

# Lederne

MAGASINET OM LEDERE OG

— ALT OM —  
**LEDERLØN 2010**

NR. 7 DECEMBER-JANUAR 2011  
94. ÅRGANG

## Uddannelse af ledere halter

[SIDE 10]

## ISS-direktør: Alle skal have en fair chance

[SIDE 36]

## Få ti gode grunde til at smile

[SIDE 46]

Mød  
ventureboss  
Ulla Brockenhuus-  
Schack

# Kunsten at løbe en kalkuleret risiko

[SIDE 14]

LEDERNE

# Sinatur konferencehoteller tilbyder

Dagsmøde fra kr. **595,-** • Konferencedøgn fra kr. **1.655,-**

Se mere på [sinatur.dk](http://sinatur.dk)

Et ophold, der giver dig inspiration langt ind i hverdagen

Glæd både direktøren, økonomi-  
chefen og medarbejderne med et  
konferenceophold hos Sinatur.  
De lyse mødelokaler med moderne  
faciliteter og udsigten til den smukke  
natur giver grobund for masser af  
energi og nye ideer, som fortsætter  
længe efter, at du er kommet hjem,  
hvor inspirationen vokser videre ...

**SINATUR**  
KONFERENCE-  
HOTELLER

Vandkunsten 3 · 1467 København K · Tlf.: 3369 0038



**Hotel Sixtus**

Tlf.: 6441 1999



**Skarrildhus**

Tlf.: 9719 6233



**Hotel Storebælt**

Tlf.: 6531 4002



**Hotel Frederiksdal**

Tlf.: 4585 4333



**Gl. Avernæs**

Tlf.: 6373 7373



**Hotel Haraldskær**

Tlf.: 7649 6000

56

Der er lagt hundredvis af timer i restaureringen af denne Aston Martin DB5



← 36

Social ansvarlighed er et kardinalpunkt for ISS-direktør

22 →

En manchetknap og USB-nøgle i ét giver dig mulighed for altid at have dine dokumenter ved hånden



14

Mavefornemmelsen spiller ind, når venture-topchef foretager risikovurderinger



24 &amp; 57

Dyk ned i temaet om løn samt lønstatistikken og bliv rustet til din næste lønforhandling



## Lederne

### 04 Den lille misundelse

Formandens leder

### Indblik

### 06 Slut med at parkere unge på førtidspension

### 08 For værdifuld til at blive vippet ud?

### 10 Danske virksomheder forsømmer at uddanne deres ledere

### 12 Trivsel er dit eget ansvar

### Baggrund

### 14 Den ydmyge pengemager

Ulla Brockenhuus-Schack investerer som topleder i venturevirksomheden SEED Capital i 15 projekter om året og siger nej til 485.

### 20 Efterløner på deltid

Efterlønsreformen er ikke slagkraftig nok til at håndtere Danmarks problemer på langt sigt, siger økonomisk vismand.

### 22 Ledergadgets til jul

Magasinet giver sit bud på tre gadgets, som kan komme dig til gavn såvel professionelt som privat.

### 24 Tema: Lederløn 2010

Lederes gennemsnitlige lønstigning på 2,4 procent bliver i år ædt af inflationen. Læs desuden om bonusordninger, aktieafløjning, multimedieskat og meget mere.

### 36 Alle skal have en fair chance

Da ISS-direktør Maarten van Engeland kom til Danmark i 1978, prøvede han på egen krop, hvor-

dan det føles at blive stemplet som en outsider.

### 40 Sundhedsledelse er et langt sejt træk

Hvis det fulde potentiale for sundhedsfremmende initiativer på arbejdspladsen skal realiseres, skal indsatsen hæves til et strategisk niveau, siger to specialister i sundhedsledelse.

### Inspiration

### 42 Bøger

Et langt og loyalt liv i legendernes skygge  
Den skjulte ressource

### 46 Ti gode grunde til at smile

Klummen ved Jesper Klit, kommunikationsrådgiver og forfatter

### 50 Nyt fra Lederne

Dagpenge og efterløn stiger i 2011  
Pc-support målrettet Generation Plus

### 56 Chefens bil

Navnet er Martin, Aston Martin

### Særtillæg

### 57 Lederløn 2010

## Den lille misundelse

Lønstatistikken, som offentliggøres sammen med nærværende udgave af magasinet Lederne, viser en tilfredsstillende lønudvikling for lederne i Danmark. Set over de sidste mange år har lederes lønudvikling været meget lig lønudviklingen for alle andre medarbejdergrupper her i landet, med en fornuftig reallønsudvikling til følge. Produktiviteten følger desværre ikke med denne reallønsudvikling. Det er skidt, og det kommer jeg tilbage til ved først givne lejlighed.

I forbindelse med offentliggørelsen har der som sædvanlig været meget medieinteresse for statistikken. Lederlønninger er godt stof for de fleste medier. En gang imellem får jeg imidlertid den fornemmelse, at årsagen til den store interesse er, at statistikken skaber grundlag for artikler, der skal skabe grobund for den lille misundelse. En gennemsnitsløn på godt 50.000 kroner om måneden lyder selvfølgelig også af meget for mange. Men hvis vi tager et andet udgangspunkt – et udgangs-

punkt der hedder antal arbejdstimer, så vil et sådant regnestykke vise, at mange ledere vil havne på en timeløn, der kun er marginalt højere end deres medarbejdere. Så en god løn til ledere er der absolut ingen grund til at være misundelig over. Det er de færreste, der kommer sovende til den.

Selv om misundelse er en grim ting, kan jeg godt forstå, at der er nogen, der bliver misundelig på ledere. Ikke på grund af lønnen – men på grund af jobindholdet. Selvstændigheden og de personlige udviklingsmuligheder, som lederjobbet typisk indebærer, gør det attraktivt. Det er fremdeles vigtigt, at lederjobbet er attraktivt, for vi har ikke råd til, at talenter fravælger det. Derfor skal lønnen – det gælder også timelønnen – være attraktiv.

**Svend Askær,**  
formand



**“Jeg kan godt forstå, at der er nogen, der bliver misundelig på ledere. Ikke på grund af lønnen – men på grund af jobindholdet.”**

## KOLOFON

### Udgives af

Lederne  
Vermlandsgade 65  
2300 København S  
Telefon 3283 3283  
Fax 3283 3284  
lederne@lederne.dk  
www.lederne.dk



Medlem af Danske Specialmedier  
ISSN 0909-6418

### Redaktion

**Torkild Justesen**, ansvarshavende  
chefredaktør, tj@lederne.dk  
**Joe Kristian Kipp**, redaktør,  
jkk@lederne.dk  
**Søren Ravnsborg**, sra@lederne.dk  
**Tanja Aas**, tnj@lederne.dk  
**Lonni Lynge**, lpl@lederne.dk  
**Marianne Dalsgaard**,  
mad@lederne.dk  
**Anders Grove**, agr@lederne.dk  
**Pia Funch Braskhøj**,  
pfb@lederne.dk

### Annoncer

DG Media as  
www.dgmedia.dk  
Telefon 7027 1155  
epost@dgmedia.dk

### Abonnement

For ikke medlemmer: 360 kroner  
(ex moms) for 1 års abonnement  
50 kroner (ex moms) per styk  
Henvendelse Vivi Vodschou:  
vvo@lederne.dk

Denne tryksag er  
fremstillet hos  
Stibo Graphic, der  
er miljøcertificeret af Det Norske  
Veritas efter ISO 14001 og EMAS



### Oplag

93.650 ifølge de seneste tal fra  
Fagpressens Medie Kontrol

### Art direction og design

Aller Client Publishing  
www.allercpc.dk

**Forsidefoto**  
Ulrik Jantzen

**LEDERNE**

# KOM VIDERE I DIN KARRIERE!

## VIDEREUDDANNELSE PÅ AKADEMINIVEAU

### FÅ PAPIR PÅ DINE KOMPETENCER!

#### Du får

- 2 dages opstartsseminar internatophold
- Små hold
- Individuel coaching, sparring, erfagrunder og netværk
- Virksomhedsbesøg
- Personprofiltest
- Levende og praksisnær undervisning, der binder din nye viden sammen med dine konkrete opgaver i virksomheden

TILMELD DIG NU

## HR UDDANNELSEN

2-årig deltidsuddannelse du kan læse ved siden af jobbet.

For HR-ledere og -konsulenter og alle der arbejder med HR orienterede opgaver.

Undervisning 1 hel dag hver anden uge eller undervisning 1 aften om ugen kl. 15-20.

## LEDELSE FOR LEDERE

Forandringsledelse, innovation og personlig udvikling?

Grib udfordringerne med en ny og styrket faglighed!

2-årig deltidsuddannelse i ledelse, hvor du udvikler dig både personligt og fagligt.

