

Indholdsfortegnelse

Forord	4
1. Indledning	5
2. Stillingsopslag	9
3. Forhåndskendskab til virksomheden	10
4. Ansøgningens to dele	16
5. Ansøgningen og datalicens layout	18
6. Udformning af datalisten/CV	20
7. Erhvervsmæssigt forløb	22
8. Uddannelsesmæssigt forløb	29
9. Supplerende personlige data	31
10. Eksempler på dataliste	35
11. Udformningen af selve ansøgningen	38
12. Uopfordrede ansøgninger	48
13. Resumé og checkliste	51
14. Kort om ansættelsessamtalen	53
15. Lederes jobsøgningskursus	55
16. LederMatch	56
Bilag: Jobelementer	57
Relevant litteratur	70

Forord

Ledernes håndbog "Når ledere søger job" har gennem årene hjulpet mange ledere i gang med den skriftlige jobsøgning. Hovedparten af vores medlemmer sidder mange år i samme stilling, og intern rekruttering til lederjobbet har gjort en skriftlig ansøgning overflødig. Når disse ledere søger nye udfordringer i andre virksomheder har de typisk ikke erfaringer med den skriftlige ansøgning.

Denne nye udgave af håndbogen er blevet til på baggrund af flere års erfaringer med jobsøgningskurser for ledere på alle niveauer. Udvikling inden for jobsøgningsområdet har gjort en modernisering af bogen nødvendig. Store dele af den tidligere udgave er uændret, andet er blevet moderniseret med en ny struktur og nye relevante afsnit.

1. Indledning

1.1 Hvorfor en skriftlig ansøgning ?

Denne håndbog handler om den skriftlige jobsøgning. At skrive en skriftlig ansøgning til et konkret job er en blandt flere ansøgningsmetoder. Vi forventer, at denne traditionelle tilgang til et lederjob vil være en aktuell metode også fremover, trods Internettets CV-bankers store udbredelse.

Det kan diskuteres, hvor relevant en håndbog i skriftlige ansøgningsteknik vil være i den nærmeste fremtid. Internettet har på nogle områder afløst den traditionelle jobsøgningsprocedure. Som jobsøger behøver du ikke længere vente på, at den rette annonce eller job dukker op og dernæst forfatte den bedste ansøgning til netop denne annonce. Via nye CV-banker på Internettet kan du præsentere dine kvalifikationer over for firmaer og afvente, at de kontakter dig. Der er ingen tvivl om, at denne passive form for jobsøgning vinder større og større indpas. Men jobsøgning er det ikke et spørgsmål om enten eller i dit valg af metode. Vil du forøge dine chancer på jobmarkedet i dag, så brug flere metoder. At skrive en målrettet og personlig ansøgning udelukker ikke brugen af en CV-bank på Internettet.

Der er flere vægtige grunde til at fremhæve den skriftlige ansøgning som en effektiv vej til ønskejobbet: Du har som jobsøger mulighed for at målrette din jobsøgning mod et konkret job, du kan vise din motivation, og du kan træde i profil som et menneske med de ønskede personlige egenskaber. Endvidere kan du her meget præcist beskrive dine kvalifikationer. De skal ikke tilpasses en CV-banks standarder og søgekriterier.

Den gode og inspirerende skriftlige ansøgning efterlader et godt indtryk, som huskes. Udvælgelsen til den store udslagsgivende fase i jobsøgningsprocessen, jobsamtalen, sker blandt de ansøgninger, der giver et klart billede af ansøgerens kvalifikationer, motiver og personlighed. Alt dette sammenholdes med kvalifikationskravene til ansøgeren.

Hvem er det, der får jobbet? Det vil formentlig være den leder, der i kraft af sine hidtidige resultater som leder kan overbevise virksomheden om, at han eller hun vil være en særlig ressource for virksomheden.

Du må være indstillet på, at din jobsøgning foregår i hård konkurrence med mange andre kvalificerede ledere. Dine muligheder for at få et job afhænger blandt andet af din evne til på skrift at gøre rede for, hvem du er, hvad du kan, og hvilke ønsker du har.

1.2 Udformning af ansøgning og dataliste - den svære kunst

Denne håndbog hjælper dig igennem den svære kunst, det er at udforme en god ansøgning med dataliste (CV) på baggrund af systematisk analyse af dine lederkompetencer og jobbet krav.

Mange jobsøgere er uvante med »at sælge sig selv« og føler sig usikre herpå. Men der er hjælp at hente, bl.a. i denne håndbog, i andre jobsøgningsbøger og på Internettet. Liste over relevante bøger findes bagest i denne håndbog. Her kan du hente inspiration til, hvordan ansøgningen kan udformes, men det væsentligste er, at du giver din ansøgning dit personlige præg.

Når du skriver en ansøgning, er det fordi du ønsker kontakt med en konkret virksomhed. Din ansøgning må derfor udarbejdes, så den bliver vedkommende - så den opfordrer virksomheden til en dialog med dig. Her er det nødvendigt, at du tænker i både form og indhold.

Hvad angår formen, skal din ansøgning bygges op på en klar og overskuelig måde. Det er let at lære - der er relativt klare regler opbygning. Det er straks vanskeligere med indholdet.

At udforme en ansøgning, så den bliver vedkommende, er et kreativt arbejde, som kræver tålmodighed og øvelse. Det interessante er, at både indhold og form er med til at give et indtryk af dig som person.

Forudsætningen for, at din ansøgning bliver vedkommende, er først og fremmest, at den bærer præg af dine refleksioner over:

- Dit/dine tidligere job og dine opnåede resultater som leder
- Dine muligheder for at honorere kravene i det ledige job

Jobsøgningsprocessen starter med en grundig ransagelse af dine lederkvalifikationer. En virksomhed kan selvsagt ikke få en fornemmelse af dine lederkvalifikationer, hvis du selv mangler overblik over dem.

Noget af forarbejdet kan volde en del kvaler - af flere grunde:

- I det daglige tænker de færreste over deres kvalifikationer. I jobsøgningsprocessen er dette absolut nødvendigt. Det er vigtigt at analysere de kvalifikationer, man har erhvervet i kraft af jobindhold, erfaring, uddannelse og personlig udvikling.
- De fleste mennesker tænker og skriver indforstået om deres kvalifikationer. Men modtagerne kan ikke læse mellem linierne. Kunsten består derfor i at kun sætte sig i modtagerens sted og formulere sig konkret og detaljeret. Et eksempel på indforståethed er f.eks. at tro, at en stillingsbetegnelse fortæller »alt«. Det er en fejlagtig opfattelse.

Ledere på samme niveau, f.eks. afdelingsledere eller værkførere, vil ofte have vidt forskellige ansvarsområder og vil derfor have dygtiggjort sig i forskellige retninger. Stillingsbetegnelsen fortæller i sig selv meget lidt om en leders specifikke kvalifikationer. At skrive, at man er samarbejdsvillig og fleksibel, siger heller ikke ret meget om ens kvalifikationer. Det kan nærmest betegnes som floskler.

Indforståede ansøgninger fortæller derimod virksomheden, at ansøgeren ikke har reflekteret dybt nok over, hvilke ressourcer han eller hun kan

tilføre virksomheden. Det opfordrer ikke til en dialog. Det er langt mere meningsfuldt for en virksomhed at indkalde til ansættelsessamtale, hvis der i ansøgningen er stof til en diskussion.

De fleste jobsøgere, der er uvante med at skrive ansøgninger, bliver forbavsede over, hvor vanskeligt det er at formulere sig skriftligt.

Derfor disse råd til den utrænede:

- Afsæt en hel dag til formulering af en ansøgning. Betragt dagen som en arbejdsdag
- Accepter, at det er en læreproces, som kræver træning
- Få familie eller venner til at drøfte dit skriftlige produkt - og vær indstillet på at lave det om
- Lav et mentalt tilbageblik på dine erhvervsmæssige successer: Hvad gik godt og hvorfor?

I Lav en systematisk analyse af dine lederkvalifikationer. Håndbogen her indeholder et analyseværktøj, som kan hjælpe dig med at beskrive de jobelementer, dit tidligere og fremtidige lederjob består af. Du kan finde dette analyseværktøj som bilag.

Vi ønsker ikke at standardisere ledernes ansøgninger. Vi hjælper den ansøger i gang, som ikke tidligere har været ude på jobmarkedet med en professionel ansøgning. Efterhånden som du behersker teknikken i den skriftlige ansøgning og kan bruge det skrevne ord bevidst, vil du have overskud til at sætte det personlige præg på ansøgningen.

2. Stillingsopslag

Der er flere muligheder for at finde det rigtige lederjob. De store dagblade og diverse fagblade bringer mange interessante stillingsannoncer for ledere.

Det er ikke nødvendigt at holde alle disse aviser. Internettet er vejen til relevant information på dette felt. De fleste dagblade vil have deres stillingsannoncer på nettet i form af jobbaser. Internettet bruges som et supplement til det tilbud, annoncøren køber hos mediet. Der er tale om helt traditionelle annonceringsmetoder overført til Internettet, hvor metoden vil være en skriftlig ansøgning pr. post eller pr. e-mail.

E-mail

Som jobsøger kan du vælge at benytte dig af det mail-program, der er knyttet til din browser (styresystem). Du kan bruge et separat mail-program eller oprette en personlig e-mailadresse på nettet. En e-mail-adresse er meget anvendelig, når du vælger at bruge Internettet i din jobsøgning. Med en e-mail-adresse kan du tilmelde dig en e-mailservice, der sender udvalgte jobannoncer til dig efter kriterier, du selv vælger.

Jobindex

Jobindex er som navnet antyder et indeks over jobannoncer. Ved hjælp af en søgerobot scannes hele nettet for danske jobannoncer, hvorefter de præsenteres med et ultrakort resumé. Du kan finde indexet på adressen: www.jobindex.dk

Der er dagligt adgang til ca. 5000 stillingsannoncer, som er kategoriseret efter geografisk område og arbejdsområde. Denne service er gratis for dig som jobsøger.

Større firmaer vil via deres hjemmeside bringe relevant stillingsopslag, så her er også en oplagt mulighed for at finde interessante jobs

3. Forhåndskendskab til virksomheden

Jo bedre forhåndsviden du har om jobbet og virksomheden, jo lettere vil det være for dig at skrive en målrettet ansøgning.

Forhåndskendskab kan du få gennem:

- Stillingsannoncen
- Telefonisk kontakt med virksomheden
- Internettet
- Personligt netværk, opslagsbøger, artikler mv.

Forarbejdet kan være tidsmæssigt krævende. Søger du mange job, kan du formentlig ikke overkomme dette for hver enkelt ansøgning. Men det kan varmt anbefales, at du gør det til de job, der er dine ønskejob.

Hvornår er forarbejdet gjort tilstrækkeligt godt? Når du har oparbejdet en viden om virksomheden og jobbet, der gør det muligt for dig at indlede en samtale/diskussion herom. Det forholder sig jo således, at jo mere viden vi oparbejder om et givet emne, jo flere spørgsmål er vi i stand til at stille.

