

LET om LEDELSE

- en artikelrække
af Jane Rosengren



Kære læser

Velkommen til min e-bog, som vi udgiver i instant change®.

Mine kurser og forløb er samlet under navnet instant change®. Og det har den ganske enkle forklaring, at de netop skaber ”forandringer lie mæ det vons”. Personale på alle niveauer melder tilbage, at kurserne skaber forandring, nye tanker, nye metoder, indre styrke, selvtillid, bedre kommunikation og refleksion.

Bogen ”Let om Ledelse”, som du her sidder med, er en samling af artikler skrevet af undertegnede om alverdens temaer indenfor ledelse. Uanset om du er en garvet leder, en lidt erfaren leder, en nyudpeget leder eller en potentiel leder ... så kan artiklerne bringe dig stof til eftertanke.

Min hensigt med at forfatte og publicere artiklerne har været at give endnu et bidrag til at højne standarden for, hvorledes vi driver danske virksomheder. I mange år arbejdede jeg med optimering af arbejdsprocesser i forskellige organisationer og sideløbende hjalp jeg i hundredevis af mennesker med at optimere deres fysiske performance.

Tiden er moden til et nyt indsatsområde: det mentale felt. Den mentale performance har optaget mig – og været mit arbejdsfelt - de seneste 15 år og det er netop med den praktisk psykologis/den mentale performance’s vinkel, at mine artikler er skrevet. Jeg oplever, at når medarbejdere – uanset status og stilling - får lejlighed og lidt hjælp til at tænke anderledes, overveje attituder, holdninger og værdier, så sker der noget spændende. Noget som der er endnu flere besparelser i, end der er i at optimere forretningsprocesser og styrke fysikken. Inde mellem ørerne ligger der et forbedringspotentiale, som langt overstiger det, der lå i procedurer, instruktioner og fysisk sundhed.

• • • • •

Praktisk & Positiv Psykologi opfatter jeg ikke længere som en mulighed i dansk erhvervs-
liv. Praktisk & Positiv Psykologi opfatter jeg som et must i 10ernes danske erhvervs-
liv.

Rigtig god læselyst



Jane Rosengren

Jane Rosengren

Kommentater modtages altid gerne på jane@instantchange.dk

Indholdsfortegnelse

Dig som leder

| | |
|---|----|
| Tag plads i chefstolen | 5 |
| Leder med stil | 7 |
| 7 ledertips til max udbytte af din ferie..... | 10 |
| Tror du på dét?..... | 12 |
| Driver du den af? | 15 |
| Godt nytår | 17 |

Udnyt potentialet bedre

| | |
|-------------------------------|----|
| Når chefen giver stress | 20 |
| Rådvilde medarbejdere | 22 |
| Killer møder | 24 |

Trends i ledelse

| | |
|---------------------------------------|----|
| 6 ledertips til GO/NOGO ledelse | 26 |
| Du er ikke god nok | 28 |
| Den klemte leder | 31 |
| Ledelse i 10erne | 33 |

Berigende kommunikation

| | |
|-----------------------------|----|
| Det var da så lidt | 36 |
| En gentleman værdig | 38 |
| Når kroppen taler med | 40 |

Maskulin versus feminin

| | |
|----------------------------|----|
| De gør det bare ikke | 42 |
| Feminint lederskab | 44 |
| Survival of the ? | 46 |

Interview

| | |
|--------------------------------------|----|
| Hvorfor udvikling og coaching? | 48 |
|--------------------------------------|----|

Tag plads i chefstolen!

Går du og drømmer om at realisere dine ambitioner?

Har du en leder i maven?

– eller er du allerede leder og ønsker at gøre det endnu bedre?

Mit spørgsmål "Velkommen ... hvad er dit mål med dette individuelle lederudviklingsforløb?" får ikke lov at hænge mange splitsekunder i luften:

"Det er nemt at svare på" ... lyder den fra den forholdsvis unge mand som sidder overfor mig. Rank, good looking og selvsikker med papirerne i orden og baglandet på plads. "Jeg vil have en chefstol – ja, faktisk vil jeg helt op på VP niveau ... og jeg er ikke kendt som den tålmodige type!"

Så er scenen sat. Bum. Bare sæt i gang Jane Rosengren. Gutten vil have magt, firmabil og indflydelse.

Og meget gerne i en fart.

Så vi går i gang. Visionen er sat (chefstolen) og der skal udarbejdes en handleplan og fastlægges milepæle.