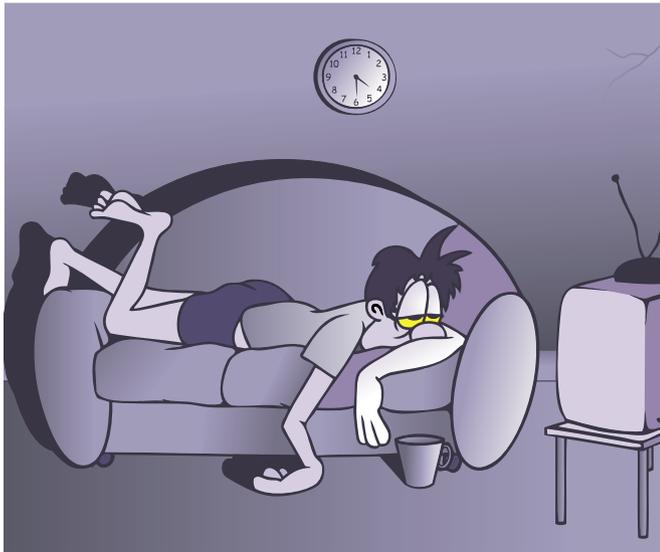
Undervisning 1 hel dag hver anden uge.

**kea** <sup>DK</sup>

KØBENHAVNS ERHVERVSAKADEMI  
LEDELSE/EFTERUDDANNELSE

LÆS MERE PÅ [WWW.KEA.DK](http://WWW.KEA.DK)

KEA ledelse/efteruddannelse · Ballerup · Taastrup · Østerbro · Nørrebro · Ishøj · tlf. 4646 0500



## Slut med at parkere unge på førtidspension

Virksomheder og ledere spiller en vigtig rolle i at nedbringe tilgangen til førtidspension, mener Lederne. Af Marianne Dalsgaard

**D**anmark kommer til at mangle arbejdskraft i fremtiden, og en del af løsningen vil være at begrænse tilgangen til førtidspension og nedbringe sygefraværet, mener arbejdsmarkedschef i Lederne, Niels Aagaard. Især er det et problem, at så mange unge under 30 år tilkendes førtidspension på grund af psykiske lidelser, der kan behandles, siger han. Lederne foreslår derfor, at unges førtidspension gøres midlertidig, og tilslutter sig Arbejdsmarkedskommissionens forslag om, at unge med nedsat arbejdsevne skal tilknyttes et udviklingsforløb, som hjælper dem til at komme i arbejde igen, hvis deres arbejdsevne forbedres.

- En tidlig indsats kan betale sig, for det bliver sværere og sværere at komme tilbage på arbejdsmarkedet, jo længere tid man har været væk. Det er ikke

kun sygdommen, der dikterer, i hvor lang tid du er uarbejdsdygtig, det er i høj grad også et spørgsmål om den mentalitet, du bliver mødt med, siger Niels Aagaard.

Hvis en medarbejder er langtidssygemeldt fra sit arbejde, kan det for eksempel have stor betydning for, om vedkommende kommer sig eller ender på førtidspension, at virksomheden tilbyder, at man kan vende tilbage på nedsat tid. Måske bare en time eller to om dagen i starten, så vedkommende ikke mister

- Cirka 250.000 danskere er på førtidspension.
- I 2009 blev over halvdelen af nye førtidspensioner tildelt på baggrund af psykiske lidelser, og for unge under 30 år gælder det 80 procent.
- Antallet af unge mellem 20 og 30 år, som hvert år får tilkendt førtidspension, er næsten fordoblet siden 2007.
- Næsten hver femte medarbejder, der har været sygemeldt i et år, ender på førtidspension.

Kilder: Ankestyrelsen og Videncenter for Arbejdsmiljø

kontakten til sine kolleger og sit arbejdsområde.

- Selvfølgelig skal den sygemeldte ikke lave noget, som forværrer sygdommen. Arbejdsopgaverne skal tilpasses hans eller hendes formåen, understreger Niels Aagaard.

### Virksomheders sociale ansvar

Det er en vigtig ledelsesopgave at gå tidligt ind i et langvarigt sygeforløb og lægge en plan for, hvordan den sygemeldte kan komme tilbage i arbejde igen, mener Niels Aagaard.

- Du gør din medarbejder en bjørnetjeneste, hvis du bare lader ham være i fred med sin sygdom. Skavankerne vil kun vokse sig større, jo længere tid der går, og lederen spiller en central rolle i at undgå, at medarbejderen ender på førtidspension, siger han.

Formelt starter kommunernes rådgivning til sygemeldte efter fire uger, men Niels Aagaard mener, at lederen skal tage fat med det samme, hvis sygdommen er mere alvorlig end en almindelig omgang influenza.

- Alle kan blive ramt af en sygdom eller en ulykke, som skader vores arbejdsevne, og derfor ønsker vi også et samfund, der hjælper én, hvis man bliver ramt. Staten gør det, men virksomhederne har også et ansvar ud over at tjene penge. Heldigvis er danske ledere og virksomheder gode til at tage socialt ansvar, men vi kan blive endnu bedre, siger Niels Aagaard.

### Til gavn for de psykisk syge

Steen Moestrup er repræsentant for LAP, Landsforeningen af nuværende og tidligere psykiatribrugere. Han er enig i, at det kan være en god idé, at unge med psykiske lidelser ikke ender på førtidspension, så længe der bliver lyttet til deres behov, og de får hjælp og støtte til at finde deres plads på arbejdsmarkedet.

- Faktisk er det netop de unge fra vores forening, som giver udtryk for, at de føler sig kasseret på en pension. Jeg mener, det er et spørgsmål om, at man i højere grad bruger de redskaber, der allerede findes, hvor man tidligt går ind og støtter den unge og for eksempel lader vedkommende arbejde på nedsat tid, siger Steen Moestrup.

Hvis den unge har et arbejde og bliver langtidssygemeldt på grund af psykiske problemer, mener Steen Moestrup, at det kun bliver værre af, at vedkommende går rundt derhjemme for sig selv.

- Jeg kunne godt ønske mig, at arbejdsgiveren i højere grad sætter sig ind i, hvilke muligheder der er og giver den syge den opbakning og opmuntring, som vedkommende har brug for. Det er vigtigt at gå ind tidligt i forløbet, og selvom man for eksempel kun har været sygemeldt én uge, kan det være, man er parat til at gå på arbejde måske tre timer om dagen, siger Steen Moestrup.

mad@lederne.dk



Niels Aagaard



**"Reager  
eller afvent?"**

**>> TARGIT THIS**

***TARGIT your decisions in fewest clicks!***

I en travl hverdag dukker der ofte nye spørgsmål op. Hvilke trends findes der i markedet? Hvor skal vi sætte ind? Hvordan kan vi reducere vores omkostninger og samtidig bibeholde vores produktivitet?

Din handlekraft som leder kan derfor afhænge af hvilke informationer, du har til rådighed, og om du selv kan dykke dybere ned i informationerne – uden hjælp fra it-eksperter.

Og det er her, TARGIT skaber værdi. TARGIT er business intelligence-løsningen, der hjælper dig med at besvare dine spørgsmål og træffe mere kvalificerede beslutninger med færrest mulige klik.

Se korte produktfilm og læs hvad nuværende brugere siger på [www.targit.com](http://www.targit.com)

**T A R G I T**   
*business intelligence*

DILEMMA

# For værdifuld til at blive vippet ud?

Hver uge bringer Business.dk i samarbejde med Lederne et ledelsedilemma, hvor læserne kan stemme mellem en række givne løsningsforslag og debattere dem. Dilemmaerne handler om konkrete ledelsessituationer, som ledere kan møde i hverdagen. Af Tanja Aas

**E**n intrigant og manipulerende, men også dygtig og effektiv medarbejder, Gert, forpuster hverdagen i det team, du netop er blevet leder for.

Blandt andet har han overfuset en af sine kollegaer, så hun begyndte at græde, og han har flere gange stillet dig kritiske spørgsmål af faglig karakter. Din forgænger har holdt hånden over Gert. Du er bange for, at hans adfærd ødelæg-



Eva Deleuran

ger teamet, men samtidig har du brug for Gerts faglige ekspertise, så du får tid til ledelsesmæssige opgaver. Skal Gert have sparket, eller skal han have chancen for at forbedre sig?

I første omgang bør man som leder opfordre og hjælpe en strid, men fagligt værdifuld medarbejder til at blive mere behagelig at samarbejde med, mener ledelsesrådgiver hos Lederne, Eva Deleuran. I det hele taget er det en mere holdbar løsning at arbejde på at forbedre omgangstonen generelt i stedet for at afskedige, er hendes opfattelse. Hun formoder nemlig, at der ligger et dybere trivselsproblem og savn af ros og anerkendelse hos alle i teamet, fordi den tidligere leder har forsømt personale-delen af sin ledelsesopgave. Derfor anbefaler Eva Deleuran at arrangere en teamdag, som skal ryste medarbejderne sammen.

