle synes villige til at*

*bidrage med nogenlunde lige meget energi, tid og arbejdsindsats. Det er en væsentlig forudsætning for netværkets succes. Det nytter ikke, at det er nogle få, som skal stå for det hele. Så kommer det ikke til at fungere i længden. Alle må bære lige meget."*

#### SPÆNDENDE FORSKELLIGHED

René Skjøde Andersen: *"Geografisk og fagligt er vi en bred gruppe med ledere inden for bankverdenen, telebranchen, konsulentbranchen, ejendomsbranchen med mere, så vi er ikke på den måde en homogen gruppe". Jan Jønsson: "Men det er netop forskelligheden, som er interessant. Gennem de andre bliver man nemlig opdateret om, hvad der rører sig i andre brancher. Samtidig er det en fordel, at ingen af os er i direkte konkurrence."*

#### LIGE BØRN LEGER BEDST

René Skjøde Andersen: *"Det har nok også været en styrke for os, at vi alle befinder os på nogenlunde samme niveau i vores respektive organisationer. Der er ingen af os, som er topdirektører, men vi befinder os alle på underdirektørniveau. Dermed har vi haft mange sammenlignelige, arbejdsmæssige udfordringer."*

Fra start til slut på Business Insight havde vi en god forbindelse med hinanden i gruppen, og alle synes villige til at bidrage med nogenlunde lige meget energi, tid og arbejdsindsats. Det er en væsentlig forudsætning for netværkets succes. Det nytter ikke, at det er nogle få, som skal stå for det hele. Så kommer det ikke til at fungere i længden. Alle må bære lige meget."

**Jan Jønsson,**  
Afdelingsdirektør hos Nykredit





#### INTERNATIONAL DIMENSION

Jan Jønsson: "Vi var oprindeligt 20 på kurset, og der kommer fast 16-17 stykker til netværksmøderne. Vores netværk har været en prioritet for folk, og selvom vi har haft medlemmer udstationeret i både Kina og Polen, har de alligevel forsøgt at komme, så meget de kunne. Det har desuden været et positivt bidrag til gruppen at få den internationale dimension med også."

#### LIDT FAMLLENDE I STARTEN

René Skjøde Andersen: "Da vi først startede, var vi lidt famlende og brugte tid på at få en ekstern foredragsholder med på møderne. Med tiden har vi fået så stor viden, at vi kan klare det selv, måske med støtte fra en anden nøgleperson fra vores virksomheder. Der er også et økonomisk perspektiv i den beslutning." Jan Jønsson: "Vi betaler ikke noget for at deltage i netværket, og det tror jeg faktisk også er et af succeskriterierne."

#### FREM OG TILBAGE, FREM OG TILBAGE

Medlemmerne af netværksgruppen har gennem de seneste 12 år skiftedes til at arrangere deres netværksmøder, som har en frekvens på to om året. Mødet har ofte inkluderet en præsentation af arrangørens virksomhed. Jan Jønsson: "Et af vores medlemmer arbejdede på Scandlines, og et år mødtes vi på færgen mellem Helsingør og Helsingborg. Vi var rundt på færgen, og bagefter satte vi os og snakkede om, hvad der var sket siden sidst. Jeg tror, vi var frem og tilbage med færgen 10 gange. Det var et lidt anderledes møde."

#### STOR FORTROLIGHED MED TIDEN

René Skjøde Andersen: "Når man er leder, kan det være svært at finde en ligestillet internt i virksomheden, man kan drøfte tingene med. Det kan især være svært, hvis man er i tvivl om noget, og man ikke ønsker at delagtiggøre

andre i ens bekymringer. I vores netværk kan vi trygt diskutere udfordringer og svære beslutninger med hinanden. Vi tør godt være åbne og ærlige, og vi har alle sammen styrker og svagheder. Tilliden var der selvfølgelig ikke helt fra starten, men den er kommet med tiden."

#### ET ANDERLEDES LIV

Ikke alle medlemmer af netværket har foretaget de traditionelle valg. Jan Jønsson: "Det har været med til at udvide min horisont at se, hvordan andre medlemmer i netværket har forholdt sig til livet og deres karriere. Eksempelvis rejste et af vores medlemmer jorden rundt i to år i en sejlbåd, og efterfølgende gav han os et meget spændende foredrag om oplevelsen."