Oftest er det sådan, at den jeg coacher og giver ene-undervisning selv har et par ideer til, hvad vi skal arbejde med for at bringe vedkommende i mål. Altså en del af handlingsplanen. Resten bruger jeg min erfaring med udvikling af superledere til at vurdere - dels på første møde og dels undervejs i forløbet, når jeg lærer vedkommende at kende. Det er mange forskellige områder, vi kommer omkring. Hver enkelt som har været igennem forløb hos mig de seneste +10 år har fået deres helt eget, skræddersyede forløb, som indeholdt præcis dét, som kunne bringe vedkommende videre i rollen som leder.

"Jeg har sagt det ...men de gør det ikke!"

Rigtigt mange er ikke dygtige nok til at tale til en gruppe og sikre sig, at de får alle med på den ide, som de er sat til at præsentere gruppen for = god ledelse.

Det skyldes oftest, at de mangler forståelse for motivationsretningerne i den gruppe (eller det individ) de taler til og skal motivere. Lederen udtaler det ofte som: " jeg har sagt det ... men de gør det ikke" .

Så for de flestes vedkommende bruger vi tid sammen på at kortlægge, hvordan din kommunikation bedst muligt rammer de mennesker, du gerne vil have i tale. Og det er forholdsvis enkle principper og værktøjer vi tager i brug. Det behøver nemlig ikke at være svært for at være virksomt.

I forhold til den unge mand, som som vi lagde ud med tog vi naturligvis fat på 2 hovedområder.

Dels: hvad skal du klædes på med for at kunne bestride den stilling, du ønsker dig?

Dels: hvordan agerer du i organisationen for at opnå din forfremmelse?

Hans forløb gik over 20 uger og kort tid efter afslutningen stod han med et tilbud om forfremmelse, firmabil, magt og indflydelse. Virksomheden gav ham også endnu et forløb hos mig for at sikre, at han havde en rådgiver på sidelinjen i den første krævende tid.

Endnu en chefstol er besat ...



Stig Villadsen, Owner Stig Villadsen ApS

I hired Jane as personal coach to help me fully understand and release my potential. We had 10 sessions together in 2009 and 2010 and it was really a clever and valuable decision for me to work with Jane. She is very skilled and dedicated in her role as coach and I really got my values, beliefs and habits made visible (and some of them turned around to the better :-). Jane is working in a very practical mode where her methods and input relates to the real world right away and at the same time the methods are anchored in very well proven theory. I can highly recommend to work with Jane - by the way: She has recently released some of her instant change® sessions as online video - check it out!

Leder med stil?

Allerede på 4. session i executive forløbet når vi frem til temaet "min lederstil". Stedet er de bonede gulve hos en vindmølleproducent og mit spørgsmål hænger i luften: "Hvordan vil du beskrive din lederstil?"

Lederen stirrer frem for sig - ikke på mig, ikke ud af vinduet, ikke på noget ... rykker sig i stolesædet og forsøger ved at skifte fysisk stilling også at få hovedet til at skifte kanal. Det lykkes øjensynligt – det gør det næsten altid * - for øjnene begynder at lede efter mig. "Jo, min ledelsesstil er nok det man kan kalde resultatorienteret" lyder svaret. "Super ... det kunne være interessant at finde frem til hvilken adfærd der kendetegner din resultatorienterede ledelsesstil". Kan du sige noget om det?..... Dyb tavshed. Endelig - efter tålmodigt at have givet tid og rum til søgning i alle arkivskufferne bagest i hovedet – får jeg svaret: Jeg siger nok tingene direkte og holder ikke noget skjult for mine medarbejdere – heller ikke selvom det ikke er officielt .. jeg siger bare, at det kun er rygter ... så ved de godt, at det er fordi jeg ikke må sige det. Og de ved, at jeg vil have, at vi når det vi skal – ingen skal stoppe os!"

Aha ... så der er skabt en alliance. Os imod dem. Hvilket får mig på sporet af, at det kunne være tale om en leder med "kamp" som ledelsestema.

"Hvis du skulle definere din organisation.. hvilket symbol ville så passe bedst?"

- 1: en legeplads,
- 2: en sportsarena,
- 3: en krigszone
- 4: noget helt fjerde? "

"Helt klart en krigszone ... hvis vi ikke sørger for at have ammunitionen i orden, så er det nogle andre der render med ressourcerne, som altid er den knappe faktor"

"Så du har en ledelsesstil, som er resultatorienteret og en krigszone som ledelsestema"

Hvilken slags kriger er du?"