- Ved at arrangere en temadag for teamet, bryder I

hverdagen. I får tid til at præsentere jer selv og jeres arbejdsopgaver for hinanden og på denne måde lære hinanden bedre at kende, siger hun i opfølgningen på ledelsedilemmaet *Dygtig, men strid - beholder du ham?* på Business.dk.

Desuden råder Eva Deleuran til, at man følger op med månedlige individuelle samtaler med medarbejderne for at sikre trivslen i teamet.

Kun en ud af ti deltagere i afstemningen om dilemmaet har udpeget teamdagen som deres foretrukne løsning. I stedet foretrækker flere end hver tredje at holde et ekstra øje på Gert for at kunne gribe ind, hvis han igen overfuser en kollega, mens 23 procent af stemmeafgiverne vil kalde Gert til samtale og bede ham om

at søge et andet arbejde.

Har en af medarbejderne omtalte negative adfærd, kan han skabe et forfærdeligt klima, hvorved dine bedste medarbejdere finder andre job - tilbage står du med de ringeste - og så ryger din konkurrenceevne. Om medarbejderen er nok så dygtig, kan det ikke kvalificere hans fortsatte tilstedeværelse. Find papkassen frem, ryd hans skrivebord og smid tingene ned i kassen med besked om, at han har 15 minutter til at forlade virksomheden, mener Thorbjørn Heller Johansen i debatten om dilemmaet.

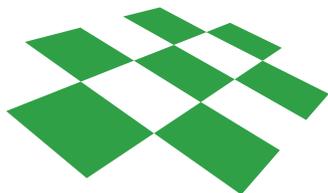
[tnj@lederne.dk](mailto:tnj@lederne.dk)

Tag stilling til et nyt ledelsedilemma hver uge på [www.business.dk/dilemma](http://www.business.dk/dilemma)



Foto: Lederne og ©iStockphoto.com

## Anders Andersen's Rengøring



Når rengøring igen er blevet et håndværk

- Daglig Rengøring
- Vindues Polering
- EjendomsService

[salg@aaren.dk](mailto:salg@aaren.dk)  
[www.aaren.dk](http://www.aaren.dk)

Vi er specialister i storkundedrift • 43 99 99 99

# Det er aldrig sjovt at opsige medarbejdere

Der er skåret ind til benet i flere af landets kommuner. Alligevel står mange ledere i den situation, at flere medarbejdere skal opsiges. Det gør ondt. Også på medarbejderne, som bliver ramt på deres privatøkonomi og kastet ud i usikkerhed på ubestemt tid. Det er og bliver aldrig sjovt! Men vi kan gøre det lidt nemmere.

Lav en virksomhedsaftale og få tilknyttet en uvildig økonomisk rådgiver, der kan hjælpe dine medarbejdere med at få overblik over deres nye situation. Vi er uafhængige af banker, pensions- og forsikringsselskaber og kan derfor garantere 100% ærlige svar.

Ring på **3930 9603** og hør mere om vores virksomhedsaftaler. Dine medarbejdere vil synes, vi er et opkald værd.

Kig også ind på [www.kavaleriet.dk](http://www.kavaleriet.dk).



UVILDIG  
ØKONOMISK RÅDGIVNING

Gi' dine medarbejdere  
de bedste betingelser  
for at komme videre

# Danske virksomheder forsømmer at uddanne deres ledere

Virksomhederne hænger fast i vanepæret sparelogik i krisetider. Det går ud over lederens uddannelser, hvilket har alvorlige konsekvenser, siger professor på CBS og foreslår obligatorisk lederuddannelse for offentligt ansatte ledere.

Af Søren Ravnsborg



**B**åde den private og offentlige sektor har de senere år skåret brutalt ned på lederens uddannelse som konsekvens af krisen. Den strategi er både kortsigtet og katastrofal, vurderer Jan Molin, professor og uddannelsesdekan ved CBS. Han påpeger, at besparelser på lederens uddannelse vil efterlade Danmark med en halv generation af ledere, som pludselig skal opkvalificeres, når konjunkturerne vender, og uddannelsesbudget-

terne igen tilgodeses.

- Jeg er i kontakt med mange udbydere af uddannelser, og billedet er det samme. Hos os på CBS har vi lukket flere masteruddannelser, men det er ikke kun de dyre uddannelser, der spares på. Det er en meget trængt branche, som jeg selvfølgelig selv er part i. Men vi kan se, at mange gode lederuddannelser går ned, fordi der ikke er råd eller vilje til at betale for lederens uddannelse, siger han.

*Hvorfor reagerer virksomhederne på den måde?*

- I krisetider sparer ledelsen på HR og markedsføring. Det gør de, fordi uddannelse betragtes som en luksus og rimer på personalegode. Når der er krise, skal man fremstå som en stærk direktion og vise handlekraft for bestyrelsen. Det sker rutinemæssigt ved at skære ned på ikke-produktionsvendte områder. Bestyrelsen råber og skriger, og man har tre måneder til at vise forbedringer på bundlinjen. Så kigger man på uddannelse – det er et indgroet mønster og nærmest en naturlov.

*Hvad er problemet i en overgang at være tilbageholdende med uddannelsesudgifter?*

- For det første er det mod bedre vidende. Det er ganske vel-



Det er direkte dumt at spare på lederens uddannelse, mener CBS-professor.

beskrevet, og tonsvis af undersøgelser dokumenterer, at det ikke virker at spare sig ud af krisen ved at undlade uddannelse. Men hovedproblemet er, at man får et efterslæb, for på et tidspunkt vender konjunkturerne, og så står man med en halv generation af ledere, som pludselig skal opgraderes. Og dermed har man en dårligere pipeline af kvalificerede ledere. Kvaliteten af både private

og offentlige organisationer står og falder med kvaliteten af deres ledelse. Og det er ikke kun en kort overgang. Krisen har været et par år, og der går nok yderligere et par, før vi får gang i kursus- og uddannelsesbudgetterne igen.

*Hvad er alternativet til at spare på uddannelse?*

- Man skal fokusere på hele sin anvendelse af ressourcer, man skal tænke langt mere grundlægg-

## MMD - MASTER OF MANAGEMENT DEVELOPMENT

- MMD er en to-årig masteruddannelse med fokus på leadership.
- Uddannelsen tager afsæt i den enkelte deltagers egne læringsmål, alt efter deltagerens personlige, ledelsesmæssige og organisatoriske udgangspunkt.
- Målgruppen er erfarne ledere. Deltagere skal have mindst tre års ledelseserfaring. Man skal beregne cirka 15-20 timers arbejde om ugen.
- MMD har eksisteret siden 2001.

Kilde: CBS



## Intern lederrekruttering er Vestas vej ud af krisen

I løbet af fem år skal mere end halvdelen af Vestas nye ledere være af egen avl. Af Søren Ravnsborg



**V**indmølleproducenten Vestas er et eksempel på en virksomhed, som i konsekvens af de økonomiske betingelser har skåret ned på ledernes uddannelse. Det handler om de eksterne uddannelsesforløb, som kan betegnes som nice to have, men ikke er absolut nødvendige, fortæller Joachim Nisgaard, ansvarlig for Vestas interne lederudviklingsprogrammer.

**Joachim Nisgaard er oprindeligt shippinguddannet. Han er 31 år og har været ansat i Vestas i fire år.**

Men besparelser er ikke hele forklaringen. Neddroingen af eksterne lederuddannelse afspejler samtidig en øget prioritering af intern lederudvikling og egne programmer for lederuddannelse.

- Vi fokuserer skarpt på, hvordan lederrollen er forskellig, og hvordan den ændrer sig i forhold til niveau. Vores programmer adresserer præcis de udfordringer, der er på lederens niveau, hvor vi tidligere har uddannet bredere. Vi gør det tydeligt, at der er stor forskel på, om man eksempelvis skal lede andre ledere eller medarbejdere. Dermed ønsker vi at hjælpe den enkelte leder til at få succes, når lederen skal rykke et niveau op. Det gør vi ved at arbejde målrettet med de kompetencer, vi skal styrke, og dem, vi skal nedtone, siger Joachim Nisgaard.

Selv om der også afskediges ledere i forbindelse med de store aktuelle nedskæringer herhjemme, fortsætter Vestas ambitiøse interne program uanfægtet. Vækstmålene for de kommende år er intakte, og ledere skal være i stilling og på plads på det rette niveau til de lederjob, der opstår i eksempelvis Kina og USA om et år eller to, forklarer han.