3.1. Analyse af stillingsannoncer

Effektiv jobsøgning handler ikke om at udforme bunker af ansøgninger. Effektiv jobsøgning handler derimod om at kunne sigte præcist - at bruge sin energi på at udpege de relevante job, og så arbejde i dybden med disse.

Det kræver engagement at udforme en god ansøgning. Men engagementet forsvinder og følelsen af nederlag tager over, hvis et stort antal ansøgninger resulterer i et tilsvarende antal afslag. Derfor: Reserver din energi og begejstring til de attraktive og relevante job.

Alene på baggrund af stillingsannoncer kan det være svært at vurdere, om et job er attraktivt. Dertil er stillingsannoncerne som regel for intetsigende og enslydende.

Formålet med en systematisk vurdering af en stillingsannonce er at få et billede af:

- De kvalifikationskrav, der stilles til dig
- De kvalifikationskrav, der måske stilles - omend det ikke er formuleret direkte
- Forhold vedrørende jobbet, der skal belyses nærmere

Du skal ikke give op, selv om du efter at have analyseret stillingsannoncen sidder inde med en fornemmelse af, at du ikke kan honorere virksomhedens krav til dig. Udformningen af stillingsannoncer bærer ofte tilfældighedens præg. Flere erfaringer viser da også, at de krav, som virksomheden stiller, ændrer sig efterhånden som rekrutteringsprocessen skrider frem. Er du fortsat interesseret i jobbet, kan du ringe til virksomheden for at få et mere detaljeret billede af de stillede krav.

Her er forslag til en række spørgsmål om jobbet. Det vil være hensigtsmæssigt at have svar på hovedparten af disse spørgsmål, før selve ansøgningen og dataliste udarbejdes.

- Hvilken organisatorisk indplacering har stillingen? Hvor mange ansatte i afdelingen?
- Hvilke ansvarsområder og hvilken kompetence er der knyttet til stillingen?
- Hvilke samarbejdspartnere er der?
- Hvilke kvalifikationskrav stilles der i relation til f.eks:
 - Teknisk/faglige opgaver?
 - Ledelsesmæssige opgaver?
 - Udviklingsopgaver?

- Hvilke udviklingsmuligheder er der i jobbet?
- Hvilke uddannelsesmæssige krav stilles der?
- Hvorledes er virksomhedens efteruddannelsespolitik over for ledere?
- Hvorfor er stillingen ledig?
- Kontaktpersoner?

3.2 Telefonisk kontakt med virksomheden

Telefonisk kontakt med virksomheden er ofte en forudsætning for at skrive en god ansøgning.

Mange jobsøgere nærer modstand mod at tage et sådant initiativ. Bag denne modstand ligger ofte et ønske om ikke at være til ulejlighed, men også en manglende tillid til, at initiativet vil bære frugt. Det er imidlertid vigtigt at overvinde denne modstand. For at kunne det, er det for det første nødvendigt at erkende denne modstand. For det andet er det nødvendigt at betragte opgaven som en læreproces - hvor evnen til at fornemme, hvad der skal siges og gøres, udvikles.

Alene på baggrund af stillingsannoncen danner du dig et billede af jobbet og virksomhedens krav til dig. Dette billede vil i nogle henseender være rigtigt, men i andre henseender vil det være forkert. Den telefoniske kontakt tjener netop det formål, at du kan få revideret og nuanceret det billede, du har skabt dig. Måske har du vægtet kvalifikationskravene forkert. Måske er der knyttet nogle ansvarsområder til stillingen, som du ikke havde forestillet dig. Det er langt lettere for dig at udforme en ansøgning, når du har oparbejdet et nuanceret billede af virksomhedens krav til dig.

Telefonsamtalen

Det afgørende for en vellykket telefonsamtale er, at du ved nøjagtigt, hvilke oplysninger du ønsker at indhente. Øvrige råd til telefonsamtalen er:

- Ring op til virksomheden og find ud af, hvem der vil komme til at behandle din ansøgning (personalechef, produktionsdirektør, afdelingsleder, chef)
- Vælg din kontaktperson i virksomheden med omhu. Vedkommende skal have indflydelse på din eventuelle ansættelse. Det vil ofte være mest hensigtsmæssigt, at den kontaktperson er en fagchef - frem for en personalechef. (Det er fagchefen, der har det bedste kendskab til den ledige stilling)
- Noter navnet på kontaktpersonen
- Er kontaktpersonen ikke til stede, så ring op senere. Det er vigtigt, at du beholder initiativet (din kontaktperson glemmer det måske)
- Præsenter dig, hver gang du taler med en ny person
- Tal tydeligt og langsomt
- Find en balance mellem at fatte dig i korthed og få en personlig kontakt. Indstil dig mentalt på at være åben, positiv og indlevende
- Afslut samtalen med at spørge, om det vil være hensigtsmæssigt at stille din ansøgning til kontaktpersonen. Sidder din kontaktperson i ansættelsesudvalget, er det vigtigt, at denne person husker dig og jeres samtale

3.3 Personligt netværk, databaser m.m.

Det bedste indtryk af en virksomhed og en ledig stilling kan du få igennem venner og bekendte, der kender virksomheden indefra. Det er derfor vigtigt, at du benytter dig af dit personlige netværk til at indhente yderligere information. For hver ny oplysning, du får om virksomheden, vil du blive bedre rustet til at løse din opgave: At formulere en god ansøgning og efterfølgende være en vedkommende samtalepartner under ansættelses-

samtalen. I det følgende gives eksempler på oplysninger, det vil være relevant at indhente om såvel branche som virksomhed:

- Hvilken branche er det?
- Hvordan er branchens udviklingsmuligheder?
- Hvem er de ledende/største virksomheder i branchen?
- Har virksomheden markeret sig i offentligheden?
- Hvorledes er virksomhedens nuværende situation?
- Hvad er virksomhedens strategi for de kommende år?
- Hvilke udviklingsmuligheder har virksomheden?
- Hvilke trusler retter sig mod virksomheden?
- Hvilken ledelsesfilosofi har virksomheden?
- Hvilken samarbejdspolitik har virksomheden?

Er dit forhåndskendskab til branche/virksomhed ringe, vil det være et stort arbejde at indhente ovenstående oplysninger. Det er derfor vigtigt, at du løbende orienterer dig i arbejdsmarkedsstof i dagblade, fagblade osv. Som jobsøger er det endvidere nødvendigt, at du oparbejder en rutine i at indhente oplysninger på Internettet. Følgende erhvervsdatabaser, der foruden firmaadresser, telefon og webadresser, indeholder også nøgleoplysninger, regnskabstal m.m. fra virksomheder. Det sidstnævnte fordrer dog et abonnement.

Krak	www.krak.dk
Kompass	www.kompass.com
Greens	www.greens.dk
NewBiz A/S	www.newbiz.dk
Købmandsstanden	www.kob.dk

Du kan også finde opslagsværker på biblioteket:

- Kompas-Danmark
- Greens
- Danmarks største virksomheder
- Kraks

Bibliotekerne kan endvidere skaffe artikler, der er skrevet om virksomheder. Især de største biblioteker og hovedbiblioteker har ressourcer afsat hertil.

4. Ansøgningens to dele

En ansøgning består af to dele:

- Et personligt udformet brev til virksomheden - det er selve ansøgningen
- Dataliste/CV

Datalisten er vigtig. Datalisten skal udformes således, at den kan tale for sig selv. Ofte vil det være datalisten, der bliver taget frem igen ved nærmere vurdering af dine kvalifikationer.

Dataliste kaldes også et CV, som er en forkortelse af Curriculum Vitae. CV er den latinske betegnelse for en dataliste eller et levnedsløb. Et CV skal give et systematisk og stikordsagtigt overblik over dine data.

Med et enkelt blik på CV'et skal læseren kunne få oplysninger om uddannelse, erfaringer og hidtidige erhvervskarriere, faktuelle oplysninger som er relevante i forhold til det ene konkrete job. Selv med en langt liv i ledergerningen, bør dit CV højst fylde to sider. Målret dit CV til hvert enkelt job. Der er ingen forventninger om at CV'et skal udgøre en komplet levnedsskrivelse med alle de erhverv, du har været ansat i. Men husk, der må ikke være tidsmæssige huller i din dataliste.

Det kan anbefales, at du starter med at lave dit CV. Derved får du oparbejdet et godt overblik over dine relevante data. Det vil gøre det lettere for dig at skrive selve ansøgningen.

Selve ansøgningen udformes som et brev til virksomheden. Det er brevet, virksomheden ser først. Du har her lejlighed til at henvende dig personligt til virksomheden og gøre rede for, hvorledes netop dine kvalifikationer og evner stemmer overens med virksomhedens behov.

Din opgave kan formuleres således:

- I CV'et skal du i stikord tegne en profil af dit karriereforløb. CV'et tjener således som dokumentation for de oplysninger, du beskriver i selve ansøgningen.
- I selve ansøgningen skal du i prosa redegøre for dine lederkvalifikationer på en sådan måde, at virksomheden får lyst til at få dine kvalifikationer nærmere belyst gennem en ansættelsessamtale. Det kræver, at du har et godt overblik over dine forskellige kvalifikationer.

I visse ansøgninger skal du lægge hovedvægten på ét aspekt af dine kvalifikationer, i andre ansøgninger på et andet. Hvilket aspekt, du skal vægte, afhænger af virksomhedens krav til dig.

5. Ansøgningens og datalistens layout

Forestil dig, at du blandt 75 ansøgere skal udpege seks personer til ansættelsessamtale. Du har højst et par minutter til gennemlæsning af hver enkelt ansøgning og er derfor nødt til at foretage en frasortering. Hvilke ansøgninger vil du lægge til side? I første runde vil du formentlig frasortere ansøgninger, der har en sjusket og uoverskuelig udformning. Det vil de fleste virksomheder også gøre.

Du må forvente, at der stilles krav om, at din ansøgnings layout er fejlfri. Forventningerne til ansøgningens layout er stigende på grund af de muligheder, der findes med moderne IT og avancerede tekstbehandlingsprogrammer med masker til opstilling af CV. De fleste ansøgere har i dag deres egen pc'er, og en flot opstillet ansøgning viser en beherskelse af tekstbehandling.

Vær dog opmærksom på ikke at bruge for meget layout, for mange skrifttyper. Helhedsindtrykket bliver for uensartet. Et godt råd er at brug samme skrifttype og behersk brugen **fed type**, *kursiv* og understregning. Enkelthed fremfor alt.

Forslag til layout:

- Benyt ulinieret papir af god kvalitet
- Brug hvidt papir. Farvet papir virker som blikfang, men i mange virksomheder vil det blive betragtet som et billigt trick
- Tydelig skrift, helst tekstbehandling på en pc'er. Vær opmærksom på, at din printer kan være det svage led
- En håndskrevet ansøgning er ikke velset (med mindre det specifikt er ønsket i annoncen)
- Sørg for en bred venstre margin, således at virksomheden kan gøre notater
- Benyt dig af korte sætninger og mange afsnit. En ansøgning skal være let at læse.