Der breder sig et bredt smil på lederens ansigt – et genkendelsens smil som i :

"Hun har set mig".

"Jeg er en vikingehøvding... det vidste jeg bare ikke – men vi er sgu vikinger er vi!"

"Vikinger .. ja ... godt, så arbejder vi videre med vikingetemaet: Jeg kender en leder som har en tøj-abe han kaster ud til medarbejdere, som "har aben" ... har du nogle "rekvisitter" ?

Haha ...ja mine medarbejdere har givet mig en Dolph kølle, som jeg tager med rundt når vi har brug for et godt grin".

"Så humor er også en del af din ledelsesstil? Ja, helt bestemt. Eller... måske sådan mere ironi, tror jeg. Også selv-ironi. Jeg ved jo godt, at jeg kan være en bulderbasse og derfor er det sjovt at tage Dolph køllen med."

"Anvender du story telling hvor du kan genkende vikingetemaet?"

Nå ja...vi taler altid om sætte til søs og komme i land .. og faktisk så har vi sådan en talemåde "pyt .. ham slagter vi" ... det lyder grumt, men det er jo bare en talemåde

Så jeg opsummerer lige for at være sikker: Du har en resultatorienteret ledelsesstil.

Ledelsestema er krigszone – nærmere bestemt vikingetema.

Storytelling går på skibe og slagting af modstandere ... uak. Din rekvisit er en Dolph kølle som understøtter ironien i din ledelsesstil. Prøv nu engang at forestille dig, at din ledelsesstil var procesorienteret. Dit ledelsestema var en legeplads. Storytelling gik på ture på rutschebanen og buksevand til konkurrenterne. Din rekvisit var en rød næse og klovnesko, som understøtter humoren i din ledelsesstil.

Hvordan ville det være anderledes?

"Haha ... det duer slet ikke til mig og heller ikke til min arbejdsplads. Vil ville blive tromlet ned inden formiddagskaffen". Tror jeg. Tænkepause.

"Godt, men eksperimentet var underholdende, ikke? Jo, og måske skulle jeg prøve det i en uge".

Jeg bladrer lidt i mine papirer og tager et par notater om dagens sessions dels for at have min logbog opdateret og dels for at skabe et rum til refleksion på den netop definerede ledelsesstil. Da tiden er inde stiller jeg spørgsmålet:

” Hvis du skulle ændre lidt ved din vikinge-ledelsesstil for at blive en endnu dygtigere leder, hvad skulle den ændring så bestå i?”

” Ja ... jeg sad jo faktisk netop og tænkte på, at vikinger og Dolph jo faktisk har det tilfælles at de råber og brøler og vel knap hører, hvad andre siger. Måske jeg i virkeligheden skulle øve mig i at lytte?”

Men skal vi så have et nyt tema, tror du? Nej nej det er bare en viking, som er ved at lære noget om en coachende lederstil, der er tale om

Faktaboks:

Kender du din ledelsesstil? Har du et klart billede af dit ledelsestema? Har du et matchende story board ... rekvisitter, måske? Og hvad fortæller din ledelsesstil dig om dine udviklingspotentialer? Matcher din umiddelbare ledelsesstil din organisation, dine kunder og ikke mindst dine medarbejdere?

Note:

*en effektiv metode til få at mentale forandringer til at lagre sig på et dybere plan er ved at være fysisk aktiv imens forandringer indlæres. På medarbejderkurset ”Vejen til et værdifuldt arbejdsliv” hos en af danmark's største teleoperatører arbejder vi således med trampoliner i kursuslokalet.



Rex A. Clausager, Sales Director at Trapeze Group Europe A/S

It has been a real great experience to work with Jane. She is the total free thinker you need in most processes. At the same time she is an excellent coach capable of identifying your development areas through self-awareness in a very constructive manner. You always walk away from Jane with a smile on your lips and enlightened.

7 ledertips til max udbytte af din ferie ...

Er du en af de chefer, som trækker stikket ud, glemmer alt, lader op og kommer solbrune, veloplagte og klar parat tilbage fra ferien med tasken fyldt med gode ideer og lommerne proppet med energi?

Eller bruger du de første 4 dage på bare at geare en anelse ned og komme tilnærmelsesvis i synk med dine omgivers omdrejningshastighed? ... hvorefter du bliver syg og tilbringer en uges tid under dynen med feber og snot i alt for rigelige mængder? Herpå faktisk et par reelle feriedage men så ... så småt begynder du at rette blikket mod computeren og tænke på at få samlet op og forberedt.