- Vi får brug for mange ledere de kommende fire år for at realisere vores strategi, og vores mål er, at mere end 50 procent af dem i 2015 skal komme indefra. Vi tror på, at det er den bedste måde at udvikle ledere på, hvis vi finder dem i egne rækker, siger Joachim Nisgaard, som selv er på nippet til at afslutte masteruddannelsen Master of Management Development på CBS.

- Personligt arbejder jeg med at opgive at lede ud fra rigtige svar. Jeg prøver lidt forenklet sagt at lede via spørgsmål. I stedet for facit kigger jeg på muligheder, og på den måde udvider jeg mit handlingsfelt. I Vestas sker der mange forandringer, og med andre ord lærer jeg at lede efter kompas og ikke efter kort, da kort kan blive forældede og dermed indsnævre mine navigeringsmuligheder.

sra@lederne.dk

gende strategisk og ikke kun spare på de nemme områder. Jeg er med på, at man ikke bare kan ignorere et sparebehov, men at spare på uddannelse er rigtig dumt. Jeg mener, at der er behov for langt mere massiv investering i lederes uddannelser. Jeg tror jo, at ledelse gør en forskel. Men rigtig mange arbejdsgivere vil ikke investere i udviklingen af ledere lige nu. Og det er trist.

*Du mener, at der skal være et krav om en anerkendt lederuddannelse til alle offentligt ansatte ledere. Er det realistisk?*

- Et krav om en anerkendt lederuddannelse vil helt afgjort være et løft. Om det er realistisk, er en anden sag. Man kunne jo begynde med at gøre det til en del af karrierebegrebet. At lederuddannelse altså er noget, man belønner.

sra@lederne.dk



## Trivsel er dit eget ansvar

For nogle ledere er det naturligt at tale åbent og tillidsfuldt om trivsel og stress med deres nærmeste chef, og for andre er det en rigtig svær samtale, som de viger udenom. Angsten for at vise sårbarhed eller blive afvist afholder ofte ledere fra at tage den nødvendige samtale med deres chef.

Forleden talte jeg med en mellemlider, som gennem længere tid havde følt et stort pres med mange arbejdsopgaver, manglende anerkendelse og dårlig stemning i organisationen. Hans egen arbejdsglæde var for nedadgående, og det var et tydeligt signal for ham om, at noget skulle ændres.

Det, der gjorde situationen vanskelig for ham, var, at han havde flere kritikpunkter til sin chef. Hvad nu, hvis chefen ikke modtog hans feedback efter hensigten? Hvad nu, hvis hans chef så ham som en svag og dårlig leder? Det kunne blive dyrt i den sidste ende, men omvendt var hans arbejdsglæde og trivsel også afgørende.

Det er en ledelsesopgave at sikre, at der finder samtaler sted, som støtter opgaveløsningen og bidrager til et ordentligt arbejdsklima. Men hvad nu, hvis din chef er optaget af alt muligt andet og slet ikke inviterer dig? Hvordan kan du så som leder sikre, at du selv får et godt arbejdsliv?

I så fald må du selv tage ansvar for din trivsel og invitere til en dialog, hvor du gør din leder til en aktiv medspiller. Det er afgørende, at du forbereder dig på samtalen og fortæller din chef, hvilke udfordringer og forventninger du har. Lyt til, hvad din chef siger, og kom så vidt muligt selv med konstruktive løsningsforslag. Det er vigtigt, at I sammen får lagt en plan, som kan styrke din personlige trivsel og arbejdsglæde – ikke bare til glæde for dig selv, men også for hele arbejdspladsen.

**Af ledelsesrådgiver Trine Diløng, Lederne**



### LEDERSPARRING

Ønsker du en personlig sparringspartner, så tilbyder vi *LederSparring*. Vores erfarne ledelsesrådgivere står parat til at hjælpe dig videre med dine ledelsesmæssige udfordringer og din personlige udvikling som leder. Ring 32 83 32 83 og spørg efter en ledelsesrådgiver eller læs mere på [www.lederne.dk/ledersparring](http://www.lederne.dk/ledersparring).

## Ansættelse og A-kasse

Ledernes juridiske eksperter svarer hver dag på en lang række spørgsmål om ansættelsesforhold. Vi bringer her et udpluk.

**?** Jeg har netop fået mit efterlønsbevis, hvor der er en ting, der undrer mig. Hvis jeg fortsætter med at arbejde i mindst 2 år mere, inden jeg går på efterløn, kan jeg undgå fradrag i min efterløn for min kapitalpension. Men hvis jeg får min arbejdsmarkedspension udbetalt løbende samtidig med efterlønnen, får det negativ betydning for min efterløn i form af et fradrag. Hvor er logikken i det?



**!** Det er rigtigt, at du får en række økonomiske fordele ved at fortsætte med at arbejde og udskyde din overgang til efterløn i mindst to år fra den dato, der står i dit efterlønsbevis. En af disse fordele er, at du får en lempeligere modregning for dine pensioner, og du kan endda helt undgå fradrag for pensioner i din efterløn. Alle dine pensioner skal indgå i beregningen af et fradrag i din efterløn, hvis du ikke opfylder den såkaldte to-års regel. Opfylder du derimod denne regel (venter med at gå på efterløn i mindst to år fra datoen i beviset og arbejder mindst 3.120 timer i perioden som fuldtidsforsikret), er det kun løbende udbetaling af en arbejdsmarkedspension, som medfører fradrag. Omvendt sker der ikke fradrag for private ordninger og engangsudbetalinger.

Forskellen på pensionernes betydning for fradraget stammer tilbage fra efterlønsreformen i 1999. Da bestemte et flertal i Folketinget, at private pensionsopsparinger skulle medføre fradrag efter én model, mens ordninger oprettet som led i et ansættelsesforhold medfører fradrag efter en anden model. Om det er logisk, ved jeg ikke, men det ville gøre to-årsreglen mere virksom, hvis der ikke var denne forskel. Men det vil kræve et flertal i Folketinget at ændre ved det.

Med venlig hilsen  
**Ulrik Frese, faglig leder**

**?** Jeg arbejder som økonomichef i en større privat virksomhed. Det går ikke så godt i virksomheden, og jeg kan måske forvente at blive opsagt. Min mand driver selvstændig virksomhed i aktieselskabsform, hvor jeg er medlem af bestyrelsen og modtager et honorar én gang om året. Jeg har fra en veninde hørt, at jeg som medlem af bestyrelsen i min mands virksomhed er selvstændig erhvervsdrivende. Hvordan er jeg stillet, hvis jeg er nødt til at søge om dagpenge?



**!** Som medlem af bestyrelsen i din mands selskab er du selvstændig erhvervsdrivende, selvom du ikke deltager i den daglige drift. Desuden anses du for at have afgørende indflydelse på selskabet, når du er gift med indehaveren. Det betyder, at enhver beskæftigelse i virksomheden, om det er deltagelse i den daglige drift eller blot et medlemskab af bestyrelsen, betragtes som selvstændig virksomhed. Men når du har lønarbejde på fuld tid, vil det som udgangspunkt kun være selvstændig bibeskæftigelse. Det vil betyde, at du får en begrænset dagpengeret på 78 uger i stedet for de to års dagpenge, du ellers ville være berettiget til. Hvis du i stedet for dagpenge ønsker at gå på efterløn, vil det være et krav, at du udtræder af bestyrelsen.

Med venlig hilsen  
**Gyrid Teglers, juridisk konsulent**

# NEMMERE, BEDRE OG BILLIGERE MED NYE ONLINE SERVICES

---



Enhver pensionskunde vil have mest mulig pension for sine penge. I nogle situationer er løsningen mere personlig rådgivning - i andre giver online løsninger langt større værdi. Derfor lancerer vi nu en række værktøjer, der gør det nemmere at være kunde, få overblik, anmelde skader og meget mere. Og som betyder, at vi fremadrettet kan tilbyde vores kunder endnu mere attraktive priser.

Nysgerrig? Så kontakt din rådgiver eller ring til os på 70 11 25 25. Du kan også læse mere på [danicapension.dk](http://danicapension.dk)

# Den ydmyge pengemag

**Topchef i venturebranchen Ulla Brockenhuus-Schack forvalter milliarder af kroner med disciplin, intuition og erkendelse af egne begrænsninger.**

Af Tanja Aas | Foto: Ulrik Jantzen



“F

olk tror, jeg er hans sekretær”, griner Ulla Brockenhuus-Schack, mens hun lukker døren mellem sit og *General Partner* Carsten Schous kontor. Men i virkeligheden er hun *Managing Partner* og stifter af venturevirksomheden SEED Capital og dermed en af de få kvindelige topledere i en østrogenfattig branche.

