

Ledernes læringsmiljø

- en vej til god ledelse



Indholdsfortegnelse

Forord	3
1. På vej til nye læringsformer	4
2. Statistisk set.....	5
3. Forudsætninger for et godt læringsmiljø	6
3.1 Organisering	7
3.2 Økonomien	8
3.3 Opbakning	9
3.4 Motivation og engagement	10
3.5 Initiativet	11
4. Læringsformer	12
4.1 Lederuddannelse/kurser i ledelse	13
4.2 Personlig coach	14
4.3 Mentor og mentorordning	15
4.4 Netværk	16
4.5 Læring på jobbet	18
5. Afslutning	20
Om Ledernes Hovedorganisation.....	21

Forord

God ledelse er afgørende for virksomhedernes konkurrenceevne og produktivitet. God ledelse kan måles på bundlinien! Både private og offentlige virksomheder taler mere og mere om at skabe de rette betingelser for god ledelse, men hvad skal der egentlig til?

En afgørende forudsætning for god ledelse er, at lederne hele tiden får mulighed for at udvikle og vedligeholde deres ledelsesfaglige kompetencer. Det stiller store krav til virksomhederne om at skabe rum og giver mulighed for, at lederne kan udvikle sig. Det stiller også krav til lederen selv om at tage initiativet og være med til at skabe et udviklende læringsmiljø på virksomheden.

I foråret 2003 gennemførte Ledernes Hovedorganisation en stor undersøgelse af lederes læringsmiljøer med det formål, at finde ud af, hvor og hvordan ledere bedst lærer ledelse, og hvad der gør en forskel, når målet er at blive en bedre leder. Resultatet af undersøgelsen findes i rapporten *Lederes læringsmiljøer*¹.

Undersøgelsen danner grundlaget for dette inspirationshæfte, hvor vi lægger op til debat om emnet. Målet er at understøtte og inspirere til, hvad virksomheder og den enkelte leder selv kan gøre for at skabe et godt og inspirerende miljø for læring på arbejdspladsen.

Først sætter vi fokus på en række forudsætninger, der er væsentlige for at skabe rum og muligheder for læring på den enkelte virksomhed, det såkaldte læringsmiljø. Derefter drejer vi fokus mod de konkrete læringsformer, lederne selv forventer sig mest af i fremtiden.

¹ *Lederes læringsmiljøer*, Juli 2003 kan frit downloades på www.lederne.dk under "publikationer". Undersøgelsen bygger på tre spørgeskemaundersøgelser med svar fra 838 ledere, 242 HR-chefer og 80 ledelseskonsulenter og undervisere i ledelse. Disse er efterfølgende fulgt op af 4 fokusgruppeinterviews.

1. På vej til nye læringsformer

Det findes ikke kun én læringsform, når det handler om at lære ledelse, men mange. Allerede i dag benytter ledere sig af en lang række forskellige læringsformer, når de skal lære ledelse. Korte kurser, lederuddannelser, personlige coaches, mentorordninger, netværk, læring på jobbet og mange andre.

Korte kurser i ledelse og lederuddannelser vil fortsat være centrale læringsformer, når ledere skal lære ledelse, men netværk med fokus på ledelse og en personlig coach står også højt på ønskesedlen i fremtiden.

Ønsket om forskellige læringsformer peger i retning af, at fremtidens ledelseslæring i meget høj grad skal handle om at kombinere forskellige læringsformer. En kombination, der skal tage udgangspunkt i den enkelte leders udvikling og jobsituation. Det er derfor vigtigt, at der skabes et godt og stimulerende miljø for læring i de private og offentlige virksomheder.

Der er ingen evigtgyldig facitliste for, hvad et godt læringsmiljø er. Det gode læringsmiljø tager udgangspunkt i den enkelte virksomheds kultur, tradition, normer og kommende udfordringer. Det er en forudsætning, at virksomheden og den enkelte leder gør noget aktivt, for at etablere rammer og vilkår for et godt læringsmiljø. Det vil være til gavn for ledere, medarbejdere og dermed virksomheden, uanset om den er privat eller offentlig.