- Der må ikke være stave- eller tegnsætningsfejl i ansøgningen. Dette kan du sikre dig imod ved at få en, helst to personer, til at læse korrektur.

Det handler om at give ansøgningens modtager optimal service. Det gør du bedst ved at skrive en overskuelig og kortfattet ansøgning.

6. Udformning af datalisten/CV

Kravene til opbygning af et CV er relativt klare.

Et CV skal fylde en-to A4-sider og bestå af følgende hovedpunkter:

- Obligatoriske personlige data
- Erhvervs-mæssigt forløb
- Uddannelses-mæssigt forløb
- Evt. supplerende personlige data

Dine personlige data og dit uddannelsesforløb må fylde fra ca. 1/4 til 1/2 af dit CV. Beskrivelsen af dit erhvervs-mæssige forløb skal således fylde mest. Gerne op til 3/4 af dit CV.

Når du een gang har udarbejdet et CV med alle dine kvalifikationer, uddannelser, kurser m.m, kan du bruge det som et katalog. Betragt det som et brutto-CV, som du plukke fra til at matche den enkelte stilling. Være opmærksom på, at dine kvalifikationer kan vægtes forskelligt - afhængigt af virksomhedens krav til dig.

Forslag til opbygning af CV:

- Obligatoriske personlige data
- Erhvervs-mæssigt forløb
- Uddannelses-mæssigt forløb
- Supplerende personlige data

6.1 Obligatoriske personlige data

De personlige data, du kan medtage, er følgende:

Obligatoriske personlige data (skal altid anføres)

Navn

Adresse

Tlf. privat

Cpr.nr./fødselsdato og -år

Det er kutyme at anbringe navn, adresse og telefonnummer i øverste højre side af CV'et. Det gør disse data iøjnefaldende, og virksomheden forventer at finde dem her. Hvis du har flere sider, så husk navn og adresse på alle siderne.

Du bør altid angive din alder - helst i form af cpr.nr. Manglende angivelse af alder signalerer, at du ikke vil være din alder bekendt. Føler du, at din alder er et problem, kan du eventuelt anbringe dit cpr.nr./fødselsdag nederst på CV'et. Virksomheden vil så forholde sig til dine kvalifikationer, før din alder »afsløres«.

7. Erhvervsmæssigt forløb

Dette afsnit i din dataliste er det vanskeligste. Ved hjælp af stikord og korte sætninger skal du spore virksomheden ind på dine lederkvalifikationer set i en større sammenhæng. Datalisten skal give et overskueligt billede af din karriere og dit udviklingsforløb som leder.

7.1 Afsnittets opbygning

Dine ansættelser nævnes i baglæns kronologisk orden: Altså det sidste ansættelsesforhold først.

For hvert ansættelsesforhold nævnes:

- Ansættelsens varighed
Det er omdiskuteret, hvorvidt årstal er tilstrækkeligt. Du kan herved skjule flere ledighedsperioder, hvilket virksomheden naturligvis godt ved. Vælger du kun at anføre årstal, må du kunne månedsangive dine ansættelsesperioder ved en eventuel ansættelsessamtale. Ulempen ved at månedsangive er, at CV'et let bliver rodet og uoverskueligt. Føler du selv, din ansøgning er helstøbt og velargumenteret, er månedsangivelse efter vores mening ikke nødvendig.
- Firmaets navn og adresse
- Din stillingsbetegnelse
- Dine ansættelses- og ansvarsområde
- Eventuelle referencepersoner, deres nuværende arbejdsplads og tlf.nr.

Husk altid at indhente referencepersoners accept.

7.2 Ansættelsesforhold

Samtlige ansættelsesforhold bør nævnes i kronologisk rækkefølge. Det kan virke mærkeligt med hul i rækkefølgen, hvis det da ikke forklares med f.eks. udlandsophold, uddannelsesforløb m.m. Med den rivende udvikling som nu og fremover præger erhvervslivet, vil det fortrinsvis være de sidste ti år, der er interessante for den ansættende virksomhed. Du bør derfor lave en mere uddybende beskrivelse af dine ansvarsområder for denne periode og herefter mindre og mindre efterhånden, som du går bagud i ansættelsesperioderne. Ansættelsesforholdene markeres med:

Årstalsperiode	Firmaets navn
	Din stillingsbetegnelse
	Dine ansvarsområder (beskrevet så kort som muligt)

Det er først og fremmest igennem beskrivelsen af dine ansvarsområder, at virksomheden får en fornemmelse af dine kvalifikationer. Det er derfor uhyre vigtigt, at du selv oparbejder et godt overblik over disse. Som tidligere nævnt siger en stillingsbetegnelse i sig selv meget lidt om dine kvalifikationer. Nogle ledere har f.eks. ansvar for budgetter, medarbejderuddannelse, investeringspolitik og produktionsplanlægning, mens andre ledere primært har ansvar for kvalitetskontrol og planlægning og fordeling af arbejdet for timelønnet personale. Det er svært at vurdere ens egne kvalifikationer korrekt. Mange har en tendens til enten at undervurdere eller overvurdere deres kvalifikationer. Begge dele er naturligvis uheldigt.

Som undervisere på jobsøgningskurserne erfarer vi ofte, at ledere undervurderer deres kvalifikationer. Mange ledere har således svært ved positivt at bedømme betydningen og omfanget af deres ansvarsområder. Det ser ud til, at erhvervede kvalifikationer let opfattes som en selvfølge. Men de er ikke en selvfølge. Vi møder ofte meget kompetente ledere, som ganske enkelt ikke har præcise ord, for det de går og gør som ledere. Tavs

viden er et velkendt fænomen i de fleste discipliner og fag. Lederjobbet er bestemt ingen undtagelse.

Som tidligere nævnt er det vidt forskelligt, hvordan ledes udvikling - fagligt, ledelsesmæssigt og personligt - former sig. Med andre ord: Den enkelte ledes kvalifikationsprofil er unik.

Skemaerne på de følgende sider kan hjælpe dig til at skabe et overblik over dine organisatoriske placering, din jobprofil og dine ansvarsområder. Du kan beskrive dine ansvarsområder mere eller mindre detaljeret.

7.3 Organisationsprofil

Organisationsprofilen beskriver den organisatoriske indplacering og kompetence. Da de hierarkiske niveauer er meget forskellige i de forskellige brancher fravælger vi her at bruge de ledertitler, som vi normalt bruger til at signalere den organisatoriske kompetence, såsom "chef", "direktør" o.l. Sådanne titler bliver først meningsfulde når de sættes i konkret sammenhæng med virksomheden: Først når vi siger "kontorchef i Told & Skat" eller "direktør for Oles Nøglebar" bliver den organisatoriske indplacering, ansvar og kompetence tydelig. Udviklingen fremover vil byde på flere forskellige organisationsformer, som adskiller sig fra den traditionelle hierarkiske struktur.

I forbindelse med vores nye produkt LederMatch (se afsnit 16) har vi udviklet et nyt system, som kan beskrive den organisatoriske indplacering så præcist, at det bliver muligt at matche ledere og lederjob på tværs. I forbindelse med traditionel jobsøgning er systemet/analyseværktøjet meget effektivt.

Lederne skal først beskrive deres organisatoriske indplacering i nuværende eller sidste job ud fra følgende:

Organisatorisk indplacering

- Direktion
- Stabsfunktion
- Linieledelse
- Produkt/projektledelse

Ud fra de næste fire kategorier fastlægges ledelsesansvar og kompetence helt konkret:

- A. Beslutnings- og strategisk ledelse
- B. Planlægningsledelse
- C. Operationel ledelse
- D. Produkt- og projektledelse

Vi opererer med fire forskellige ledelseskompetencer, der kan gå på tværs af den organisatoriske indplacering. Det er sjældent at finde et lederjob, som udelukkende kan beskrives med karakteristika fra et område. Følgende fire beskrivelser er ment som en hjælp til dig i din beskrivelse af dit tidligere og nuværende ledelsesansvar og -kompetence.

Samtidig kan du overveje, om du virkelig ønsker et ledelsesansvar på et bestemt niveau i dit nye job. Du skal altså både fastsætte din nuværende eller tidligere organisatoriske placering samt din fremtidige placering og kompetence.

A. Beslutnings- og strategisk ledelse.

Her finder du opgaver med ansvar og kompetence til overordnede strategiske beslutninger. Kompetencen er på strategisk niveau. Ansvar for opgaverne indebærer kompetence til forhandlinger og bindende øko-

nomiske aftaler af væsentlig karakter på virksomhedens vegne. Typiske job, som har elementer i denne kategori: Adm. direktør, medlem af direktion, afdelingschef, forretningsfører, sekretariatschef o.l.. Men vær opmærksom på, at også andre ledende stillinger kan have elementer i denne kategori.

Lederopgaver i kategori A er :

- at servicere en bestyrelse
- selvstændigt at træffe overordnede beslutninger på virksomhedens vegne
- at lede mellemledere
- at forhandle strategiske beslutninger på virksomhedens vegne
- at være ordførende over for offentligheden
- at opstille mål, strategier og visioner for virksomheden

B. Planlægningsledelse

Her indebærer lederjobbet ledelsesopgaver inden for et afgrænset område i virksomheden/organisationen, f.eks. en afdeling/sektion/stabsfunktion. Ansvar og kompetencen i B er på det taktiske niveau, planlæggende og rådgivende i forhold til det strategiske niveau A. Kompetenceelementet B findes typisk i lederjob som sekretariats- og planlægningschef, økonomichef, personalechef, marketingschef m.m. Men også ledere på andre niveauer kan have opgaver på dette niveau.

Lederopgaver i kategori B er :

- at tilvejebringe beslutningsgrundlag for virksomhedens strategiske beslutninger
- at tilvejebringe visionære oplæg til virksomhedens udvikling
- at analysere trufne beslutninger og udarbejde handlings- og implementeringsplaner for virksomheden
- at sikre implementering og opfølgning af iværksatte planer

- at rådgive en direktion i tværgående spørgsmål
- at lede stabsfunktioner

C. Operationel ledelse

Det indebærer opgaver med ledelseskompetence på operationelt niveau, dvs. direkte personaleledelse af ikke-ledende medarbejdere. Lederjobbet indeholder typisk opgaver på operationelt niveau og vil være at finde blandt titler som afdelingsleder, kontorchef, salgsleder, værkfører, arbejdsleder, gruppeleder m.m.

Lederopgaver i kategori C er :

- at sikre den praktiske gennemførelse af de planlagte aktiviteter
- at arbejde med direkte personaleledelse
- at sikre kvalitet i det daglige arbejde
- at følge den enkelte medarbejders indsats
- at tage stilling til daglige driftsbeslutninger
- at styre budget og økonomi i egen afdeling

D. Produkt- og Projektledelse

Indebærer ledelse af et specialområde, enten i stabs- eller linjefunktion. Jobindehaveren leder ikke nødvendigvis personale, men et produkt, et projekt eller et specialområde. Typiske job, som har opgaver med produkt- og projektledelse, er informationschef, kvalitetschef, produktchef, key account manager, projektleder, miljøchef o.l. Projektledelse vil ofte være af tidsbegrænset karakter.