Virksomhedens speciale er støtte og udvikling af spæde forskningsbaserede projekter inden for bioteknologi, it og cleantech. Udfordringen for topchef Ulla Brockenhuus-Schack er at skabe økonomisk afkast til SEED Capitals investorer ved at satse på de rigtige projekter på de rigtige tidspunkter. Og den risikovurdering, der ligger forud for investering i et projekt, beror på analyser, fakta og tal, men det er også vigtigt at lytte til sin mavefølelse, understreger venture-chefen.

- I sidste ende bliver vi jo nødt til at sige ja eller nej til at foretage en investering, og man må tage de her risikable investeringer uden at have 100 procent viden, fortæller Ulla Brockenhuus-Schack og understreger, at intuition ikke må forveksles med tilfældige beslutninger. Intuition bygger på erfaring.

Desuden er det en forudsætning for at drive en succesfuld ventureforretning, at man kender sine egne faglige begrænsninger, pointerer Ulla Brockenhuus-Schack, der selv trådte ind i venturebranchen med et begrænset kendskab til it og uden at ane noget om bioteknologi.

- Hvis man tror, man ved det hele, bliver man ikke dyb nok i





# gger

“At se det lille forkølede selskab, der kommer med en lille Power-Point og et patent i hånden, blive en stor virksomhed med 40 ansatte, er fantastisk og ekstremt tilfredsstillende.”

— *Ulla Brockenhuus-Schack*



**OM ULLA BROCKENHUUS-SCHACK**

- Managing Partner i SEED Capital siden 2005
- Administrerende direktør i DTU Symbion Innovation A/S siden 2003
- Medlem af regeringens Vækstforum og sidder i bestyrelsen for blandt andet Amminex, Celltrix AB, Alkalon, Mary Fonden og Tivoli A/S.
- Har arbejdet med innovation og forretningsudvikling i blandt andet Egmont, McKinsey & Company og Nordisk Film samt spiludviklerfirmaet IO Interactive og net-butikken Haburi.com
- Uddannet fra handelshøjskolen i København, CBS, og MBA fra Columbia Business School med speciale i strategi og innovation
- Født 1961
- Har to børn og er gift med greve og hofjægermester Michael Brockenhuus-Schack
- Bor på godset Giesegaard i Ringsted på Midsjælland

►► sin vurdering af tingene. Det er vigtigt at gå ydmygt til opgaven og kompleksiteten i de beslutninger, der skal træffes. Det er helt okay ikke at vide det hele, og det er okay at melde ud, at man ikke ved nok om tingene, for så kan man altid spørge nogen, siger hun.

Ud fra den devise har venture-direktøren været omhyggelig med at vælge medarbejdere og partnere, der er dygtige inden for de fagområder, som hun ikke selv har indsigt i. Og alle relevante lyse hoveder uanset titel tages med på råd, når der skal lægges strategier for de forskellige projekter, fortæller Ulla Brockenhuus-Schack.

**Empatisk nej**

SEED Capital får op mod 500 henvendelser om året og ender med at investere i cirka 15 projekter. Dermed er en stor del af jobbet at forberede og kommunikere dårlige nyheder til håbefulde iværksættere, fortæller Ulla Brockenhuus-Schack.

- Vi arbejder i et marked, hvor der er flere idéer end penge, og så må man også skulle sige nej. Det er selvfølgelig ubehageligt. Der er det vigtigt at tage en velbegrundet beslutning. Hvis den er velbegrundet, er den også nemmere at forklare for dem, man siger nej til, forklarer hun.

I de situationer er det desuden en fordel, at man selv har siddet på iværksættersiden af bordet, mener Ulla Brockenhuus-Schack. Hun har prøvet iværksætteri på egen krop, blandt andet som kvinden bag net-butikken Haburi.com, der måtte lukke, fordi investorerne tabte troen på selskabet. Iværksætteri på den hårde måde,

**“Jeg kan godt være sårbar under ekstrem stress, for eksempel i meget hårde forhandlinger, hvor jeg måske i sidste ende ikke synes, at folk har opført sig ordentligt.”**

— Ulla Brockenhuus-Schack



I stedet for at se væksten i blandt andet det asiatiske marked udelukkende som en trussel skal man åbne øjnene for de muligheder, det giver, og glæde sig over, at der er flere, der får en uddannelse og kommer over fattigdomsgrænsen, mener Ulla Brockenhuus-Schack.

kalder hun det, men det betyder, at hun kan formidle nej'et med en indlevelse og medfølelse, som gør hele situationen lidt nemmere for begge parter.

Det sværeste er at lukke kassen i for projekter, som allerede er søsat. Det giver en masse skuffede ansigter omkring bordet, fortæller SEED-chefen.

- De selskaber, som vi har investeret i, der ikke bliver så succesrige, som vi oprindeligt regnede med, må vi bare afvikle vores engagementer i. Vi skal jo ikke smide gode penge efter dårlige projekter, siger Ulla Brockenhuus-Schack.

Det er en ærgerlig fornemmelse at måtte stoppe et samarbejde, men det må aldrig være følelserne, der styrer forretningsmæssige beslutninger, understreger hun. Og det kan være en udfordring, især i situationer hvor bølgerne går højt.

- Jeg kan godt være sårbar under ekstrem stress, for eksempel i meget hårde forhandlinger, hvor jeg måske i sidste ende ikke synes, at folk har opført sig ordentligt. Engang imellem får man vand i



# 7 ÅRS GARANTI

## ER BESTEMT LÆNGERE END 3

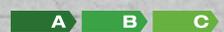
Næh, man behøver ikke være matematikprofessor for at regne ud, at 7 er mere end 3. Mere overbevisende nyt er det nok, at man får 7 års fabriksgaranti med på vejen, uanset hvilken KIA, der vælges! Samtidig dækker vores 7 års fabriksgaranti fra kofanger til kofanger, så du sikrer reparationskontoen mod uventede mellemregninger. Prøv fx en KIA cee'd med dynamiske køreegenskaber, masser af udstyr og komfort samt høj sikkerhed.

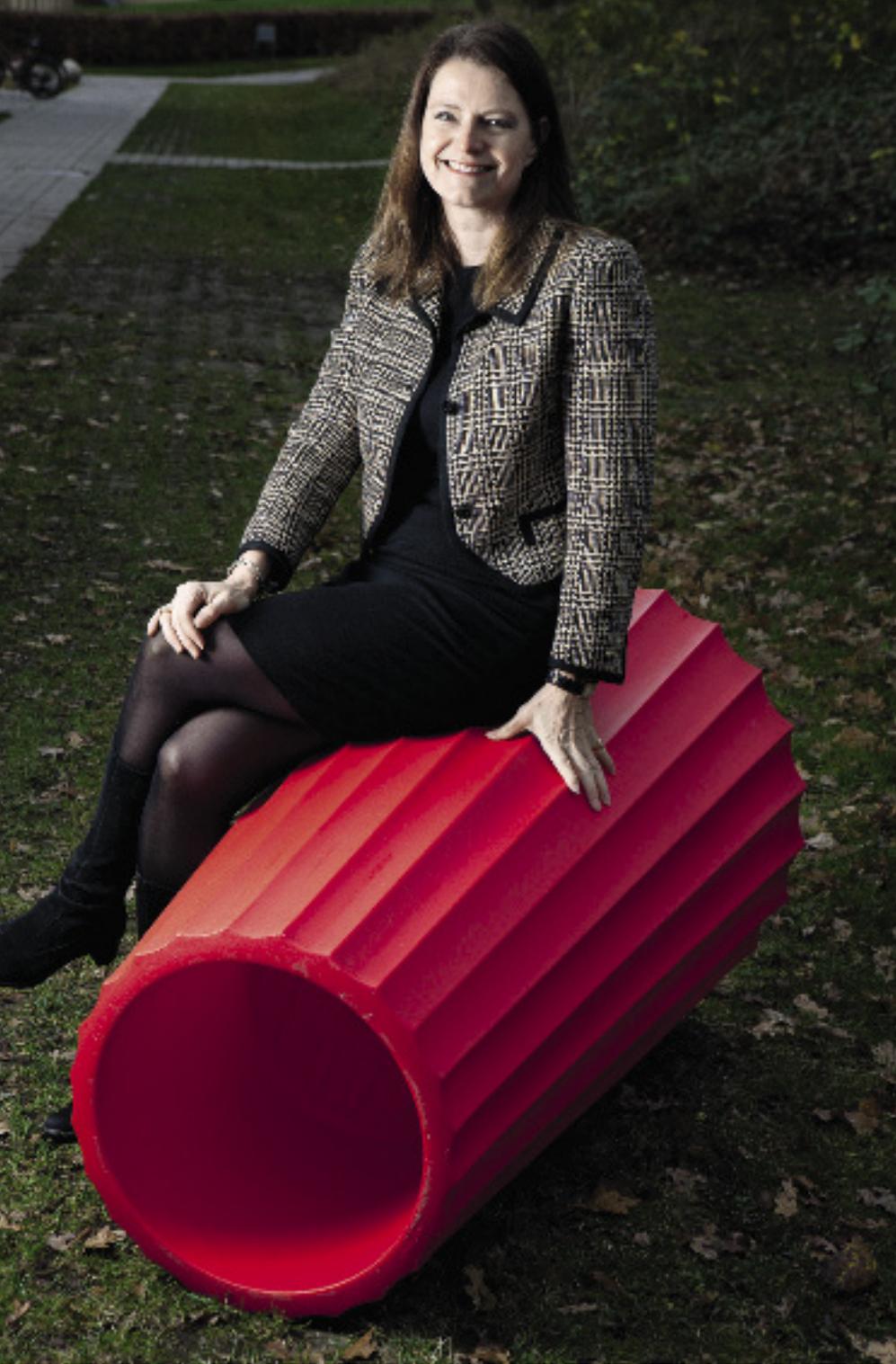


**KIA cee'd SW fra kr. 194.999\***

[www.kiamotors.dk](http://www.kiamotors.dk)