2. Statistisk set

For at få et billede af hvilke læringsformer ledere ønsker i fremtiden, bad vi lederne prioritere imellem 9 læringsformer. Resultatet viser, at uanset ledelsesniveau er lederne meget enige om, hvilke læringsformer de prioriterer højest fremover. Korte kurser, netværk/erfagrunder, personlig coach, lederuddannelser og læring på jobbet får topprioriteringerne. Det gør dog ikke de øvrige læringsformer uvæsentlige, fordi det generelle billede fra undersøgelsen viser, at netop kombinationen af nye og gamle eller højt og lavt prioriterede læringsformer vinder frem i et mere individualiseret læringsmiljø. I afsnit 4 ser vi nærmere på de 5 højest prioriterede læringsformer.

Tabel 1: Ledernes prioritering af fremtidens læringsformer.

1 = højeste prioritet	Total (alle ledere)	Topledere ²	Ledere på mellemste niveau ²	Ledere på første niveau ²
Korte kurser i ledelse	1	2	1	1
Netværk/erfagrunder	2	1	2	3
Personlig coach	3	4	3	2
Lederuddannelser	4	3	4	4
Læring på jobbet	5	5	5	5
Mentorordninger	6	6	6	6
Konferencer/seminarer om ledelse	7	7	7	7
Læsning af bøger/artikler om ledelse	8	8	8	8
Jobrotation for ledere	9	9	9	9

² Ved topledere forstås direktører, underdirektører og lign. Ved ledere på mellemste niveau forstås funktionschefer, afdelingsledere og lign., dvs. ledere med ansvar for både ledere og medarbejdere. Ved ledere på første niveau forstås ledere, der alene har ledelsesansvar for medarbejdere.

3. Forudsætninger for et godt læringsmiljø

Der findes ikke én opskrift på god ledelse. Der findes mange.

Ledelse er en kompleks og dynamisk størrelse, der konstant er under forandring, og som skal tilpasses den enkelte virksomhedskultur, traditioner og normer. Derfor skifter den ledelsesmæssige kontekst hele tiden.

Forudsætningen for god ledelse er, at der skabes rum og mulighed for ledernes læring og udvikling på den enkelte arbejdsplads. Ledernes læringsmiljø er et vigtigt element i en samlet ledelsespolitik.

Der findes ikke én opskrift på et godt læringsmiljø, men nogle af de vigtigste forudsætninger for et godt og udviklende læringsmiljø for ledere er følgende:



3.1 Organisering

Halvdelen af lederne drøfter ledelsesstil med deres nærmeste chef i forbindelse med den årlige lederudviklingssamtale.

Mere end halvdelen drøfter lederstil med deres medarbejdere i forbindelse med den årlige MUS-samtale.

Kun én ud af 4 ledere mener, at lederudviklingen er sat ind i faste rammer på deres virksomhed.

En god ramme for lederens læringsmiljø er, at virksomheden har en intern ledelsespolitik. Det vil sige et sæt af retningslinier for, hvordan man i den enkelte virksomhed udvikler god ledelse og den rigtige ledelseskompetence.³ Hermed skabes et "rum" på virksomheden for dialog om ledelsesfaglige spørgsmål.

Et vigtigt redskab for lederen til at få respons på sin lederstil både fra medarbejderne og fra lederens nærmeste chef er gennem obligatoriske medarbejder- og lederudviklingssamtaler.

Da 4 ud af 10 ledere mener, de bedst og mest effektivt lærer ledelse af deres lederkollegaer, er det vigtigt at skabe et forum, hvor det er legalt, og der er tid til at drøfte de daglige ledelsesudfordringer. Det kan være gennem dannelse af netværk eller ved, at det første ledergruppemøde i hver måned er reserveret til ledelsesfaglige drøftelser.

Når lederne deltager i forskellige efter- og videreuddannelsesaktiviteter er det også vigtigt, at man måler udbytte og effekt. Med andre ord: Får man noget ud af sine investeringer? Derfor er det en god ide, at der i virksomheden findes procedurer, der sikrer, at lederne er forpligtet til at dele den nye viden, de får med sig hjem.

Det er afgørende, at virksomheden har formuleret en overordnet ledelsespolitik og sat sig nogle mål for, hvad god ledelse er.

Hvordan ser det ud på din virksomhed?

³ Ledernes Hovedorganisation har udgivet Inspirationshæftet *Ledelsespolitik - en vej til god ledelse*, der sætter særligt fokus på denne problemstilling.

3.2 Økonomien

Mere end halvdelen af ledere på første niveau finder det vanskeligt at få ressourcer til efter- og videreuddannelsesaktiviteter.

Mere end halvdelen af lederne ved ikke, hvor stort et beløb de har til rådighed til egen efter- og videreuddannelse i ledelse.