Lederopgaver i kategori D er :

- at sikre virksomhedens aktiviteter på et specialområde
- at sætte fokus på et af virksomhedens produkter
- at sikre produkt- og projektudvikling

- at udøve projektledelse
- at rådgive virksomheden på et særligt område
- at styre budget og økonomi for et produktområde

Under bilag finder du et analyseværktøj til afdækning af jobelementerne i dit/dine lederjob. Det kræver tid og energi at arbejde sig igennem denne systematik. Denne forberedelse er ikke absolut nødvendig for at lave en dataliste. Betragt billaget med jobprofilanalysen som et ekstra tilbud.

7.4 Ledighedsperioder

Generelt gælder, at du altid skal være ærlig om dit erhvervmæssige forløb, men lad endelig være med at fremhæve din ledighed i selve ansøgningen. Lange ledighedsperioder gør det sværere at få et nyt lederjob. Den eneste måde, du kan sløre ledighedsperioder på, er at henvise til et uddannelsesforløb.

Eksempel:

1998 - 1999: Efteruddannelse, jf. nedenstående (idet du henviser til afsnittet: Uddannelsesforløb).

Som du måske er bekendt med, er det kun ganske få uddannelser, som berettiger dig til samtidig at oppebære understøttelse. Du må løbende orientere dig herom, idet reglerne af og til ændres. Du kan få vejledning og råd i Ledernes a-kasse.

8. Uddannelsesmæssigt forløb

Der er ingen faste regler for, hvor meget dette afsnit skal fylde i dit CV. Det afgørende er, at du i stikord opremser det uddannelsesforløb, der kan have virksomhedens interesse.

I det omfang dit uddannelsesforløb afspejler dit karriereforløb, er det vigtigt at anføre dette. Deltagelse i kurser/kompetencegivende uddannelse samtidig med dit arbejde vil ofte være et positivt signal til virksomheden om, at du er indstillet på at søge nye udfordringer og er indstillet på at lære nyt.

Skal dit uddannelsesmæssige forløb beskrives i kronologisk rækkefølge - startende med din basisuddannelse? Eller baglæns med de sidste uddannelser først? Dette valg må du selv træffe. Ligger din uddannelsesmæssige indsats først og fremmest inden for de seneste år, kan du signalere dette ved at opremse dit uddannelsesmæssige forløb i baglæns orden med det sidste først. Det er tilstrækkeligt at anføre det årstal, hvor du bestod en uddannelse eller gennemførte et kursus.

Er dit uddannelsesmæssige forløb omfattende, kan du evt. dele det i:

- Kompetencegivende uddannelser
- Kurser

Dette fremmer overskueligheden.

Hvilke uddannelser/kurser er relevante? Alle kompetencegivende uddannelser er relevante. Kurser, der ikke vedrører dit arbejde, er uvedkommene. Hvilke andre kurser, der er relevante, kan der ikke svares entydigt på. Også i dette tilfælde må du til hvert enkelt job overveje, hvad du finder mest hensigtsmæssigt. Forudgående kendskab til virksomheden og den ledige stilling giver dig de bedste betingelser for at vurdere, hvad der er relevant. Derfor er det en god idé at skaffe sig viden om virksomheden og tilrette dit CV hertil.

9. Supplerende personlige data

Et står dog fast: Opremses du en lang række kurser 10-20 år tilbage, hvoraf nogle er forældede, og andre ikke er relevante, vil det vække skepsis hos modtageren. Dette vil også være pladskrævende og betyde, at du vægter dit CV skævt i forhold til en række andreoplysninger, som må være mere relevante.

Følgende oplysninger udgør supplerende personlige data:

- Arbejdstelefonnummer (hvis du er i arbejde)
- Ægtestand
- Ægtefælles stilling
- Antal børn og alder
- Børnepasningsordninger
- Helbredstilstand
- Fritidsinteresser

Det er ikke nødvendigt at medtage alle supplerende data. Overvej derfor grundigt hvilke oplysninger, du ønsker at videregive. Det kan du gøre ved at stille dig selv to spørgsmål:

- Hvilke tanker, billeder og forestillinger ønsker jeg at skabe om min egen person?
- Hvordan vægter jeg mine personlige data i forhold til min erhvervs- og uddannelsesmæssige baggrund?

Problemet består i, at vi ikke kender modtageren. Det er derfor ikke muligt på forhånd at vide hvilke oplysninger, der vil skabe positive associationer og hvilke oplysninger, der vil blive modtaget mindre positivt. Du må derfor selv træffe valget. Det må du gøre på baggrund af dine overvejelser over hvilke oplysninger, du finder relevante.

9.1 Ægteskabelig status

Hvis du ikke beskriver din ægteskabelige status, må du forvente at blive spurgt til en eventuel ansættelsessamtale. Mange traditionelle virksomheder lægger vægt på, at en kommende leder lever et stabilt og roligt familieliv med ægtefælle og børn.

Din eventuelle ægtefælles stilling skal kun oplyses, hvis det har afgørende betydning for det job, du søger.

9.2 Børn

Bygger du dit CV op med en række supplerende personlige data, vil du spore virksomheden ind på dine personlige forhold - hvorfor du selv indirekte bringer spørgsmål om børn på bane. Det vil derfor være naturligt at redegøre for, om du har børn, hvor mange du i givet fald har og deres alder. Børn er ikke nogen hindring for at bestride et lederjob. Tværtimod vil forælderrollen modne de fleste. Mange ledere har således erkendt, at de er blevet mere tolerante og fået en større forståelse for medmenneskelige forhold, efter de har fået børn.

Som ansøger med småbørn kan det anbefales at redegøre for pasningsordninger eller på anden måde signalere, at periodevis overarbejde/rejseaktivitet kan lade sig gøre.

9.3 Helbred

Især ældre ledere føler sig tilskyndet til at oplyse om deres helbredstilstand. Der er flere måder at gøre dette på. Een er, noget bombastisk, at erklære, at man er »ved godt helbred«. Men hvad vil det sige? Betyder det, at man kan klare spidsbelastningssituationer og overarbejde? En anden måde er at tilkendegive dette indirekte. Det gøres ved at signalere, at man er en ressourcestærk person, der kan klare fysisk krævende fritidsaktiviteter.

Har du problemer med dit helbred, så vent med at redegøre herfor til en eventuel ansættelsessamtale. Det behøver ikke være en hindring for at få

et job. Det afgørende er, at du har fundet en hensigtsmæssig måde at leve med din sygdom på. Du skal være klar over, at arbejdsgivere ikke længere må spørge til dit helbred, men du har pligt til at oplyse om forhold vedrørende dit helbred, der kan have betydning for dit arbejde.

9.4 Fritidsaktiviteter

Virksomhederne har ofte brug for dynamiske ledere. Det er derfor din opgave - igennem hele din ansøgning - at tegne et billede af dig selv som en dynamisk person. Kreative fritidsinteresser signalerer dette. Et hverv som træner eller leder i klub eller forening vil signalere, at du bruger dine lederevner andre steder end på jobbet.

Der er blot ét "men" ved at angive fritidsinteresser: Du kan ikke på forhånd vide, om den pågældende fritidsaktivitet skaber positive eller negative associationer hos modtageren. F.eks. vil aktiv sejlsport hos en personalechef måske skabe negative forventninger: Vedkommende forestiller sig måske, at du i perioder af året er mere interesseret i din hobby end i arbejdet - og ser måske et billede for sig af en økonomisk, fordringsfuld leder. En anden personalechef, der evt. udøver den samme hobby, vil måske genkende sig selv i dig - hvilket i reglen er positivt.

Kommentarerne om de supplerende personlige data kan sammenfattes således:

- Jo flere oplysninger du giver, jo mere vil virksomheden forholde sig til dine personlige forhold
- Det er ikke muligt at forudsige, hvordan virksomheden vil reagere på dine personlige data
- Du skal sikre en fornuftig vægtning mellem dine personlige data, din erhvervmæssige baggrund og dit uddannelsesmæssige forløb
- Under en ansættelsessamtale er det langt lettere at fornemme hvilke

personlige forhold, der vækker en positiv interesse. Dette skal naturligvis udnyttes ved, at du uddyber disse

- For hver ny ansøgning, du udformer, kan du overveje hvilke oplysninger, der er relevante

9.5 Den endelige udformning af datalisten

Ved hjælp af analysen over dine lederkompetencer m.m. kan du nu sammensætte din dataliste, som skal vedlægges ansøgningen.

Som tidligere nævnt disponeres denne således:

- Dit CV skal fylde en til to A4-sider
- Dit erhvervmæssige forløb fylder mest: fra ca. 1/2 - 3/4 af dit CV. Dine personlige data og dit uddannelsesmæssige forløb fylder fra ca. 1/4 til 1/2 af datalisten
- Kun relevante data medtages. Gerne i stikordsform

For hver ny ansøgning du sender, skal du rette din dataliste til. Er der overensstemmelse mellem de resultater, du har opnået som leder (det har du redegjort for i selve ansøgningen) og de ansvarsområder, du har beskrevet i dit CV?

10. Eksempler på datalister

I Ledernes Hovedorganisation har vi i adskillige år arrangeret jobsøgningskurser for ledere. Kursisterne får forud for kursets start besked om at møde op med en af deres skriftlige ansøgninger, et CV/dataliste og selve stillingsannoncen. I det følgende præsenteres to forskellige versioner af et CV. De er forfattet af den samme person - før og efter et af disse jobsøgningskurser. Såvel datoer og telefonnumre som person- og stednavne er opdigtede.

Eksempel 1

Dato: 2. marts 2000

Levnedsløb:

1964: Født 15. januar i Ringkøbing.

1981: Afsluttet 10. klasse.

1985: Udlært Værktøjsmager, snit og stans.

1987: Bestået HF-eksamen.

1989: Afsluttet værnepligt.

1989-92: Arbejdet som værktøjskonstruktør og værkførerassistent for Munk A/S. *

1992-96: Arbejdet som problemløser og projektbehandler for Hansen og Søn A/S. *

1996: Arbejder som leder af teknisk afdeling hos Bymark A/S. *

* Se venligst vedlagte referenceliste.