#### TOG EN PAUSE

Jan Jønsson fortsætter: "Et andet medlem stoppede som administrerende direktør, fordi han prioriterede at passe hjem og børn, mens hans kone arbejdede og uddannede sig. Det var spændende at se, at man sagtens kan vælge noget andet end den slagte vej." René Skjøde Andersen tilføjer: "Erhvervslivet har dog løbende haft bud efter ham i "orlovsperioden", for han har selv sørget for at holde sig opdateret under sin orlov. Det viser jo, at det ikke er så farligt at tage en pause."

#### OPDATERING

Mange bruger deres netværk i forbindelse med jobsøgning, men det har ikke været relevant for dette netværk. René Skjøde Andersen: "Vi har været rimeligt privilegerede, da ingen af os rigtig har været uden arbejde, men skete det, ville vi helt klart hjælpe. Vores netværk har mest været baseret på oplysning og sparring, og eksempelvis skriver et af vores medlemmer bøger om økonomi, så han har virkelig kunnet give os et stort indblik i finanskrisen."

#### ET POSITIVT TILVALG

Jan Jønsson: "Jeg tror, at vores gruppe har set netværket som et positivt tilvalg. Nogle gange er man kun blevet til selve mødet, andre gange er man gået med ud at spise. Personligt glæder jeg mig altid til næste gang, vi skal mødes, for vi har altid noget at snakke om."

For andre, som godt kunne tænke sig at være med i et velfungerende netværk, har Jan Jønsson følgende råd. "Gå aktivt og åbent ind i netværket, så skal tilliden og den virkelig værdifulde sparring nok komme med tiden." René Skjøde Andersen: "Man får ikke et netværk forærende, man skal skabe det selv. Det har krævet en arbejdsindsats, men vi har været glade ved det arbejde."

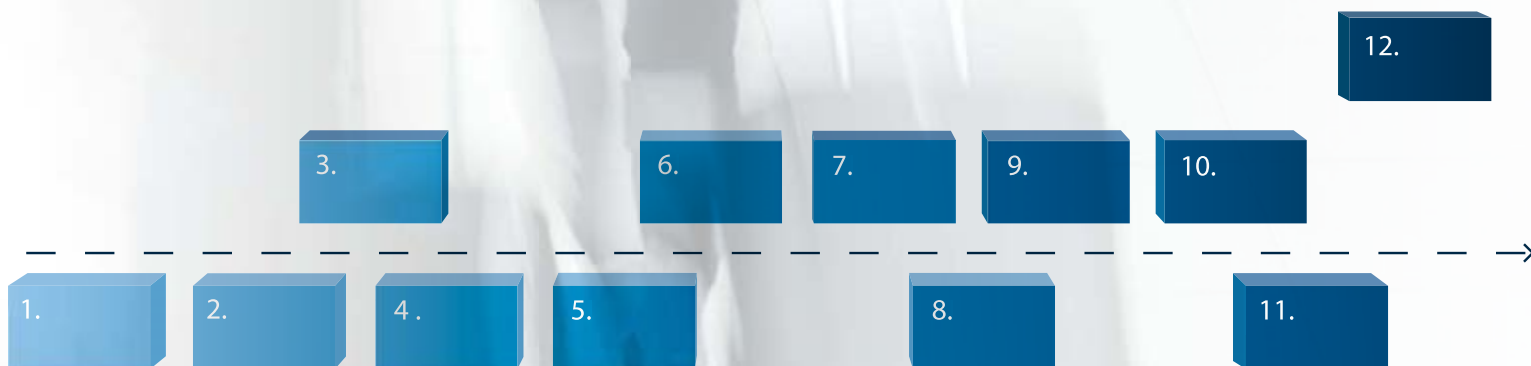


”Når man er leder, kan det være svært at finde en ligestillet internt i virksomheden, man kan drøfte tingene med. Det kan især være svært, hvis man er i tvivl om noget, og man ikke ønsker at delagtiggøre andre i ens bekymringer. I vores netværk kan vi trygt diskutere udfordringer og svære beslutninger med hinanden. Vi tør godt være åbne og ærlige, og vi har alle sammen styrker og svagheder. Tilliden var der selvfølgelig ikke helt fra starten, men den er kommet med tiden.”

**René Skjøde Andersen,**  
**Seniorkonsulent i NETPLAN A/S**

# WL

– virksomhedsledelse  
for topledere



## MANAGEMENT-SPOR

3. Globaliseringens store betydning
6. Strategisk tænkning
7. Branding og CSR
9. Innovation og vækst
10. Beslutningsdygtighed
12. Netværket lever videre

## LEADERSHIP-SPOR

1. Lederens store udfordring
2. Succes i ledelse
4. Personlig kommunikation
5. Ledertræning for topledere
8. Medietræning
11. Værdifuldt bestyrelsesarbejde

## Dit job er at udvikle virksomheden – derfor skal du udvikle dig selv

VL er et eksklusivt lederudviklingsprogram, hvor du får den viden, inspiration og tyngde, der skal til for at sikre dig nye erkendelser og et strategisk løft af dine lederkompetencer. VL bidrager til, at du kan frigøre og udvikle dig til at udøve ledelse på højt organisatorisk niveau.