Vidste du, at "Lederaftalen" indgået mellem Dansk Arbejdsgiverforening og Ledernes Hovedorganisation giver ledere omfattet af aftalen ret til en uddannelsesplan.

Mere end halvdelen af lederne kender ikke budgettet for deres egen efter- og videreuddannelse inden for ledelse og synes det er svært at få ressourcerne til det. Det er specielt lederne på første niveau, der har det problem. Virksomhederne indretter sig forskelligt. Derfor er det ikke altid afgørende, om der afsættes et bestemt beløb til den enkelte leders efter- og videreuddannelse. Det er heller ikke altid, et ledelsesfagligt læringsmiljø kræver ekstraordinære omkostninger.

Det afgørende er, at virksomheden har en politik, der sikrer, at lederne får en ledelsesfaglig opkvalificering og afsætter ressourcer til disse aktiviteter.

Nogle læringsformer er ikke nødvendigvis forbundet med store udgifter for virksomhederne. Det gælder f.eks. deltagelse i offentlig finansieret lederuddannelse eller lederkurser. Også coach- og mentorordninger samt netværk kan etableres uden større omkostninger.

Det er derfor ikke kun et spørgsmål om økonomi, men i lige så høj grad et spørgsmål om holdninger og kendskab til andre læringsformer, samt et ønske om at have et velfungerende læringsmiljø blandt lederne på virksomheden.

3.3 Opbakning

Kun 1 ud af 7 ledere oplever, at deres chefer forholder sig engageret til de lederuddannelsesaktiviteter, de deltager i.

Hver tredje leder oplever, at effekten af deltagelse i lederuddannelser/-kurser slet ikke måles.

Kun 1 ud af 7 ledere oplever deres chef som deres læremester.

Et godt læringsmiljø kræver opbakning fra arbejdspladsen. Det gælder både fra medarbejderne, lederkollegaerne og fra den nærmeste chef.

Næsten halvdelen af lederne mener, at de bedst og mest effektivt lærer ledelse af deres medarbejdere og deres lederkollegaer, mens kun ganske få mener, at deres nærmeste chef er deres primære læremester.

Ledernes chefer har et specielt ansvar for, at der skabes et rum og en kultur på arbejdspladsen, der fremmer ledernes muligheder for at udvikle og vedligeholde deres lederkompetencer. I dag er det kun hver 7. leder, der oplever, at deres chefer forholder sig engageret til de lederuddannelsesaktiviteter, de deltager i. Så det kan blive meget bedre.

Det er en god organisatorisk ramme, at virksomheden har en ledelsespolitik, der giver opbakning og konkret beskriver, hvordan medarbejdere, lederkollegaer og nærmeste chef indgår som aktører i et udviklende læringsmiljø for lederne.

3.4 Motivation og engagement

7 ud af 10 ledere mener, at det er gennem de daglige ledelsesudfordringer de bedst og mest effektivt lærer ledelse

Det er gennem de daglige ledelsesudfordringer, man udvikler sig til at blive en god leder. Det mener 7 ud af 10 ledere. Det er også her, den enkelte leders motivation og engagement fører til et ønske om at videreudvikle sig fagligt.

En god oplevelse med ledelseslæring – for eksempel at deltage på en lederuddannelse eller et lederkursus - skaber ofte lyst til at deltage i endnu mere ledelsesudvikling.

Undersøgelsen viser, at 8 ud af 10 ledere har fået lyst til at lære mere om ledelse, efter de har deltaget på en lederuddannelse.

Virksomhedens kultur og den nærmeste chefs opbakning er afgørende for lederens motivation og engagement. De daglige udfordringer kan være overordentligt lærerige, hvis lederen får et "tillidsrum" til at finde løsninger og kan handle.

"Det hjælper ikke, at jeg udvikler mig, hvis der intet sker opadtil"

Citat: mellemlider, offentlig sektor

3.5 Initiativet

Halvdelen af lederne stiller krav om lederuddannelse ved næste jobskifte.

Kun hver femte leder har en formel uddannelsesplan.

Initiativet er dit!

Situationen i dag er, at kun hver femte leder har en formel uddannelsesplan og at langt de fleste ledere selv skal tage initiativet, hvis de ønsker at deltage i efter- og videreuddannelse inden for ledelse.

En mere systematisk organisering af ledernes læringsmiljø på virksomhederne vil i første omgang gøre det lettere for lederne at udvikle sig gennem jobbet.