- Hvis det er sådan, du har det... så er du på ingen måde alene. Men ingenting bliver jo rigtigt af, at der er mange, der gør det, vel?

Alle har behov for at koble af og holde ferie. Førhen fordi kroppene var slidte og musklerne trængte til hvile, frisk luft og ro. I dag mere fordi hjernerne er trætte, kroppen trænger til at blive brugt og hele systemet hungrer efter solens D vitaminer. Men det ER svært at slippe, når dagligdagen netop forventer, at du holder fast og har kontrol og skaber de forventede resultater. Og netop fordi det er svært er det dig, der skal kunne det. Havde det været nemt var nogle andre blevet sat til det. Ikke?

De bedste ideer du har fået til udvikling?

De største gennembrud dine tanker har budt dig? .. hvornår opstod de? Da du knoklede løs og styrede, kontrollerede, ledede og skabte resultater? Nej vel? .. de kommer typisk, når du slår fra og gør noget helt andet. Eller når du gør ingen verdens ting. Vi kalder det begreb en "Mozart". Når Mozart komponerede et nyt stykke kunne han jævnlige gå i stå og den unge komponist fandt hurtigt ud af, at det eneste rigtige at gøre var at give sig til noget helt andet. Når han kom tilbage til flyglet efter et afbræk kunne han skrive stykket færdigt. Din ferie kan blive din "Mozart". Du har alle de gode ideer og løsninger tilgængelige, men der skal lige være et moment af ro på dig for, at du opdager dem.

Sådan gør du din ferie til en Mozart:

1. Hold dig sund hen over året. Sov sundt, spis sundt, tænk sundt, motioner sundt.
2. Sæt tid af til at forberede dit fravær grundigt. Ingen løse ender.
3. Sæt dig ned på feriens første dag - stille og alene
- og mærk hver en muskelfiber og tillad dem at slappe af.
4. Tænk på, at din krop og hjerne kun kan fungere, hvis du tillader genopladning.
5. Sig til dig selv, at du har fortjent at slippe tøjlerne og holde fri.
6. Værdsæt tiden sammen med andre end kollegerne
- lyt - de bliver måske din nye inspirationskilde.
7. De ideer du får undervejs ... notér dem og fortsæt din Mozartferie.

God sommer!



Bo Weinreich, Siemens Wind Power A/S

Efter 20 min på online kurset er man beriget med et enkelt redskab, der umiddelbart kan bruges til at fremme ens personlige udvikling - og en følelse af, at man kan komme langt med en lille, men rigtig indsats.

Tror du på dét?

Overbevisninger har eminente overlevelsesstrategier. De lever helt deres eget liv, sikrer overlevelse, vækst og gode vilkår for sig selv. Og ikke nok med, at de lever deres eget liv. De lever også dit!

Tror du på dét? – spørgsmålet hænger i luften.

Kvinden, som jeg coacher, ser på mig. "Hvad tror jeg på?" spørger hun smilende.

"Ja, altså dét som du lige sagde" svarer jeg med et smil på læben. Vel vidende, at hun ikke aner, hvad hun netop har sagt, og at hun akkurat lige selv har serveret løsningen.

"Men ... hvad sagde jeg egentlig?" spørger kvinden en anelse forlegent. Det er ikke hendes forlegne side, jeg har set mest af under hendes lederudviklingsforløb. Hun plejer at være ganske, ganske skråsikker og bærer tydeligt præg af, at hun er vant til at være bossen. Men for en gang skyld er det anderledes.

"Ja, du sagde faktisk, at du ikke har tid til at trække vejret" .

"Tror du på dét?"

"Det er ikke noget med at tro", svarer hun alt for hurtigt. "Det er sådan, det er!"

Sådan opfører ægte overbevisninger sig. De lægger sig over beviser. Har ikke behov for bevisførelser. For det er jo sådan det er! Og de skal nok sørge for at udpege alle de tilfælde du møder, hvor deres påstand bliver vist sand. Ethvert angreb afvises hurtigt og effektivt! Jeg var klar over, at det var med at gå forsigtigt til værks, for denne her sad godt forankret. Det er rart at have en overbevisning. Som en gammel ven. Når man er overbevist er der jo ikke længere nogen tvivl, som vel i virkeligheden er noget af det vi frygter allermost: at tvivle. Så det er ikke altid rart lige til at starte på, at skulle gøre op med en gammel overbevisning. Men denne her tænkte jeg, er nu så åbenlys begrænsende og uhensigtsmæssig, at det må kunne klares i et snuptag. Og jeg vidste, at kvinden havde et værdisæt, som kunne understøtte en ny og mere støttende overbevisning.