\* Bilen kan være vist med ekstraudstyr. Prisen er ekskl. levering (kr. 3.680) og evt. farvetillæg. Forbrug: Eu-norm er 14,7 - 22,7 km/l ved blandet kørsel. CO<sub>2</sub>: 114 - 162 g/km. 7 års fabriksgaranti dog maks. 150.000 km i henhold til KIA's garantikontrakt.

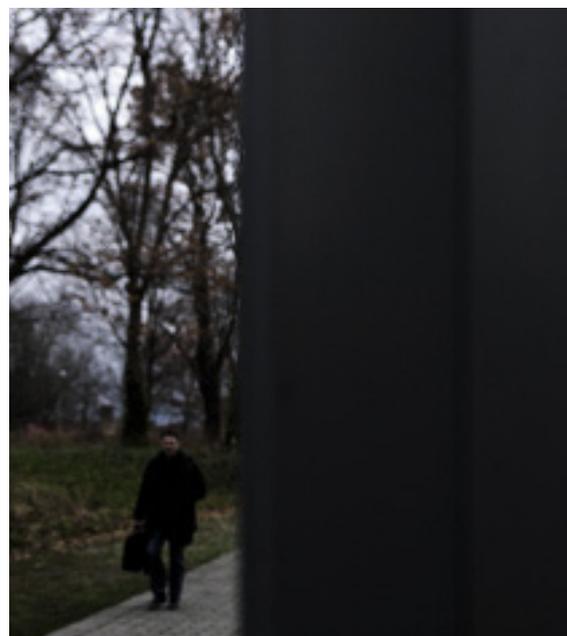




“Det er vigtigt at gå ydmygt til opgaven og kompleksiteten i de beslutninger, der skal træffes.”

—Ulla Brockenhuus-Schack

►► øjnene, og stemmen snører sig sammen. Nogle gange kan man blive så rasende, og så er det vigtigt at holde sig fra tasterne og telefonen og lade frustrationen få lov at lægge sig, så man ikke agerer i affekt. Der har jeg brug for at lægge bånd på mig selv – lige gå ud til kaffemaskinen, få det snakket igennem med nogen og så komme ned på jorden igen, og derefter kan man respondere, fortæller hun.



### Penge er succes

Ud over at have ansvaret for fire af selskaberne i SEED Capitals 70 selskabers store portefølje skal Ulla Brockenhuus-Schack som øverste chef også udvikle de mere langsigtede og overordnede strategier for venture-virksomheden. Derfor er hun opmærksom på ikke at blive låst fast i problemstillinger i de enkelte selskaber, fortæller hun.

Det handler om at skabe samarbejdsrelationer i både ind- og udland og beslutte, hvilke områder virksomheden skal investere i fremover, hvad virksomhedens rolle inden for nye markedsområder skal være, og hvilket team der skal til for at løfte opgaven.

- En af mine vigtigste opgaver er at tænke tre-fire år frem, og det ligger hele tiden i baghovedet, hvad enten jeg sidder på mit kontor eller er ude at løbe en tur søndag formiddag, fortæller hun.

De gode idéer og investeringer kommer nemlig ikke bare dumpende ned fra

himlen, og det tager flere år, før en investering bærer frugt, understreger Ulla Brockenhuus-Schack. For SEED-chefen ligger den personlige motivation i at skabe værdi i de selskaber, som venture-virksomheden vælger at støtte.

- At se det lille forkølede selskab, der kommer med en lille PowerPoint og et patent i hånden, blive en stor virksomhed med 40 ansatte, er fantastisk og ekstremt tilfredsstillende, siger hun.

Men penge er og bliver vigtige i ventureverden, og der er ingen tvivl om, at Ulla Brockenhuus-Schacks succes måles på størrelsen af den pengepose, hun kan sende tilbage til investorerne.

- Rent fagligt er penge et tegn på, at jeg har været succesfuld. Men jeg har ikke brug for at *flashe* penge for at vise, om jeg er en succes, siger Ulla Brockenhuus-Schack. ●

tnj@lederne.dk



# Iværksættere skal have fornemmelse for ledelse

De gode idéer og teknologisk kunnen gør det ikke alene. Iværksættere må skærpe fokus på professionel ledelse i deres virksomhed, ellers klarer de ikke skærene, pointerer erfaren iværksætter og forretningsudvikler, Ulla Brockenhuus-Schack. Af Tanja Aas



Jo mere et selskab vokser i volumen og kompleksitet, jo større bliver behovet for professionel ledelse, understreger Ulla Brockenhuus-Schack, *Managing Partner* og stifter af venturefirmaet SEED Capital, der specialiserer sig i støtte af forskningstunge teknologiprojekter i opstartsfasen. Derfor fokuserer hun ikke kun på selve iværksætternes produkter, men er lige så optaget af deres ledelsesmæssige evner og indsigt.

- Det er meget få iværksættere, der klarer hele vejen fra

opstart til rollen som ansvarlig for en stor virksomhed. Når virksomhederne vokser, og du begynder at få mellemledere, behov for bedre økonomirapportering, strategisk planlægning og så videre, så er det bare nogle helt andre kompetencer, der skal til i ledelsen, siger Ulla Brockenhuus-Schack, der har mere end 20 års erfaring med innovation og forretningsudvikling.

Derfor tager hun diskussionen, hvis hun føler, at en direktør i et selskab ikke magter ledelsesopgaven, hvis nye muligheder og udfordringer for en virksomhed

kalder på nye ledelseskompetencer, eller hvis iværksætteren er prøvet i ledergerningen og erhvervslivet i det hele taget.

- Det er vigtigt at tage snakken med dem allerede fra starten om, at når vi kommer til et vist punkt og ved, at produktet virker, så er det måske på tide, at vi får en kommerciel direktør ind. Og hvis de siger "Nej, jeg vil være direktør hele vejen", så har vi et problem, og så er det måske bedre ikke at starte samarbejdet op med dem, siger Ulla Brockenhuus-Schack.

[tnj@lederne.dk](mailto:tnj@lederne.dk)

## Tager du stress og udbændthed alvorligt... - også din egen?

Så er et ophold på Stenhøjgårds center for stressbehandling en velegnet mulighed.

### Vi kan tilbyde:

- Stressbehandling
- Stressforebyggelse
- Retreats
- Personlig stress-coaching

Vi arbejder med unikke, enkle og effektive metoder. Vi bruger naturen, vores terapi- & meditationshave samt uddannede terapiheste i vores arbejde.

Alt sammen med fokus på den ro, harmoni og positiv energi der skal til, for at behandle og forebygge stress.

Læs mere på  
[www.mindandbrain.dk](http://www.mindandbrain.dk)

Stenhøjvej 4 . 8970 Havndal . Tlf. 40 62 62 20 / 40 80 10 42  
[mail@mindandbrain.dk](mailto:mail@mindandbrain.dk) . [www.mindandbrain.dk](http://www.mindandbrain.dk)


 mind  
AND  
brain


# Efterløønner på deltid

Der er kontante fordele for den enkelte ved at udsætte efterlønnen, til man fylder 62. Det samme gælder for samfundet, mener Lederne, som vil have fremskyndet ændringerne af efterlønsordningen.

Af Marianne Dalsgaard



Det lønner sig at vælge slipset frem for golfen i et par år mere, når man runder de 60.

**F**ire dage om ugen står 63-årige Jørgen Andersen tidligt op og tager på arbejde, som han har gjort gennem hele sit voksne liv. Men om fredagen kan han tage en ekstra time på øjet – der begynder han nemlig sin week-end. De timer, der mangler på lønsedlen, supplerer han op med efterløn.