Dato: 2. marts 2000

Referenceliste:

Min tegnestuechef hos Munk A/S

Nu ansat hos: ABO A/S

Teknisk direktør Jens Hansen

Tlf. 42 15 15 15

Min afdelingsleder hos Hansen og Søn A/S

Nu ansat hos: Logo ApS
Produktionschef Hans Jensen
Tlf. 40 10 00 01

Min nuværende overordnede hos Bymark A/S
Teknisk direktør Ove Nielsen
Tlf. 44 42 10 14, lok. 512

Eksempel 2

Dataliste:

Mikael Knudsen
Peder Håbsvej 222,
2100 København Ø

Tlf. privat: 31000100
Tlf. arb.: 44421014 (lokal 255)

(Navn og adresse kan også placeres som brevhoved øverst på hver side af datalisten)

Erhvervsmæssig baggrund:

1996: Afdelingsleder for teknisk afdeling hos Bymark A/S, Markvej 14,
3500 Værløse

Konstruktion af specialværktøjer.
Planlægning af arbejdsgang og -metoder i forbindelse med nyanskaffet
produktionsudstyr

1988 - 1989: Værnepligt (Hærens Materiel kommando)

Uddannelser:

1988: Maskintekniker med værktøjskonstruktion som speciale
(Københavns tekniske Skole)
1987: HF med engelsk og tysk. Engelsk beherskes såvel skriftligt som mundtligt.
Tysk beherskes mundtligt. (Frederiksberg Forberedelsesskole)
1985: Udlært værktøjsmager (A/S Pedersen, Karlebo)
1981: Afsluttet 10. klasse

Kurser: De væsentligste kurser er:

1998: PC-kørekort (Høje Tåstrup Dataskole)
1996: CAD-konstruktion (EDB-Test A/S, Køge)

Bla. i kraft af disse kurser er jeg i stand til at løse produktionstekniske
opgaver på CAD/CAM

Personlige data:

Cpr.nr.: 010564-2883. Født i Ringkøbing
Jeg er gift og har to børn på ti og 13 år

I fritiden fungerer jeg som træner for et volleyball-hold, ligesom renovering
af motorcykler er min hobby. Mit familieliv og mine gøremål i fritiden er
ingen hindring for deltagelse i efteruddannelse, rejseaktiviteter mv.

Det fremgår tydeligt, hvorledes kursisten lidt efter lidt får overblik over
sine kvalifikationer. Hermed øges kursistens selvtillid: Det er nu ikke læn-
gere nødvendigt at bruge halvdelen af CV'et på en referenceliste, som det
ses i første eksempel.

11. Udformning af selve ansøgningen

Når du har oparbejdet et nuanceret billede af den ledige stilling og virksomheden, er tiden inde til at skrive selve ansøgningen. Ansøgningen er som tidligere nævnt et personligt udformet brev til virksomheden. En virksomheds ansættelsesudvalg skal have lyst til at træffe netop dig på baggrund af det indtryk, du giver af dig selv. Dette indtryk afhænger i høj grad af din evne til på skift at give udtryk for, hvem du er, hvad du kan og hvilke ønsker, du har. Din skriftlige formuleringsevne har stor vægt. Selv om du ikke er et naturtalent til at formulere dig skriftligt, kan du være en udmærket leder og have netop de kvalifikationer, en virksomhed efterlyser. Du må således påregne, at adgangsbilletten til en ansættelsessamtale er betinget af, at din ansøgning både i sin form og i indhold virker helstøbt og gennemarbejdet.

Din sproglige formuleringsevne bliver først rigtig god, når du har fundet din personlige stil. Det er også forudsætningen for, at du kan lade din personlighed skinne igennem. Du må være indstillet på, at det er en læreproces, der kræver træning. Der er her tale om en proces, hvor du i høj grad er overladt til dig selv. Du kan ganske vist hente inspiration til hvilke emner, du kan tage med i ansøgningen, men selve den sproglige formulering er en personlig sag. Her er der kun et par råd at give:

- Bliv ved med at arbejde med dine formuleringer, indtil du synes, du får dine budskaber tilstrækkeligt klart igennem
- Få din familie eller venner til at kritisere dit skriftlige produkt - og vær indstillet på at lave det om

Med hensyn til det indholdsmæssige er det nødvendigt, at du kan spille på den brede vifte af kvalifikationer, du er i besiddelse af. Du skal kunne jonglere rundt med dine kvalifikationer, så du netop vægter og uddyber de kvalifikationer, virksomheden har behov for.

Forudsætningen herfor er naturligvis, at du har oparbejdet et godt overblik over dine egne kvalifikationer og virksomhedens krav til dig. Det har du formentlig fået gennem dit forarbejde med organisations- og jobprofilen.

11.1 Ansøgningens opbygning

Selve ansøgningen skal helst være på een, maksimalt halvanden A4-sider.

Først og fremmest skal ansøgningen være overskuelig og let at læse. Husk mange afsnit. Husk en klar afsnitsopbygning og brug korte sætninger. Se i øvrigt kapitel fem vedrørende ansøgningens layout.

På den følgende side ser du et forslag til, hvordan en ansøgning kan bygges op.

Der er relativt faste regler for opbygning.

Virksomhedens navn og adresse
Evt.: Att.: Person eller afdeling

Dit navn , adresse og
telefonnummer
(Kan med fordel placeres øverst på
siden som fast brevhoved)

Sted, dato, årstal

Overskrift

I overskriften skal du sælge dig selv i få ord og gøre opmærksom på hvilken stilling, du søger.

F.eks: Værkfører med stor ledelseserfaring søger nye udfordringer i stillingen som... eller udviklingsorienteret IT-chef ønsker at tage næste skridt som...

A. Indledning

Hvis du har været i kontakt med virksomheden: Referer til behagelig telefonsamtale eller besøg.

Hvis du ikke har været i kontakt med virksomheden: Redegør for, hvor og hvordan og hvornår du har set stillingen. Fortæl at du søger stillingen.

B. Interessetilkendegivelse

Positiv begrundelse for at søge stillingen.

C. Kravbesvarelse

Fortæl levende, hvordan netop dine kvalifikationer svarer til virksomhedens behov. Dette afsnit skal flyde mest. Henvis til dit CV for yderligere oplysninger om din person.

D. Afslutning

Kort og venlig. Opsummer dine væsentligste kvalifikationer. Fortæl, at du står til rådighed for en uddybning af ansøgningen ved en personlig samtale.

Underskrift

Både maskin- og håndskreven underskrift.

./ Bilag

Liste over bilag du vedlægger. Husk, ikke for mange bilag!

11.2 Ansøgningens enkelte punkter

Brevhoved

Det er kutyme, at virksomhedens navn og adresse placeres øverst i venstre side.

Hvis det præciseres i annoncen, at ansøgningen skal stiles til en bestemt afdeling eller person, skal du endelig gøre dette. Har du drøftet den ledige stilling med en anden person i virksomheden, der også har indflydelse på din ansættelse, kan du med fordel stile ansøgningen til denne. Denne person kan formentlig huske dig, hvorfor du ikke så let drukner i bunken af ansøgninger (Husk at indhente personens accept heraf).

Det er en smagssag, om du vil placere dit navn, adresse og telefonnummer, - evt. cpr.nr. - i venstre hjørne (ovenover virksomhedens navn og adresse), om du placerer disse data øverst i højre side eller som et fast brevhoved

øverst på siden. Muligheden foreligger, hvis du har et moderne tekstbehandlingsprogram.

Sted, dato og årstal placeres altid i højre side.

Overskrift

Husk altid at angive hvad din ansøgning drejer sig om i en overskrift. Herved sikrer du dig, at din ansøgning lægges i den rigtige bunke. Sælg dig selv via en kort karakteristik.

11.3 Indledning

Indledningen skal være ganske kort. Her skal du spore virksomheden ind på, hvordan du er blevet opmærksom på den ledige stilling.

Har du været i kontakt med virksomheden, kan du evt. indlede med at referere til behagelig telefonsamtale eller besøg. Vælger du at gøre dette, er det nødvendigt at stile ansøgningen til den person, du har været i kontakt med.

Har du ikke været i kontakt med virksomheden, er det en god idé at redegøre for hvor og hvornår, du har set stillingsopslaget.

Indledningen kan eventuelt slås sammen med ansøgningens næste punkt, hvor du skal begrunde, hvorfor du søger stillingen.

11.4 Interessetilkendegivelse

Du skal begrunde, hvorfor du søger netop denne stilling. Det gælder med andre ord om at vise en positiv og oprigtig interesse for jobbet. Een måde at gøre dette på er at tage udgangspunkt i de ansvarsområder, du finder spændende i det ledige job.

Herefter skal du så redegøre for, hvorfor disse ansvarsområder er spændende for dig (nævn f.eks. nogle særlige kvalifikationer og erfaringer inden for et givet område).

Eksempel:

Via dagspressen er jeg bekendt med virksomhedens satsning på udvikling af produktionstekniske løsninger. Da jeg i mit hidtidige virke har haft positive erfaringer med bl.a. indførelse af CNC-teknologi, vil det være en udfordring for mig at bidrage til denne udvikling.

Det er ikke en positiv begrundelse at fortælle, du søger jobbet på grund af ledighed. En sådan begrundelse fortæller måske nok, at du ikke er arbejdssky. Men den fortæller også, at du ikke har visioner og begejstring vedrørende den ledige stilling. Har du svært ved at finde en positiv begrundelse, er det et signal til dig selv om, at du er uafklaret med hensyn til den ledige stilling.

Ønsker du en afklaring, må du skaffe dig mere viden om virksomheden og den ledige stilling. Samtidig vil det formentlig være gavnligt for dig at reflektere dybere over, hvilke ønsker du har til dit fremtidige arbejdsliv.

Fravær af visioner vedrørende en ledig stilling kan også skyldes, at du søger stribevis af job. Dette er ikke effektiv jobsøgning. Effektiv jobsøgning består i, at du konstant er opmærksom på ledige stillinger samtidig med, at du reserverer din energi og begejstring til de job, du oprigtigt ønsker dig.

11.5 Kravbesvarelse

Den største del af ansøgningen vedrører kravbesvarelsen. Du skal her tage udgangspunkt i de krav, virksomheden stiller til dig. I stillingsannoncer er disse krav beskrevet i stikord. Gennem den personlige kontakt med virksomheden er disse krav formentlig blevet uddybet og mere nuanceret beskrevet. Eventuelt er der gennem samtalen også dukket andre krav op. Din opgave består nu i at demonstrere, at du kan leve op til virksomhedens krav. En måde at gøre det på er at redegøre for de resultater, du har opnået som leder, og som virksomheden efterlyser og kan drage nytte af.

Dine ansøgninger skal være kortfattede. Du vil måske erfare, at dine første udkast til ansøgninger bliver alenlange. Det er helt naturligt og udtryk for, at det ligger dig på sinde at redegøre for alle dine kvalifikationer. Kunsten består nu i at udvælge! I den helstøbte, gennemarbejdede ansøgning præsenteres netop de kvalifikationer og ledelsesmæssige resultater, virksomheden prioriterer højt - ikke flere og ikke færre.

Det kan anbefales, at du henviser til dit CV for yderligere uddybning. I din ansøgning skal du ikke redegøre for forhold, der allerede er nævnt i CV'et. Herved sparer du plads, ligesom du signalerer, at du har et godt overblik.

I din kravbesvarelse skal du være opmærksom på ikke at skrive i et indforstået sprog, ikke for mange fagbetegnelser og fagjargon, ligesom du ikke skal bruge floskler.

Efterlyser virksomheden f.eks. en erfaren projektleder inden for et specifikt område, vil følgende formulering virke indforstået: »Idet jeg har stor erfaring som projektleder, kan jeg påtage mig«

I stedet skal du på få linier gøre rede for:

1) at du har været projektleder, 2) projektets formål, 3) projektets resultat,

4) hvorledes dine indhøstede erfaringer kan anvendes i den ledige stilling. Se eventuelt på jobelementet "projektledelse" i afsnittet om jobprofilen under bilag. Her kan du fremhæve de enkelte funktionsbeskrivelser, hvor du med sikkerhed har din styrke.