"Jeg tænker på, om vi måske kan trække en parallel fra den manglende vejtrækning og over til dine kæbespændinger, hovedpine og øvrige stress-symptomer?"

"Måske" siger hun nu mindre forsvarsagtigt. Nu har hun selv kommandoen igen, autopiloten er slået fra og overbevisningen er ikke styrende. Hun mindes de 2 gange hun allerede har været sygemeldt med stress og hvor psykologhjælp har fejlet. Hun vil ikke tilbage til det sted. Men hun er på vej tredje gang. Og dér ligger den motivation, som jeg må hente frem, for at kunne hjælpe hende.

"Men du tror da ikke sådan helt inde i dig selv på, at der ikke er tid til at trække vejret, vel?"

"Nej ... det ved jeg jo godt, at der er. Ellers går det jo helt galt".

"Men det er måske derfor, at du har det meget overfladiske åndedræt, som vi ind imellem har talt om"?

"Ja, det tror jeg – nej, det ved jeg, at det er".

"Så hvad ville det give mere mening at tro på i stedet?" – jeg spilder ikke tiden, for den helt rette stemning er til stede.

"Ja, måske at min vejtrækning er vigtig for mit velbefindende og klare tanker i mit hoved"

"Wauw Dét virker som en overbevisning, som vil støtte dig godt da den både titulerer din værdi på at have et skarpt hoved og også din værdi om at have det godt i din krop" – tillykke! – "du har lige fået en ny overbevisning".

Hvis hun slipper sit fokus, vil den gamle, garvede overbevisning hurtigt vippe den nye helt uerfarne af pinden.

Og værdierne, som støtter op om den gamle overbevisning ... dem må vi tage på næste session.

Dét, der er med overbevisningers overlevelsestrategi er, at de giver ikke op så let. Kvinden vil helt sikkert skulle være bevidst omkring at trække vejret ordentlig, når der er pres på i temmelig lang tid.

Men de skal også twistes ... ellers svarer det lidt til at tisse i bukserne.

Fakta boks:

Begrænsende overbevisninger jeg har mødt i min coachings:

- Hvis man ikke vil have lidt, får man aldrig meget.
- Hvis jeg ikke kan udføre mit erhverv, kan jeg ingenting.
- Nordjyske virksomheder er ikke gearet til vækst.
- Man skal knokle 80 timer om ugen for at være selvstændig.
- Kan du forestille dig, hvad de overbevisninger har styret?

Fakta boks

Skønne, støttende overbevisninger:

- "Hvad er det gode ved det?" - Det er noget godt i alt, hvad der sker.
- Jeg styrer mit sind og bestemmer selv mine reaktioner.
- Jeg er stærk og har mange muligheder.
- Det er okay at begå en fejl... så længe du lærer af det.
- Det er vigtigt at sige tak, så det mærkes.



Halldora Sverrisdottir, Dansk kommuneskole

Videokurserne via instant change® online har givet mig, som lærer, mange gode værktøjer således, at jeg kan forbedre min undervisning. Nu kan jeg bedre se tingene fra en ny og anderledes vinkel. Jeg oplever, at jeg nu kan være medvirkende til at ændre elevernes adfærd og motivere dem på en mere positiv måde. Jane er meget nærværende og formidler stoffet enkelt og klart. Kurserne har også givet mig friskhed og ny energi både i mit privatliv og arbejdsliv, så jeg kan med glæde anbefale instant change® online.

Driver du den af?

Der er ikke langt mellem udtrykkene "at drive den af" og "at drive virksomhed".

Er det i virkeligheden 2 sider af samme mønt?

Giver det mening at etablere sig som selvstændig for at drive den af resten af livet?

Der findes mange interessant grundantagelser om det at sætte i værk og drive egen virksomhed. Nogle af grundantagelserne synes at have det formål at skræmme nyfigne væk

- Man skal arbejde mindst 80 timer om ugen
- Ferie? ... glem det de første 5 år!
- Du er altid bagefter og har noget hængende over hovedet.
- Det offentlige kræver rapporter, bilag og registreringer i eet væk.
- Det er svært at tjene til dagen og vejen.