Jørgen Andersen har tidligere været afdelingsleder på DUCAS, Dansk Transport Uddannelsescenter, men fra 1.

september i år tog han hul på sin efterlønsordning. Det betød dog ikke, at han skulle vinke farvel til sine kolleger, i stedet fik han en ny kontrakt, så han nu er ansat som konsulent i DUCAS på 29,6 timer om ugen.

- Jeg er den, der har været ansat flest år i firmaet, så går alt andet galt, så siger folk: Spørg lige Jørgen, fortæller han.

## Optjener en skattefri præmie

Jørgen Andersen ventede med at gå på efterløn, til han var

over 62, og fik derfor glæde af 2-års-reglen. Det betyder, at han blandt andet belønnes med en højere sats, end hvis han havde trukket sig tilbage som 60-årig. Samtidig slipper han for at få modregnet sin pensionsformue i efterlønnen og kan optjene en skattefri præmie af de timer, han arbejder, indtil han fylder 65. Udover glæden ved at arbejde, er der altså også en

økonomisk gevinst for Jørgen Andersen ved at fortsætte i sin stilling.

Niels Aagaard er arbejdsmarkedschef i Lederne. Han mener, at størstedelen af de, der går på efterløn i disse år, har lige så god arbejdsevne, som de, der er i beskæftigelse.

- Kunsten er at finde en måde, hvor det ikke bliver mere attraktivt at være på efterløn

og arbejde ved siden af end at blive på arbejdsmarkedet på normale vilkår, siger han.

## Efterlønsalderen bør sættes op

Som det er nu, kan de, der har betalt til efterlønsordningen, vælge at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet, når de fylder 60, men fra 2019 forhøjes den tidligste efterlønsalder gradvist til 62 år. Lederne mener, at forhøjelsen bør rykkes frem, så den begynder før 2019.

- Efterlønnen er et gode, vi har i vores samfund, men i den økonomiske situation, vi er i for øjeblikket, og med den demografiske udvikling, der tegner sig, så er det svært at forsvare, at så mange arbejdsdygtige mennesker skal sendes ud af arbejdsstyrken, siger Niels Aagaard.

Det samme mener de økonomiske vismænd, som i deres seneste rapport anbefa-

ler, at ændringerne skal træde i kraft allerede i 2012.

- Den reform af efterlønnen, som allerede er vedtaget, kommer for sent og vil ikke være slagkraftig nok til at håndtere Danmarks problemer på den lange bane, siger Claus Thustrup Kreiner,

økonomisk vismand og professor i økonomi ved Københavns Universitet. ●

mad@lederne.dk

**WWW**  
Har du spørgsmål om din efterløn, kan du få hjælp af Lederne eksperter. Udfyld en kontaktformular, som du finder under menuen A-kassen/ Efterløn på [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)  
Læs mere om efterløn på [www.lederne.dk/generationplus](http://www.lederne.dk/generationplus)

LEDELSESAKADEMIET  
ERHVERVSAKADEMI ÅRHUS

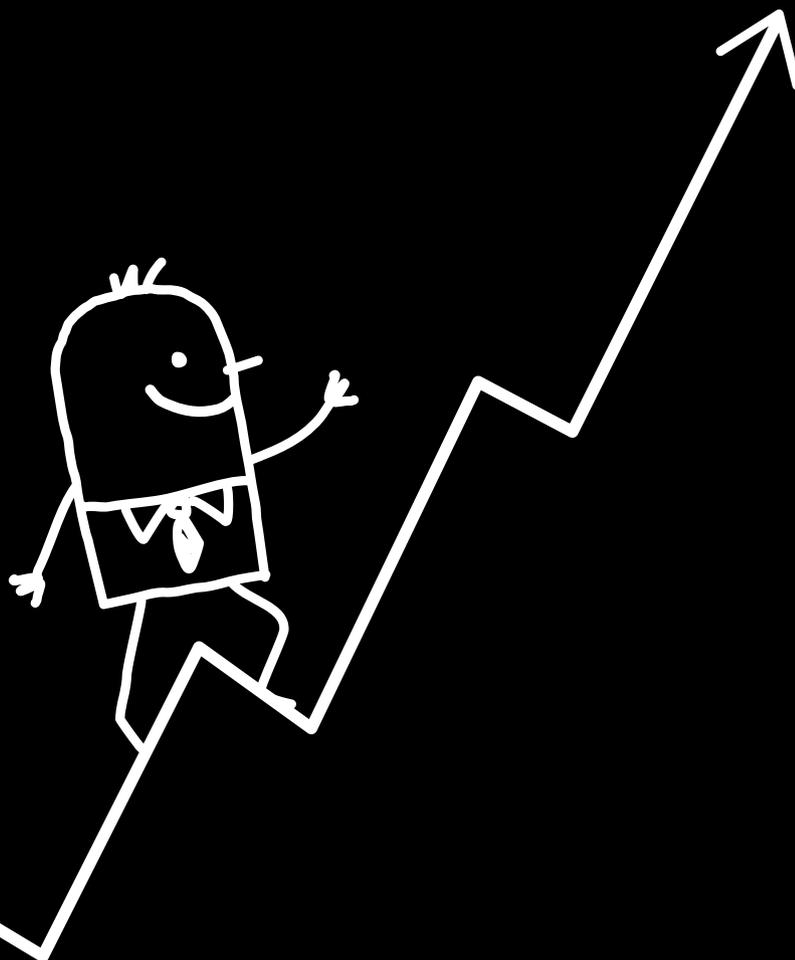
## Overvejer du en HR- eller lederuddannelse?

• **Diplom i ledelse**  
• **Lederuddannelsen**  
Akademiuddannelse for ledere

• **HR-uddannelsen**  
Akademiuddannelse for HR-chefer og -konsulenter

Næste studiestart er i januar/februar 2011. Læs mere på [www.ledakad.dk](http://www.ledakad.dk)

# Skal du også finde et nyt salgstalent?



Som arbejdsgiver er du altid ude efter at finde den helt rigtige medarbejder med de helt rigtige kompetencer. Ofir & Søndagsavisen tiltrækker hver uge rigtig mange jobsøgende, der brænder for deres fag og søger job inden for salg.

## **Vælg den rigtige annonceringsløsning - ikke den dyreste**

Selvom vores erfaring viser, at du får den bedste effekt, når du kombinerer en jobannonce på Ofir med en jobannonce i Søndagsavisen, er det ikke alle stillinger, der

behøver begge medier for at levere nok kvalificerede kandidater.

Lad os rådgive dig, når du skal sammensætte en medieplan, der rammer de rigtige kandidater og sikrer, at du ikke bruger for mange ressourcer.

**Kontakt os på 39 57 78 00 eller [kundecenter@kandidathuset.dk](mailto:kundecenter@kandidathuset.dk)**

# Ledergadgets til jul

Har du ikke fundet ud af, hvad du skal ønske dig til jul? Fortvivl ikke, for nu kommer magasinet dig til undsætning. Her er vores tre bud på gadgets, som også vil komme dig til gavn på lederjobbet.

Af Joe Kristian Kipp



## Til øret

En kombination af et smykke og headset til din mobiltelefon er måske lige det, du går og mangler. Jawbone står bag de trådløse Bluetooth-head-



set, hvor der kan vælges mellem syv forskellige designs i Icon-serien, der er udviklet til både kvinder og mænd. Jawbone lover, at du kan tale op til fire en halv time, før batteriet skal genoplades. Desuden skulle headsettet være spækket med den ypperste teknologi inden for støjreduktion, som oprindeligt er udviklet til brug i helikoptere og kampvogne.

Priser for Jawbone Icon fra 70 pund + forsendelse.

[eu.jawbone.com](http://eu.jawbone.com)



## Til skjorten

Nu kan du have dine dokumenter – om ikke i ærmet, så på ærmet. Og samtidig se smart ud! Dermed er det slut med at lede efter sin USB-nøgle i bunden af tasken eller lommen. Det er firmaet Cufflinks, der har lanceret manchetskapper med indbygget USB-drev. Du kan finde flere forskellige varianter af manchetskapper på firmaets hjemmeside – både i guld, sølv og diverse mønstre. De såkaldte USB Flash Drive Cufflinks har tilsammen

4 GB hukommelse.

Pris for de viste manchetskapper: 295 dollars per par + forsendelse.

[www.cufflinks.com](http://www.cufflinks.com)



## Til mødet (og meget andet)

Nu er tabletter ikke længere kun noget, der bekæmper hovedpine. Apples iPad-tablet har siden 30. november kunnet købes i Danmark, og mon ikke den bliver et hit under mangt et juletræ? Ud over at vi har hørt, at den via touch-tastaturet er anvendelig til at tage mødenotater på, giver den også mulighed for at surfe på nettet, se film, læse e-bøger, aviser og magasiner, se feriebilder og meget mere. Og så må vi ikke glemme de tusindvis af programmer til iPad (mange er gratis), der kan hentes fra Apples AppStore. Priser fra 3.799 kroner.