11.6 Bløde kvalifikationer

Virksomhederne stiller i stigende omfang krav til ledernes "bløde" kvalifikationer, krav som f.eks. fleksibilitet, omstillingsevne, gode samarbejdsegenskaber og andre sociale færdigheder.

Alt for ofte vælger jobsøgere at besvare disse krav således:

"Jeg har gode samarbejdsevner og er fleksibel indstillet", eller

"Jeg har altid haft et godt samarbejde med såvel over- som underordnede"

Sådanne påstande vil af de fleste virksomheder blive betragtet som floskler. Du skal prøve at dokumentere dem via de resultater, du har opnået. Dette kan gøres ved at redegøre for de aktiviteter og sammenhænge, hvor disse personlige kvalifikationer er blevet brugt.

Eksempel:

Som leder af maskinafdelingen har jeg haft det overordnede ansvar for indførelsen af CNC-styrede maskiner. På medarbejdernes anbefaling nedsatte vi en arbejdsgruppe til at vurdere, om arbejdet kunne organiseres mere hensigtsmæssigt efter den omfattende teknologiske omstillingsproces. Resultatet var meget positivt. Mine medarbejdere fik betydeligt mere ansvar for den daglige produktion, mens jeg selv blev frigjort til andre udviklingsopgaver for virksomhedens tekniske afdeling.

Erfaringerne viser, at ansøgere har svært ved at beskrive deres personlige kvalifikationer, uagtet at mange har ganske god selvindsigt efter mange år i ledergerningen. Denne selvindsigt fås bl.a. gennem psykologiske

erhvervstests, som mange ledere har været igennem i forbindelse med rekruttering til deres tidligere og nuværende jobs.

11.7 Afslutning

Afslutningen på ansøgningen skal være kort. Du har her lejlighed til at opsummere de kvalifikationer, som er de allermest væsentlige i forhold til jobbet.

Du bør endvidere fortælle, at du står til rådighed for yderligere uddybning af ansøgningen.

Eksempel:

I kraft af:

- mine erfaringer med teknologiske omstillingsprocesser,
- min ekspertise inden for CNC teknologi,
- et forpligtende samarbejde på tværs af ledelseshierarkiet

vil jeg være i stand til at påtage mig de beskrevne ansvarsområder. Jeg ser frem til et personligt møde, hvor jeg får lejlighed til at uddybe ovenstående.

11.8 Bilag

Nederst på følgebrevet skal du angive hvilke bilag, du vedlægger. Eksempelvis eksamensbeviser og anbefalinger, som altid skal være fotokopier af originaler. Men husk under alle omstændigheder at vedlægge datalisten.

Vær kritisk, når du vedlægger bilag - medsend højst to-fire bilag. Du kommer til at undersøge dine kvalifikationer, hvis du vedlægger stakke af kur-

susbeviser, der ikke er særlig relevante. Har virksomheden brug for yderligere dokumentation, vil virksomheden bede det.

Du skal være opmærksom på, at værdien af såvel anbefalinger som referencer er genstand for diskussion. Nogle finder anbefalinger unødvendige og måske til besvær. Andre finder det positivt. Den samme problematik gør sig gældende for anvendelse af referencepersoner. Spørgsmålet går på, hvor troværdige disse kilder er. Nyere undersøgelser viser, at referencetagnin er meget mere udbredt end anbefalinger. Anbefalinger betragtes af mange som utidssvarende. Mange virksomheder giver af princip ikke anbefalinger til deres ansatte.

12. Uopfordrede ansøgninger

Det er almindeligt, at større virksomheder dagligt modtager uopfordrede ansøgninger. Mange virksomheder værdsætter dette og gennemgår de uopfordrede ansøgninger, når ledige stillinger skal besættes. Herved sparer virksomhederne udgifter til annoncer.

Når du søger uopfordret, kan du være heldig at ramme et aktuelt specifikt behov i virksomheden, men ofte vil der gå et stykke tid, før virksomheden har brug for netop din ekspertise. Hovedparten af de uopfordrede ansøgninger opbevares gerne til en senere lejlighed.

Når du søger uopfordret, skal du tænke på dig selv som et selvstændigt firma, der tilbyder at løse bestemte opgaver for den virksomhed, du ønsker at arbejde for. At søge uopfordret kræver mere viden om virksomheden og større forberedelser end at søge på en konkret stillingsannonce.

Uopfordret jobsøgning kan bære frugt, men det er et stort arbejde at målrette den uopfordrede ansøgning til en bestemt virksomhed. Erfaringerne fra ledere, der søger job, viser, at uopfordret jobsøgning er psykisk krævende. Mange ledere er dog indstillet på at bruge denne form for jobsøgning. I og med at ledere gerne er ressourcestærke mennesker, kan uopfordret jobsøgning give gode resultater. I bedste fald får du et job. I værste fald kan virksomheden ikke tilbyde dig ansættelse, men så har du udvidet din kontaktflade.

12.1 Søger du specifikt eller generelt?

Før du skriver en uopfordret ansøgning, vil det være hensigtsmæssigt at afklare forhold både vedrørende det specifikke indhold i det nye job og valg af ledelsesniveau. Er du f.eks. i besiddelse af generelle ledelsesmæssige kvalifikationer, som er så almene, at de kan anvendes i en helt ny branche med en helt anden type produkter?

Den følgende tabel illustrerer dine muligheder for valg af nyt job og hvilke kvalifikationer der kan blive aktuelle:

	Samme type virksomhed	Ny type virksomhed
Ledelse på nuværende niveau	A Meget specifikke teknisk faglige kvalifikationer Branche- og produkt-kendskab	B Bred ledelseserfaringer og almene ledelseskvalifikationer Indlæringsparat og fleksibel
Ledelse på et højere niveau	C Brankekendskab og specifik viden Overblikdannende færdigheder Specifik ledelseserfaring	D Overblikdannende færdigheder Forandringsparathed. Ideer til nyskabelse, visioner Personlig gennemslagskraft

I A er formålet med din ansøgning at få virksomheden til at tænke: "Her har vi personen, der lige netop passer til denne stilling, når/hvis den bliver ledig". Her vil det være hensigtsmæssigt, at du vægter de specifikke teknisk/faglige aspekter ved dine kvalifikationer og erfaringer, som stemmer godt overens med denne (ene) stilling.

I C er formålet at fremhæve din specifikke viden og kunnen samt en understregning af, at du vil kunne matche en lederstilling på et højere niveau i en organisation, der ligner din forrige arbejdsplads.

De fleste lederkvalifikationer har både et specifikt teknisk/fagligt og et alment indhold. Det almene indhold kan overføres. Der er med andre ord

tale om kvalifikationer, der kan anvendes i forskellige brancher og virksomheder - ofte også på forskellige ledelsesniveauer.

I B og D er formålet med din ansøgning at få virksomheden til at tænke: "Denne person har nogle brede kvalifikationer, som er relevante i flere afdelinger og på flere ledelsesniveauer her i virksomheden". I dette tilfælde vil det være nødvendigt, at du betoner det almene indhold af dine lederkvalifikationer og især dine "bløde" kvalifikationer.

Eksempler på kvalifikationer, der har et alment indhold er: Strategiplanlægning, projektledelse, økonomistyring, budgetlægning, arbejdsfordeling, kvalitetskontrol, implementering og koordinering af indførelse af nye teknologi, afholdelse af medarbejdermøder, undervisning og coaching af medarbejdere m.m.

Udformningen af en uopfordret ansøgning adskiller sig fra besvarelsen af en opslået stilling på følgende måde:

I Når du besvarer en stillingsannonce skal du "blot" redegøre for, hvorledes du kan honorere de krav, virksomheden har formuleret

I I den uopfordrede ansøgning skal du selv formulere virksomhedens krav til dig. Du skal med andre ord skabe dit eget job og beskrive det! På baggrund af et mere eller mindre imaginære job skal du beskrive hvilke opgaver og problemer, du kan udføre og løse for virksomheden

12.2 Opfølgning

Med den uopfordrede ansøgning har du taget initiativet. Det er vigtigt, at du bevarer dette initiativ. Du skal derfor skrive, at du vil kontakte firmaet. En oprigning ca. en uge efter modtagelsen kan anbefales.

13. Resumé og checkliste

13.1 Resume

Hvis følgende tre krav er opfyldt, inden du sender din ansøgning, kan det ikke gå helt galt:

1. **Kort og overskuelig:** Kun oplysninger, der er relevante for den konkrete stilling, skal med. Lad ikke ansøgningen fylde mere end en til halvanden side. Datalisten må højst fylde to sider
2. **Målrettet:** Brug pladsen til at vise interesse og besvare krav, som det nye job kræver
3. **Personlig:** Vis personlighed via din sprogbrug, og fortæl om dine sociale færdigheder

De fleste af vores medlemmer har selv ansvaret for at ansætte medarbejdere. Husk på, hvad du lagde vægt på, da du selv sad på den anden side af bordet!

13.2 Checkliste

De fleste stillingsannoncer resulterer i mange ansøgninger. Derfor er det vigtigt, at formalia er i orden, så du ikke bliver sorteret fra på grund af banaliteter.

Har du sørget for:

- At få læst korrektur på ansøgningen: Er virksomhedens og kontaktpersonens navn stavet rigtigt?
- At få andre til at vurdere ansøgningen
- Eventuelle referencepersoners accept
- At underskrive ansøgningen

14. Kort om ansættelsessamtalen

- At sende ansøgning i original og bilag som fotokopi
- At dit navn fremgår af alle bilag
- At bilag er lagt i den rigtige rækkefølge. Lad være med at hæfte dem sammen (De bliver ofte kopieret, når de runder et ansættelsesudvalg)
- At bruge A4-kuvert og frankere rigtigt
- At skrive på kuverten, hvem den er stilet til
- At skrive afsender på kuverten
- At beholde en kopi af ansøgningen og dataliste

Det ligger uden for denne håndbogs rammer at uddybe de problemstillinger, der knytter sig til ansættelsessamtalen.

Den følgende korte præsentation af din opgave ved en eventuel ansættelsessamtale er derfor summarisk.

Formålet med denne præsentation er at gøre opmærksom på, at også ansættelsessamtalen kræver forberedelse.

Under ansættelsessamtalen vil det først og fremmest være din opgave:

- At give et nuanceret billede af dine faglige kvalifikationer og dine lederegenskaber
- At give udtryk for den person, du er - med de stærke og svage sider, du har. Ingen er perfekte - heller ikke de øvrige ansøgere. Og det er mere konstruktivt at samarbejde med personer, der har kendskab til såvel egne talenter som egne fejl og mangler, end det er at samarbejde med personer, der ikke har et afklaret forhold til sig selv
- At tage kritisk stilling til jobbet. Det vil give et uheldigt indtryk, hvis du signaler, at du for enhver pris vil have jobbet. Det er naturligvis også vigtigt for dig, at du får et job, du kan magte og trives ved.