Det er en proces at få opbygget et godt læringsmiljø. Tag derfor spørgsmålet om ledernes læringsmiljø op i forbindelse med:

medarbejder- og lederudviklingssamtaler
generel kompetenceudvikling i virksomheden
organisationsændringer
ledergruppemøder
jobskifte

Stil ved næste jobskifte tydelige krav til efter- og videreuddannelse inden for ledelse. I undersøgelsen siger halvdelen af lederne, at det vil være et krav til deres næste lederjob.

Det er dig, der har initiativet!

4. Læringsformer

Inden du tager fat på at planlægge næste skridt af din ledelsesfaglige udvikling, er det en god idé at stille dig selv nogle grundlæggende spørgsmål - og drøfte dem med din nærmeste chef og HR-afdelingen:

- *Hvor er du på vej hen i din karriere?*
- *Hvilke forventninger har din virksomhed/nærmeste chef til dig som leder?*
- *Er der områder inden for ledelse, som du kunne tænke dig at specialisere dig inden for?*
- *Er der områder inden for ledelsesfaget, hvor du mangler kompetencer?*

Tænk over og svar på følgende spørgsmål:

- *Hvad udfordrer dig og får dig til at udvikle dig som leder?*
- *Hvad gjorde en forskel, sidst du oplevede, at du som leder virkelig lærte noget?*
- *Hvordan lærer du bedst?*
- *Hvem lærer du bedst ledelse af?*

Selv om det kan være vanskeligt at finde entydige svar på disse spørgsmål, kan svarene være en god støtte til at træffe de rigtige valg i forhold til, hvilke læringsformer der bedst understøtter dit behov.

I det følgende sætter vi fokus på de 5 læringsformer, som lederne i undersøgelsen har prioriteret som de vigtigste i fremtiden. Det er korte kurser, netværk/erfagrupper, personlig coach, lederuddannelser og endelig læring på jobbet.

4.1 Lederuddannelse/kurser i ledelse

Én af de mange måder at lære mere om ledelse på er at deltage på lederuddannelser. Ved lederuddannelser forstås kompetencegivende uddannelser i modsætning til kurser, der typisk er af kortere varighed.

Deltagerne på lederuddannelser oplever generelt at få et stort både ledelsesfagligt og personligt udbytte gennem uddannelsen. Endvidere er det interessant, at mange får lyst til efterfølgende at lære endnu mere om ledelse.

Korte kurser er generelt en god inspirationskilde i forhold til det daglige arbejde. Der kan være tale om både selve kursusindholdet, men i høj grad også den erfaringsudveksling, der foregår blandt deltagerne.

Det viser sig i stigende grad, at lederuddannelser/lederkurser ikke kan stå alene, men ofte med stort udbytte kan suppleres af andre måder at lære ledelse på.

Stil dig selv følgende spørgsmål, inden du begynder på uddannelsen:

- *Hvad er **dit** mål med at tage denne uddannelse/dette kursus?*
- *Hvad er din nærmeste chefs og virksomhedens forventninger og mål med, at du tager en lederuddannelse?*
- *Hvis du skal evalueres - fx 2 - 4 måneder efter en lederuddannelse/kursus - hvad vil du så gerne måles på?*
- *Hvordan sikrer du dig, at du kan anvende din nye viden/færdighed efter endt uddannelse?*
- *Ønsker du netværk eller sparring med andre ledere efter endt lederuddannelse/kursus?*
- *Hvis der etableres netværk i forlængelse af uddannelsen, vil du da være parat til at investere tid i det?*
- *Er du parat til at påtage dig ansvar for at få et netværk organiseret?*

4.2 Personlig coach

En *coach* er en neutral sparringspartner der stiller spørgsmål, udfordrer og hjælper til refleksion

Coaching handler om at låse op for lederens potentialer. Det drejer sig om at hjælpe lederen til at lære. Opgaven for den personlige coach er at fungere som den fortrolige og neutrale sparringspartner, men også som det man kunne kalde en 'værdig modspiller'. Det drejer sig om at få lederen til at flytte sig og til at åbne op for nye perspektiver på såvel ledelsesopgaven som på egne evner og måder at træffe beslutninger på.

Undersøgelsen om lederes læringsmiljøer viser, at 3 ud af 4 af alle ledere i fremtiden ønsker at få en personlig coach, der kan give dem sparring og få dem til at reflektere over deres personlige ledelse.