Deltagerne på VL-programmerne er erfarne ledere fra det øverste ledelsesniveau. Et typisk VL-hold består af 20-28 ledere med en gennemsnitsalder på omkring 40 år. S sammensætningen af topledere fra flere organisatoriske områder med forskellige faglige og ledelsesmæssige baggrunde gør, at deltagerne repræsenterer en stor bredde i dansk erhvervsliv. Derved opnås et ekstra interessant forum for erfaringsudveksling og nye perspektiver. Dette udviklingsforum fortsætter som et stærkt forretningsmæssigt og personligt netværk længe efter programmets formelle afslutning.

VL er et sammenhængende udviklingsprogram, der har en kvantitet og dybde, som sikrer et løft af dine ledelsesmæssige kompetencer og din strategiske forretningsforståelse. VL er din garanti for at blive væsentligt stærkere funderet med en bred strategisk viden inden for ledelse, innovation og vækst.

Hvad enten din virksomhed er direkte eller indirekte påvirket af den stigende globalisering, er det nødvendigt at forholde sig til ændrede markedsvilkår samt tænke og arbejde mere innovativt. VL retter blikket mod forretningsstrategier, strategisk fornyelse og udnyttelse af din virksomheds markedsposition inden for sit forretningsfelt.

Du bliver udfordret på din egen styrke, formidling og evne til at træffe beslutninger. Du oplever derfor både med- og modspil, som ændrer og styrker dig.

### DU FÅR:

- Skærpet dit ledelsesfokus
- kendskab til nye metodikker inden for strategisk tænkning, positionering og fornyelse
- Indblik i og viden om Corporate Branding i forhold til CSR og bæredygtig vækst
- Professionel medietræning, som styrker dig i forhold til at kunne promovere din virksomhed i markedsføringsøjemed, eller når I er udsat for pressens søgelys
- Indblik i og mulighed for at arbejde med modeller og ny teoretisk viden i forhold til innovation og vækst
- Værktøjer til at opnå større beslutningsdygtighed og til at øge din beslutningshastighed
- Metoder til at udbygge din relation til bestyrelsen både i forhold til virksomhedens udvikling og til god praksis regnskabsmæssigt og juridisk
- Personlig udvikling i forhold til gennemslagskraft og "change"
- En personlig coach med hvem du har mulighed for at vende problemstillinger af meget personlig karakter
- Professionel business mentoring fra en erfarne erhvervsleder
- Et stærkt og fortroligt netværk for faglig udvikling, ledelsesudviklingsaktiviteter og gensidig praktisk erfaringsudveksling

### FAKTA

- Varighed:** 1½ år. 27 undervisningsdage fordelt på 12 moduler. Opfølgingsmøde med kursusleder ½ år efter programmets afslutning.
- Undervisere:** Fast programleder gennem hele forløbet. Erhvervspsykologer fra Mannaz, højt kvalificerede eksperter og professorer fra danske og udenlandske business schools. Alle undervisere er specialister inden for leder- og ledelsesudvikling på executive niveau.
- Næste afholdelse:** Se [www.mannaz.com/vl](http://www.mannaz.com/vl)
- Kontakt:** Charlotte Hundstrup på telefon 4517 6149 eller [ch@mannaz.com](mailto:ch@mannaz.com)
- Læs mere på:** [www.mannaz.com/vl](http://www.mannaz.com/vl)



# Enabling **Real** Achievement

Mannaz A/S er internationalt førende i kompetenceudvikling.

Med udgangspunkt i innovative og effektive læringsmetoder udvikler vi mennesker og organisationer. Vores løsninger har et strategisk afsæt og skaber reel effekt. Vi blev grundlagt i København i 1975. I dag servicerer vi kunder i 40 forskellige lande.

Mannaz blev igen kåret som den bedste udbyder af personale-/uddannelsesansvarlige i den årlige undersøgelse: "Kursusmarkedet 2011" udarbejdet af Voxmeter.

**Mannaz**  
Enabling real achievement |

Mannaz A/S  
Kogle Allé 1  
DK-2970 Hørsholm  
Tlf. 4517 6000  
info@mannaz.com  
www.mannaz.com