Jo bedre du forbereder dig på en ansættelsessamtale, jo lettere vil det være for dig at indstille dig mentalt på samtalen. En genvej for dig vil være at få oplysninger om virksomheden og det ledige job, som fanger din interesse. (se kapitel tre, Forhåndskendskab til virksomheden).

Følgende spørgsmål er vigtige at få afklaret før eller under ansættelsessamtalen:

- Hvilken organisatorisk indplacering har stillingen?
- Hvilke samarbejdspartnere er det?
- Hvilke ansvarsområder og hvilken kompetence er der knyttet til stillingen?

- Hvorfor er stillingen ledig?
- Hvilke udviklingsmuligheder er der i jobbet?
- Løn, ansættelsesforhold mv.

De spørgsmål, du har til virksomheden, kan du skrive ned og medbringe til ansættelsessamtalen sammen med dit indkaldelsesbrev, din ansøgning, eksamenspapirer, anbefalinger mv.

Under ansættelsessamtalen må du finde en balance mellem at være aktivt spørgende og lyttende/interessert i, hvad der bliver sagt.

Du må også være indstillet på at besvare en række spørgsmål om din person og dit karriereforløb.

Du vil ofte møde følgende spørgsmål:

- Hvorfor søger du dette job?
- Hvilke funktioner har du varetaget i dit tidligere job?
- Hvorfor søger du nyt job?
- Hvorfor er du blevet ledig?
- Hvad har du lavet i en ledighedsperiode? (hvis du har haft en ledighedsperiode)
- Hvad forventer du at få i løn?
- Hvad kender du til virksomheden?
- Hvorfor tror du, dette job passer til dig?
- Hvordan reagerer du på at arbejde under tidspres?
- Hvilke fritidsinteresser har du?
- Vil du deltage i en psykologisk test?
- Hvordan vil du beskrive dig selv som leder?
- Beskriv dine stærke og svage sider!
- Hvordan forholder du dig til overarbejde eller ingen øvre arbejdstid?
- Hvor er du om fem år?
- Hvilken type arbejde kan du bedst lide?

15. Ledernes jobsøgningskursus

I vores brochure skriver vi, at søge et job er et job i sig selv. Med redskaberne i orden kan du spare dig selv for nederlag. Vejen til jobsamtalen kan synes tilfældig, men er det sjældent. En god forberedelse øger dine chancer for at nå samtalen.

Kurset giver ikke nogen standardløsning eller facitliste. Vi gør jobsøgning til noget individuelt og personligt. Kurset er en slags hjælp til selvhjælp, hvor vi giver dig en række gode råd og vejledning i, hvordan du målretter jobsøgningen. Det sker bl.a. ved at udveksle erfaringer og ideer med andre ledere på holdet.

Hovedvægten ligger på den skriftlige ansøgning med en grundig tilbagemelding på hver kursists konkrete ansøgning. Derfor er holdet aldrig større end 10-12 kursister .

Som hovedregel bliver kurset udbudt hver måned, skiftevis København og Jylland.

Kontakt Vejledningsteamet og rekvirér brochuren for kurset.

På www.lederne.dk/kurser, kan du læse dato og sted for kommende kurser.

16. LederMatch

16.1 Baggrund og formål

Baggrunden for LederMatch er Ledernes Hovedorganisations ønske om at tilbyde medlemmerne mulighed for at få formidlet nyt lederjob via nettet. Ideen i LederMatch er at stille IT-værktøj til rådighed i form af en CV bank, der formidler elektronisk kontakt mellem ledere og virksomheder. På sigt vil LederMatch være paraplybegrebet for en række elektroniske værktøjer for såvel ledere som virksomheder. Formålet er at give lederne nem adgang til at få formidlet et nyt lederjob via nettet og at tilbyde virksomhederne et attraktivt ansøgerfelt til en hvilken som helst lederstilling.

16.2 Udbytte for ledere:

- Ledere får mulighed for at være aktivt jobsøgende 24 timer i døgnet
- Alle ansøgere er anonyme
- Processen ved at udfylde Ledermatch giver klarhed over egne ressourcer og åbner mulighed for flere jobmuligheder, da LederMatch ikke matcher på stillingsbetegnelse, men på jobindhold og kompetencer
- Da både virksomhed og ansøger udfylder samme skema, er der mulighed for et snævert match, der giver ansøgeren en vished og tryghed ved, at han/hun er blandt de bedste, der indkaldes til samtale. Matchskemaerne giver ansøgeren mulighed for at forberede sig til ansættelsessamtalen
- Ansøgeren afgør selv om anonymiserede data skal oplyses overfor en given virksomhed
- Mulighed for at teste egen lederstil

Ledermatch vil blive et åbent gratis tilbud fra efteråret 2000 til samtlige ledere og virksomheder i Danmark.

Bilag

Jobprofilen og jobelementer

Denne oversigt er tænkt som en inspiration og præcisering af dine tidligere, nuværende og fremtidige arbejdsopgaver som leder.

Ethvert lederjob kan i princippet opdeles i to dele: *Ledelsesopgaver og andre opgaver*. Jobelementerne er en systematik, som udelukkende beskriver det ledelsesfaglige indhold i lederjobbet.

Ideen er, at ethvert lederjob består af en kombination af nedenstående 16 jobelementer. De udvalgte jobelementer indgår med forskellig styrke, afhængig af det konkrete lederjob og den sammenhæng det indgår i. Du starter med at danne dig et overblik over systemet ved hurtigt at læse alle 16 jobelementer hurtigt igennem. Et typisk lederjob vil indeholde mange jobelementer.

Dernæst udvælges de jobelementer, som er relevante til beskrivelse af jobprofilen i den ønskede stilling. De øvrige ikke relevante jobelementer springes over.

De udvalgte jobelementer gennemarbejdes grundigt. Der er 10-15 funktionsbeskrivelser eller "pinde" under hvert jobelement. Vi er nede på opgaveniveau. Det er ikke alle "pinde", der er relevante. Her skal du vælge dem, du har erfaring med.

Oversigt over de 16 jobelementer:

01. Personaleledelse
02. Medarbejderudvikling
03. Driftsledelse
04. Udviklingsledelse
05. Økonomi og finansiering
06. Markedsføring

07. Salg
08. Kunde- og brugerkontakt
09. Indkøb og logistik
10. Projektledelse
11. Miljøledelse
12. Information og kommunikation
13. Strategisk ledelse
14. Team-ledelse
15. International ledelse
16. Politiske systemer / offentlig ledelse

Bredden har du sikret gennem valget af funktionsområder eller "pinde" under hvert af de 16 jobelementer,

Du har nu mulighed for at udtrykke erfaringsdybde indenfor de enkelte jobelementer.

Dybde eller færdighedsniveau: For at kunne udtrykke erfaringsdybden, inden for de enkelte funktionsområder under de udvalgte jobelementer, er det nødvendigt at anvende en såkaldt taksonomi eller skala:

Niveau 1:

Ny ledelsesopgave. Lederen kan overskue og forstå opgaven og har også løst opgaven et par gange, men mangler endnu erfaring indenfor dette område

Niveau 2:

Niveauet for den erfarne leder. Udfører opgaven med stor sikkerhed.

Niveau 3:

Ekspertniveauet. Lederen udfører opgaven på et meget professionelt højt niveau. På dette niveau vil lederen selvstændigt kunne evaluere og videre-

udvikle arbejdsprocesser samt udvikle nye værktøjer til løsning af opgaven.

Ved hvert jobelement og tilhørende funktionsbeskrivelser, du har valgt og som matcher den nye stilling, skal du vurdere dit niveau. Angiv dit niveau ud for hver. Du vil sikkert opdage, at der er flere relevante "pinde" du ikke kan på niveau to eller tre. Hertil vil vi fremhæve: Du har stor mulighed for at lære og udvikle dig mod næste niveau, hvis det er det, din ønskestilling fordrer. Du lærer så længe, du udfordrer dig selv. Hvert jobskifte indeholder mulighed for læring.

Når du arbejder dig igennem de relevante jobelementer og de tilhørende funktionsbeskrivelser, vil du samtidig få begreber/ord for kompetencer, du viste, du havde, men som du enten har glemt eller ikke er vant til at kalde noget bestemt.

Gennemgangen er tidskrævende, især første gang. Når du har været den igennem, har du en kompetenceanalyse, som kan bruges igen og igen. Gem din analyse. Sammenhold den med de kvalifikationskrav, som de opslåede og ønskede lederstillinger har. Er der god overensstemmelse med lederjobbet og din kvalifikationsprofil?

De 16 jobelementer

1. Personaleledelse

1. Udarbejde og formidle mål, strategi og handlingsplaner for eget ledelsesområde
2. Strukturere ansvarsområder/opstille konkrete mål for den enkelte medarbejder/gruppe/delegere arbejdsopgaver
3. Samarbejde/forhandle med faglige organisationer og offentlige myndigheder
4. Håndtering af nyansættelser
5. Motivere medarbejder/gruppe
6. Coaching af og sparring til egne medarbejdere
7. Indføre og overvåge resultatlønsystemer
8. Opfølgning og kontrol
9. Konfliktløsning/håndtere arbejdsconflikter
10. Informationsformidling til medarbejdere/kolleger/ledelse
11. Rekruttere og afskedige medarbejdere
12. Kontrakt- og lønforhandling
13. Administrere lønninger/pensionsaftaler/personalegoder/bilafgifter m.m.
14. Planlægge og vedligeholde administrative procedurer
15. Håndtere personalejura

2. Medarbejderudvikling

1. Vurdere og målsætte udviklings-/uddannelsesbehovet i forhold til virksomhedens overordnede mål og handlingsplaner
2. Gennemføre medarbejdersamtaler/planlægge og vedligeholde medarbejdersamtalsystemet
3. Analysere jobsituation pr. medarbejder/gruppe

4. Analysere kompetencekrav pr. medarbejder/gruppe
5. Vurdere medarbejderpotentiale i forhold til nye opgaver
6. Koordinere med virksomhedens øvrige udviklings- og uddannelsesinitiativer
7. Fastlægge mål for udvikling/uddannelse af medarbejder/gruppe
8. Planlægge og budgettere udviklings- og uddannelsesindsatsen
9. Planlægge udviklings- og uddannelsesinitiativer - internt og eksternt
10. Effektmåling, evaluering og opfølgning på den enkelte medarbejder/gruppe
11. Gennemføre kultur-, klima, og medarbejdertilfredshedsanalyser

3. Driftsledelse: Produktionsledelse / Serviceledelse

1. Opstille produktions- og servicemål, kvalitetsmål og målepunkter
2. Motivere til kvalitets- og omkostningsbevidsthed
3. Gennemføre kvalitetsmåling
4. Vurdere behov/udskiftelse af maskinpark/planlægning af maskinkøb
5. Leverandørkontakt og -kontrol
6. Analysere/udvirke tiltag til omkostningsreduktion
7. Tilrettelægge produktionsprocesser og arbejdsgange
8. Forebyggende vedligehold af maskiner, udstyr, bygninger m.m.
9. Udarbejde, implementere og anvende kvalitetssystemer
10. Planlægning og gennemførelse af certificering
11. Sikre information om mål og resultater
12. Produktionsstyring
13. Anvende servicestyringssystemer
14. Produktledelse og -styring
15. Udarbejde og indgå servicekontrakter