Inden du beslutter dig for at søge kontakt til en personlig coach bør du overveje følgende spørgsmål:

- *Hvad er **dit** mål med at få en personlig coach?*
- *Er du parat til at modtage sparring, blive udfordret på dine egne selvfølgeligheder og til at udvikle dig som leder?*
- *Er du indforstået med, at en personlig coach ikke har til opgave at løse dine ledelsesmæssige problemer men at stille dig spørgsmål, så du selv bliver i stand til at træffe den rette beslutning?*

"Det er vigtigt at kunne få afprøvet idéer, før man gennemfører dem i virkeligheden. Her kan det være svært at finde en person internt i virksomheden, som ikke vil bruge det imod en. Her kan en ekstern coach bruges"

Citat: Mellemlider, privat sektor

"En coach er en, man selv vælger. Det er vigtigt med fortrolighed. Det skal være en person, man tør lukke ind"

Citat: Mellemlider, privat sektor

4.3 Mentor og mentorordning

Når mentoring er blevet centralt i forhold til ledelse, skyldes det, at metoden fungerer godt som et ledelsesudviklingsværktøj. Mentoring drejer sig grundlæggende set om erfaringsudveksling og læring mellem en mere erfaren leder (mentor) og en mindre erfaren leder (mentee). Det, der drøftes, kan både være konkrete ledelsesudfordringer, næste skridt i karrieren og den faglige og personlige udvikling hos lederen.

Undersøgelsen viser, at seks ud af ti ledere i Danmark kunne tænke sig en mentor i fremtiden.

Stil dig selv følgende spørgsmål, inden du beslutter dig for, at det er en mentor, du ønsker at søge råd og vejledning hos:

- *Hvad er **mit** mål med at få en mentor?*
- *Hvis du tilbydes en mentor via en virksomhedsordning – hvad er da virksomhedens ønske med ordningen og hvilke forventninger, er der til dig som leder, hvis du deltager?*
- *Er der i virksomheden aftalt klare spilleregler for samarbejdet mellem mentor og mentee? Dette er også vigtigt i forhold til en ekstern mentor.*

”Mentorordninger kan også være god for den, der er mentor. Man er med til at få vedkommende til at afklare sit eget personlige lederskab. En utrolig spændende opgave at være med i. Derfor synes jeg også, at man skal se kompetenceudviklingen dobbelt.”

Citat: Personalechef, offentlig sektor

4.4 Netværk

Ledere benytter sig i stigende grad af netværk som en metode til at få inspiration på. Netværkets grundidé er, at deltagerne har et fælles udgangspunkt og herfra ønsker mulighed for at udveksle erfaringer og tilegne sig viden gennem fælles drøftelser. Netværkets deltagere har som udgangspunkt ikke formelle ledelsesrelationer til hinanden i det daglige arbejde.

Deltagelse i netværk sker oftest på én af 2 måder:

- *Man melder sig ind i et etableret netværk, der evt. har en fast koordinator*
- *Man tager selv initiativ til at etablere et netværk, evt. sammen med andre ledere*

Undersøgelsen viser, at langt hovedparten af ledere, der deltager i netværk, oplever, at netværksmøderne er udviklende i forhold til deres egen lederrolle.

Blandt netværksdeltagere er der et fælles ansvar for, at netværket fungerer. Det er afgørende, at deltagerne bidrager aktivt. Overvej, hvad du ønsker at få ud af at deltage i et netværk:

- *Hvad er **dit** mål med at deltage i et netværk?*
- *Er du villig til at bruge den tid, der er behov for - dels til selve møderne dels til refleksion før og efter?*
- *Er du parat til at blive udfordret på din hidtidige måde at håndtere ledelse på?*
- *Er du villig til at præsentere dine problemstillinger for andre i netværket?*

For at få et netværk til at fungere, skal du afklare følgende spørgsmål:

- *Hvilke spilleregler skal aftales?*
- *Skal der være 1-2 ansvarlige for tilrettelæggelsen af møderne - og i givet fald hvem skal det være?*
- *Er der behov for en ekstern konsulent som proces-starter?*
- *Hvilke emneområder kan diskuteres - kun faglige eller kan det være bredere?*

Som hovedregel gælder det, at det er deltagerne i det enkelte netværk, der afgør, hvad der er rigtigt for præcist dette netværk. Der er således ikke kun én fremgangsmåde. Det afgørende er, at deltagerne har aftalt nogle fælles præmisser med hinanden.