– andre synes at fremstå inciterende med et penselstrøg af uopnåelig uopnåelighed.

- Det er skønt at være herre over sin egen tid.
- Passiv indkomst er vejen frem.
- Selvstændige har tid og råd.
- Der er masser af EU støttekroner tilgængelige.
- Forretningsplaner? tsk ... dem har vi da i hovedet.

Mange års erfaring med træning og coaching af ledere – også iværksættere - siger mig, at der er sandheder på begge sider.

Det kan godt kræve nogle ekstra timer og det er tilrådeligt, at du arbejder med noget, som du har en passion for. Ellers kan de ekstra (nærmest uundgåelige) timer på skæve tidspunkter godt blive en pine.

Når du er passioneret går du i flowtilstand (glemmer tid og sted) og så gør det pludselige ikke så meget, at timerne er mange. Med mindre du har uafhængede børn i skolen!

Jo jo der er skam EU penge at hente. Det er ikke sikkert, at din virksomhed lever op til forudsætningerne, men der er sat rigtigt mange millioner penge af til at understøtte væksten i vores lille land.

Det er nok ikke nemt at føle sig foran som selvstændig. Der er næsten altid noget, du godt kunne bruge tid på at gøre bedre.

Og det er skønt at være herre over sin egen tid. Jeg var så træt, så træt af chefer da jeg sprang ud som selvstændig. Orkede ikke at nogen hele tiden skulle bestemme over mig. Efter ½ år måtte jeg konstatere, at jeg aldrig havde haft så mange chefer som da jeg blev min egen. Alle kunder var jo mine chefer. Men det er en skøn følelse at det er for ens egen vindings skyld, at vækkeuret ringer. Og at det du skal bruge dagen på giver mening. For dig. Og måske for nogle flere?

Men måske er det i virkeligheden mere det at lade blomstre der, hvor blomstre kan. At slippe det vi skal og ikke bare gøre det vi kan, men det vi slet ikke kan lade være med. At lade passionen drive dig.

At lægge sig på ryggen og drive den af og lad de allerbedste ideer tage form. Drive dem videre ud i udviklingen og drive virksomhed på dem.

Driv bare driv



Jan Larsen, Indehaver EDC Aros

Før i tiden syntes folk, at det var fedt at komme på kursus, men idag prioriteres privatlivet rigtigt højt og medarbejderne er meget glade for, at de kan tage kurset præcis, når det passer dem.

Godt nytår... ja tak, meget gerne! - men hvordan?

Et godt nyt år starter med, at vi ved hvad det skal ende med.
Præcis som når vi går til et møde: vi ved, hvad vi gerne vil have ud af at møde op.
Du skal også vide, hvad du vil have ud af at møde op til det nye år.

Den model jeg har udviklet til NytårsCoaching er baseret på den opfattelse, at dit liv er delt i 3.

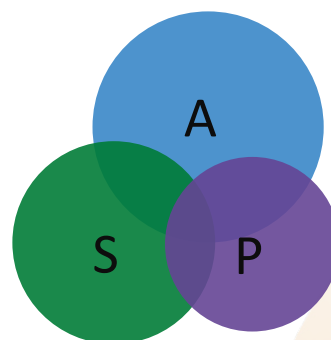
Vi opdeler livet i

Arbejdsliv

Privatliv

Socialliv

ApS – Dit liv er et ApS.



Arbejdslivet er naturligvis den del af dit liv som du anvender på jobbet, evt. med selvstændigt erhverv, efteruddannelse, jobsøgning, aftenmøder, læsning af faglitteratur, opsøgning af forbindelser på golfbanen osv.

Privatlivet er den nære del af livet. Der hvor du kun lukker de allernærmeste ind. Privatlivet omhandler din fysik – altså kost, motion, sex osv. Men bestemt også de mere mentale sider som intellektuel udvikling, personlig udvikling, balance i psyken osv.

Sociallivet er den del af livet som vi deler med en lidt større kreds og hvor vi oftest ikke har så nære relationer. Det kan være klublivet, de større familiesammenhænge og den sociale omgang i øvrigt.

Thank You for previewing this eBook

You can read the full version of this eBook in different formats:

- HTML (Free /Available to everyone)
- PDF / TXT (Available to V.I.P. members. Free Standard members can access up to 5 PDF/TXT eBooks per month each month)
- Epub & Mobipocket (Exclusive to V.I.P. members)

To download this full book, simply select the format you desire below