4. Udviklingsledelse

1. Fastlægge mål og rammer for udvikling af produkter og services
2. Budgettere og designe udviklingsprojekter
3. Sammensætte udviklingsgrupper
4. Planlægge udviklingsforløbet
5. Håndtering af videnflow internt/eksternt
6. Deltagelse i netværk
7. Gennemføre produktudvikling
8. Dokumentation
9. Projektstyring
10. Produktbeskrivelse
11. Evaluering og resultatvurdering
12. Kundeintegreret produktudvikling
13. Test og implementering af nye produkter
14. Patentering

5. Økonomi og finansiering

1. Fastlægge mål og rammer for økonomistyring
2. Udarbejde budgetter
3. Regnskabsføring og -aflæggelse
4. Økonomistyring, påvise og dokumentere afvigelser/revision
5. Fastlægge nøgletal
6. Opstille og implementere budgetstyringssystem
7. Udarbejde økonomiske analyser og statistikker
8. Opstille finansierings- og investeringsløsninger/kreditvurdering
9. Rådgive om økonomi
10. Forsikringsforhold
11. Handel med værdipapirer og valuta
12. Likviditetsanalyser og -styring

13. Pengeinstitutkontakt og - kontrol
14. Udarbejde formkrav til kunde/leverandøraftaler
15. Skatteforhold/kontakt til ligningsmyndigheder

6. Markedsføring

1. Opstille overordnede mål og rammer for markedsføring
2. Analysere markeder og konkurrenter
3. Udarbejde markedsføringsplan/kampagner/imagekampagner
4. Opstille målepunkter
5. Udarbejde kundetilfredshedsanalyser/ have kundekendskab
6. Implementere markedsføringsplanen i praksis/ lancering af nye produkter
7. Koordinering og styring af markedsføring
8. Evaluering og opfølgning af markedsføring
9. Bruge medier/Internet/pressekontakt/PR
10. Kontakt til reklamebureauer/ analyseinstituter
11. Optimere produktsammensætning/produktmix
12. Udvikling og træning af forhandlere
13. Opbygning og vedligeholdelse af forhandlernet
14. Budget og budgetkontrol
15. Analysere, beslutte og gennemføre merchandise-tiltag, udstillinger, events, sponsorater

7. Salg

1. Opstille mål og rammer for salgsaktiviteterne
2. Opstille målepunkter for salget/ motivationssystem (provision etc.)
3. Opfølgning og vurdering af salgsmål og planer
4. Overvågning af salg/salgstyringssystem

5. Kontakt til forhandlernet
6. Produktpræsentation/salgsmøder
7. Udarbejde salgsplan
8. Opsøgende salg
9. Storkundemøder (kick off-møder)
10. Key Account Management
11. Kundekontakt
12. Udvikling og vedligehold af salgsstyrken
13. Salgstræning/produktuddannelse

8. Kunde- og brugerkontakt

1. Opstille mål og rammer for kunde- og brugerservice
2. Opstille målepunkter for kunde- og brugerservice
3. Kontakt til brugerrepræsentationer
4. Elektronisk kontakt/kontakt med kunder via Nettet
5. Udarbejde reklamationssystem/klageadgang
6. Design og gennemførelse af opinionsundersøgelser
7. Planlægge og styre kunde- og brugerservice
8. Telefonisk kontakt
9. Skriftlig kontakt
10. Direkte personlig kontakt
11. Svare på klager/argumentation
12. Informationsformidling

9. Indkøb og logistik

1. Opstille overordnede mål og rammer for indkøb og logistik
2. Opstille målepunkter, overvågning og opfølgning af indkøb & logistik
3. Kalkulation på logistikforløb/vareflow

4. Design/opbygning af logistik/system
5. Styring og planlægning af indkøb & logistik
6. Materiale- og transportstyring
7. Opbygge og vedligeholde leverandørnet
8. Styre underleverandører
9. Kommunikation internt/eksternt
10. Forhandle, opstille og indgå kontrakter
11. Dokumentation

10. Projektledelse

1. Opstille mål og rammer for projekter
2. Definere projekter
3. Repræsentere projekter internt og eksternt/udvalgsarbejde
4. Udarbejde projektbeskrivelser
5. Udarbejde kravspecifikationer
6. Udarbejde kontraktaftaler
7. Projektfinansiering internt/eksternt
8. Håndtering af videnflow internt/eksternt
9. Projektledelse/teambuilding/projektkommunikation
10. Projekt- og økonomistyring / opstille målepunkter for projektforløbet
11. Sætte interne / eksterne projektgrupper
12. Evaluering og effektmåling
13. Kommunikation / projektpræsentation / dokumentation / formidling
14. Udarbejde projektrapporter
15. Håndtere konflikter

11. Miljøledelse

1. Opstille mål for interne/eksterne miljø
2. Rådgive/tolke og informere om regler/skrive vejledninger
3. Kontrollere medarbejdere og maskiner
4. Forhandle/formidle virksomhedens politikker
5. Implementere målesystemer og udføre målinger (Audits)
6. Udvikle styresystemer
7. Lede eller koordinere arbejdspladsvurdering (APV)
8. Deltage i /lede arbejdsmiljø og sikkerhedsarbejdet
9. Lede farligt arbejde, hvor risikohåndtering er en afgørende forudsætning
10. Planlægge og vedligeholde sikkerhedsprocedurer, herunder arbejdspladsbrugsanvisninger for kemikalier
11. Ansvarlig for sikkerhedsinstruktioner til medarbejderne
12. Varetage kontakten med Arbejdstilsynet eller miljømyndighederne
13. Forestå miljøstyring/udarbejde miljøhandlingsplan/grønt regnskab
14. Ansvar for vand- og energiforbrug eller for udledning af forurening til omgivelserne

12. Information og kommunikation

1. Opstille mål og rammer for kommunikation
2. Strategisk kommunikationsrådgivning
3. Formulere og formidle virksomhedens informationsstrategi
4. Repræsenterer overordnet ledelse
5. Fastlæggelse af informationsflow og kommandoveje
6. Udarbejde informationspolitik
7. Håndtere medier/pressekontakt/gennemføre pressekonference
8. Udarbejde PR-materialer, notater/oplæg
9. Udarbejde præsentation/undervisning/foredrag

10. Håndtering af multimedier
11. Mødeforberedelse og mødeledelse/administrere udvalgsarbejde/opsamling
12. Forhandle/konfliktløsning
13. Ansvarshavende for redigering af kundeblade

13. Strategisk Ledelse

1. Markedsanalyser/kundeanalyser
2. Udvikle visioner og opstille mål for virksomheden/resultat- og procesopfølgning
3. Analysere virksomhedens mulighed for strategiske alliancer, fusioner m.m.
4. Udarbejde systematisk strategi for virksomhedens mål
5. Analysere virksomhedens mål, strategi og rammevilkår/intern/ekstern synergi
6. Omsætte ledelsens krav til mål for eget ansvarsområde
7. Udarbejde handlingsplaner/vurdering af ressourcebehov
8. Strategisk personale- og uddannelsesplanlægning
9. Indføre og overvåge præstationsløssystemer
10. Strategisk budgetplanlægning
11. Analysere (offentlige) organisationers politiske beslutninger
12. Formidling af strategiske planer for bestyrelse/ledelse
13. Formidling af strategiske planer til ledergruppe/medarbejdere
14. Analysere, vurdere og træffe overordnede økonomiske dispositioner

14. Team-ledelse

1. Opstille mål og rammer for teamledelse
2. Deltage i den strategiske planlægningsproces

3. Arbejde med gruppe-analyse
4. Sammensætning af teams/profilanalyser
5. Ledelse af selvstyrede grupper, teams m.m.
6. Teambuilding
7. Igangsætte udviklende aktiviteter
8. Vurdering af ressourcer
9. Konflikt håndtering
10. Koordinering/regulering mellem teams/afdelinger
11. Forhandle med andre afdelinger om teamets input/output
12. Kontraktforhandlinger med kunder/leverandører
13. Informere medarbejderne om virksomhedens strategiske mål
14. Informere medarbejderne/ledelsen om teamets mål og resultater
15. Rapportere nøgletal

15 Tværkulturel/International ledelse

1. Planlægning strategisk i tværkulturel sammenhæng
2. Opbygning og pleje af interkulturelle samarbejdsforhold
3. Integrere forskellige kulturer/diversity management
4. Udvælgelse af personale til internationale opgaver
5. Interkulturel motivation og personalepleje
6. Idé- og produktpræsentation i internationale sammenhænge
7. Internationalt salg
8. Internationalt projektarbejde
9. International repræsentation
10. International jura
11. Udvikling og gennemførelse af internationale konferencer o.l.

16. Politiske systemer/offentlig ledelse

1. Udarbejde oplæg til de politiske beslutningsprocesser
2. Deltage i bestyrelsesarbejde
3. Planlægge og gennemføre forvaltningsrevision
4. Håndtere konflikter i politiske systemer
5. Håndtere samspil mellem offentlige og private virksomheder
6. Skabe og sikre beslutningsveje i organisationen
7. Servicering af folkevalgte, bestyrelser, råd, kommissioner, nævn m.m.
8. Udformning/ajourføring af vedtægter og forretningsorden
9. Håndtere udliciteringer, herunder udformning af driftsoverenskomster
10. Implementering af politiske beslutninger i organisationen
11. Forhandlingsledelse
12. Håndtering af komplekse interessekonflikter med flere interessenter
13. Ledelse med stærk medarbejderinvolvering
14. Håndtering af klager/bivirkninger

Litteraturliste

Gitte Hansen: "Søg! Inspiration til uopfordret jobsøgning, fokus på 30 virksomheder som arbejdspladser" Munksgaard -93

Pia Holten: "Jobsøgning med omhu"; Børsen -90

Ann Suzette Humle: "Fyret - sådan kommer jeg videre". Komma & Clausen

Torben Lausten: "Kan vingerne bære? Håndbog i jobjagt og karriereskift". Forlaget Fraktal -99

Maggie Miller: "Fyret fra jobbet". Studie og Erhverv

Michael Mortensen: "Skriv en ansøgning der virker". Høst og Søns forlag -99

Berit Sander: "Personligheden til eksamen, jobsøgning fra annonce til psykologisk test", Gyldendal -99

Eddie R. Sjøborg: "Sådan får du jobbet". Børsens Bøger -93

Marianne Steen: "Jobguide til Internettet". Know Ware -98

Sven Wolff-Jacobsen & Poul Lykholt: "Personlig karriereudvikling og jobsøgning". Schultz -94

Endvidere anbefales følgende pjecer fra Lederne:

"Ledernes rettigheder- ansættelsesforholdets ophør"

"Opsagt - hvad så?"

"Hvad enhver ledig må vide"

"Ledernes lønstatistik"

"På job i udlandet"