”Netværk uden for jobbet kan gøre, at man i højere grad tør blotte sig, da man er væk fra de daglige magtrelationer”

”Som leder bør man give sig selv den tid, der skal til for at få netværkene til at fungere.”

Citat

4.5 Læring på jobbet

Den læring, der finder sted på jobbet, kan i mange situationer være vanskelig at indkredse og beskrive, da den – med mindre der er tale om konkrete kurser eller seminarer – ofte foregår ubevidst.

Syv ud af ti ledere mener, at det er via deres daglige ledelsesudfordringer, de bedst og mest effektiv lærer ledelse. Læring på jobbet kan netop være de daglige udfordringer, der kan være mere eller mindre udviklende, alt efter i hvor høj grad der skabes rum og gives mulighed for læring på arbejdspladsen.

Målet med spørgsmålene på næste side er at gøre de læreprocesser, der allerede foregår, mere bevidste, samt at sætte særligt fokus på, hvad du som leder selv kan gøre, for at læringsmiljøet på din virksomhed blandt lederkollegerne bliver bedre, fagligt udfordrende og personligt givende for dig og dine kollegaer.

Jobbet som leder kan være meget hektisk, hvorfor det til dagligt kan være vanskeligt at afsætte den nødvendige tid til de ledelsesmæssige refleksioner og til dialog om ledelse med ens lederkolleger.

Erfaringer viser dog også, at hvis ikke man sætter tid af til denne type udviklingsaktiviteter, så bliver det også meget sjældent prioriteret. Sæt derfor faste tider af i kalenderen – gerne sammen med de andre lederkolleger – og hold fast i, at dialogen og erfaringsudvekslingen *om ledelse* er mindst lige så vigtig som den daglige drift.

Spørgsmålene sætter fokus på, hvor vigtigt det er, at ledergruppen sammen finder frem til en måde at sikre tid og rum til ledelsesmæssig refleksion – også blandt ledere på tværs af organisationen.

- *Hvordan bruger du dine lederkolleger i forhold til at blive en bedre leder?*
- *Er der en åbenhed på din arbejdsplads, der gør det muligt at søge kollegial sparring fra de andre ledere, før du skal træffe en vigtig beslutning?*
- *Hvad gør du som leder selv for, at I som lederkolleger bliver bedre til at lære af hinanden og af hinandens succeser og fejltrin?*
- *Formår I som lederkolleger at få sat tilstrækkelig tid af til at få diskuteret ledelse – uden at der tales om driftsopgaver?*

"Det er vigtigt at skabe steder, hvor der kan snakkes ledelse. Vi har selv i direktionen lavet nogle grupper uden om direktionen, hvor lederne skal snakke ledelse - "Hvad er det for problemer vi har?" - Det har vi set store resultater af! At skabe et miljø, hvor det er i orden at snakke om bløde ting, og ikke kun sager. Bare man gør det konstruktivt."

Citat: Vicedirektør, Offentlig sektor

5. Afslutning

Hæftet skal ses som inspiration og input til, hvordan virksomheden skaber rum og initiativer, der understøtter et udviklende læringsmiljø for lederne på din virksomhed.

Etablering af et godt læringsmiljø for ledere, kombineret med de rigtige læringsformer målrettet den enkelte leders udvikling og jobsituation, er en hjørnesten for udvikling af god ledelse og gode ledere. Det er et fælles mål og en fælles interesse for ledere, virksomheder og medarbejdere.

Udvikling af god ledelse kræver ledelse. God ledelse skal ses i sammenhæng med virksomhedens overordnede overvejelser og beslutninger. Det er både op ledernes chefer og lederne selv at tage initiativet.

Det er en god investering at starte nu.

Om Lederne's Hovedorganisation

Vil du udvikle dig som leder? Så har Lederne en række tilbud, der er målrettet de situationer, du møder i dit job – og som ruster dig til nye udfordringer:

- Juridisk bistand
- Sparring i lederrollen
- Karriereudvikling
- A-kasse
- Pensionsopsparing

Lederne er en interesseorganisation med en mangeårig erfaring med ledere og ledelse. Vores mål er at give private og offentlige ledere på alle niveauer det bedste grundlag for personlig udvikling og økonomisk tryghed.

Læs mere på www.lederne.dk eller ring 3283 3283.



Ledernes Hovedorganisation
Vermlandsgade 65
2300 København S

Telefon 3283 3283
Telefax 3283 32 84

E-mail: lh@lederne.dk
www.lederne.dk

ISBN 87-90313-67-4