[www.apple.dk](http://www.apple.dk)



## Mini MBA – Ledelsesudvikling på højeste niveau

*Uddannelsen gennemføres i tæt samarbejde med kræfter fra Handelshøjskolen, MBA og Københavns Universitet, og kursusdagene foregår både på Marriott i København og Hotel Marselis i Århus.*

### MINI MBA

Hér får du en dansk managementuddannelse, en "mini MBA", som giver dig et massivt forretningsmæssigt løft, så du når dine mål og resultater. Et anerkendt læringsforløb, som på samme tid udfordrer og støtter dig i din udvikling som leder.

Diplomleder uddannelsen (DIP) er baseret på e-learning, men kombineres med forelæsninger/ kursusdage efter hvert gennemført modul samt en afsluttende eksamen.

Uddannelsen er for dig, der ønsker større indsigt i de væsentligste management-områder – herunder strategi, organisering, ledelsesinformation og markedsforståelse – samtidig med at du lærer at beherske og integrere denne indsigt i din dagligdag.

### UDDANNELSENS SEKS MODULER ER PÅ MBA-NIVEAU OG INDEHOLDER FØLGENDE:

- Modul 1: Personaleledelse & psykologi
- Modul 2: Forandringsledelse
- Modul 3: Forretningsudvikling og strategi
- Modul 4: Værdiskabende ledelse
- Modul 5: Resultatorienteret ledelse
- Modul 6: Udviklende ledelse

### OPSTART

København: Januar / marts / maj / august / oktober  
 Århus: Januar / marts / maj / august / oktober  
 Nærmere information om datoer finder  
 De på [www.probana.com/dip.asp](http://www.probana.com/dip.asp)



### TILMELDING TIL KURSER

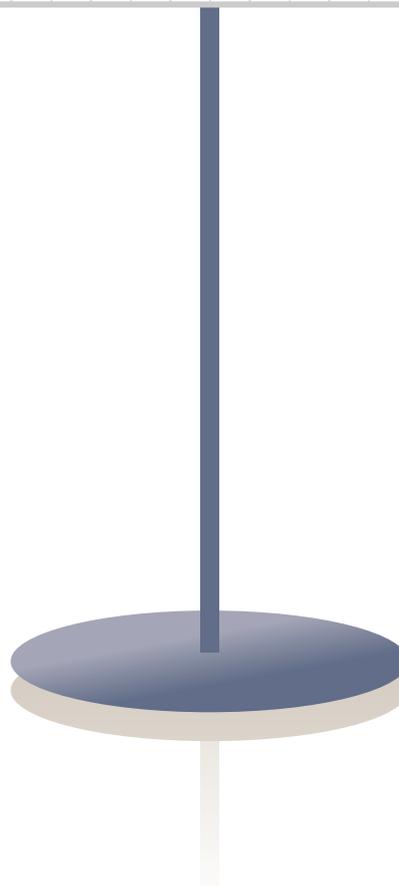
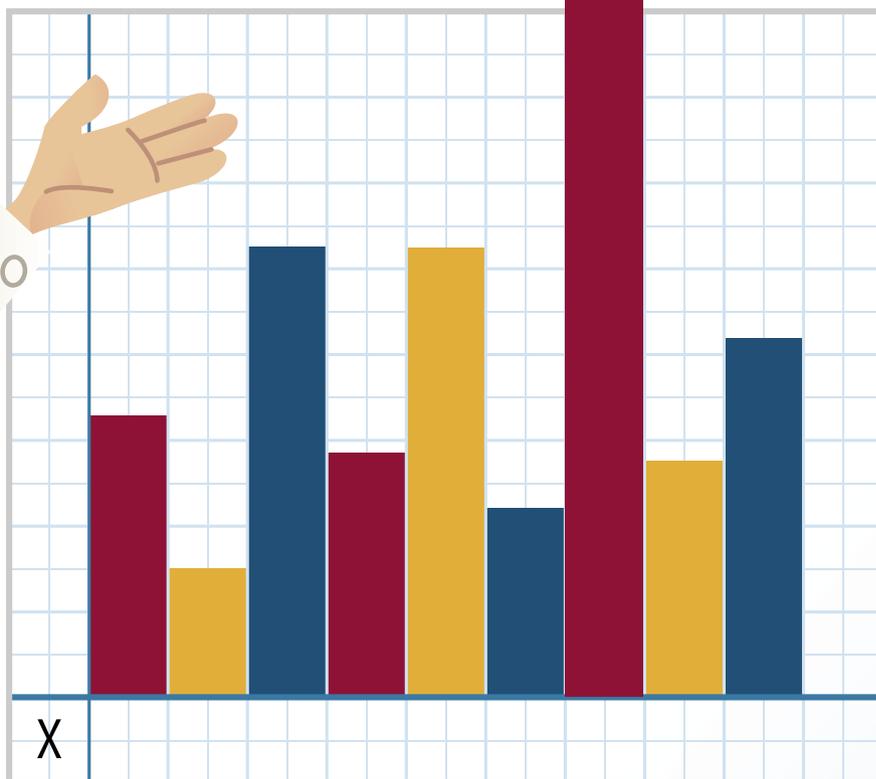
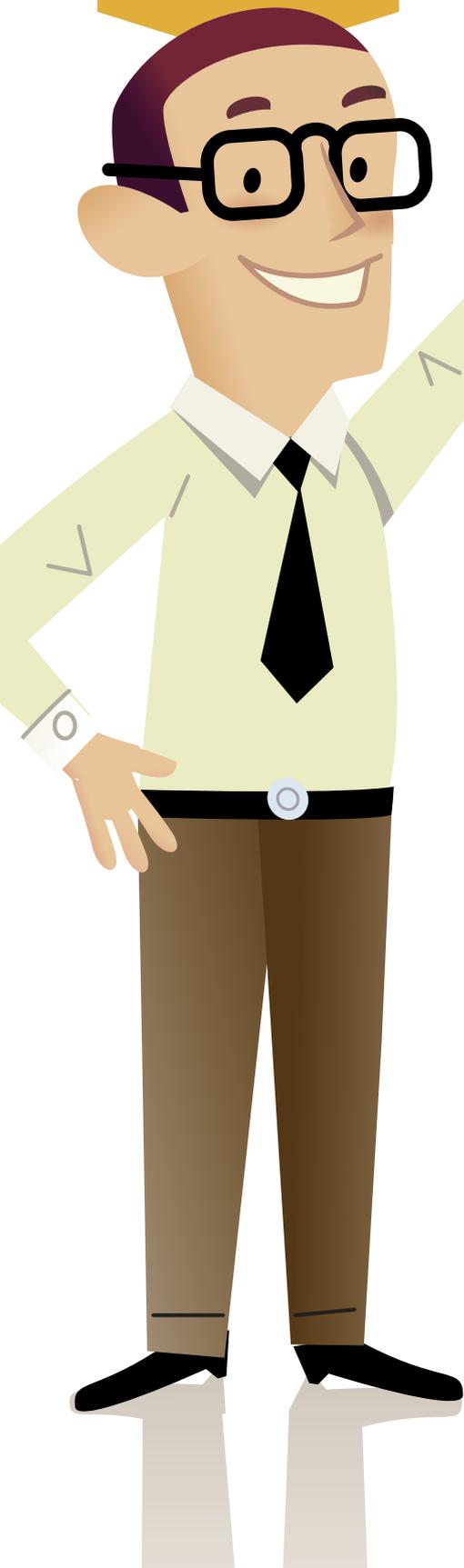
Via web: [www.probana.com](http://www.probana.com)  
 Telefon: 45 76 58 58  
 Fax: 45 76 71 71  
 Email: [probana@probana.com](mailto:probana@probana.com)

Amaliegade 6, 1256 København K  
[www.probana.com](http://www.probana.com)



*tema*

**LEDERLØN  
2010**



# Leders lønstigning udhules af prisstigninger

Ledernes formand Svend Askær betegner årets lønstigning på 2,4 procent som en fornuftig lønudvikling, selvom inflationen æder hele gevinsten. Af Søren Ravnsborg

**D**e gode nyheder står i kø, så vi iler: Med en gennemsnitlig lønstigning på 2,4 procent det seneste år ligger lederne en smule over den generelle lønudvikling blandt lønmodtagerne, og

samtidig har gennemsnitslønnen for første gang rundet milepælen 50.000 kroner om måneden.

Så vidt så godt. Før prop-erne springer, bør man imidlertid hæfte sig ved, at forbru-

gerpriserne i samme periode er steget med 2,6 procent, og det efterlader således lederne med et lille reallønsfald.

Alligevel betegner Svend Askær, formand for Lederne, lønudviklingen som fornuftig alt i alt.

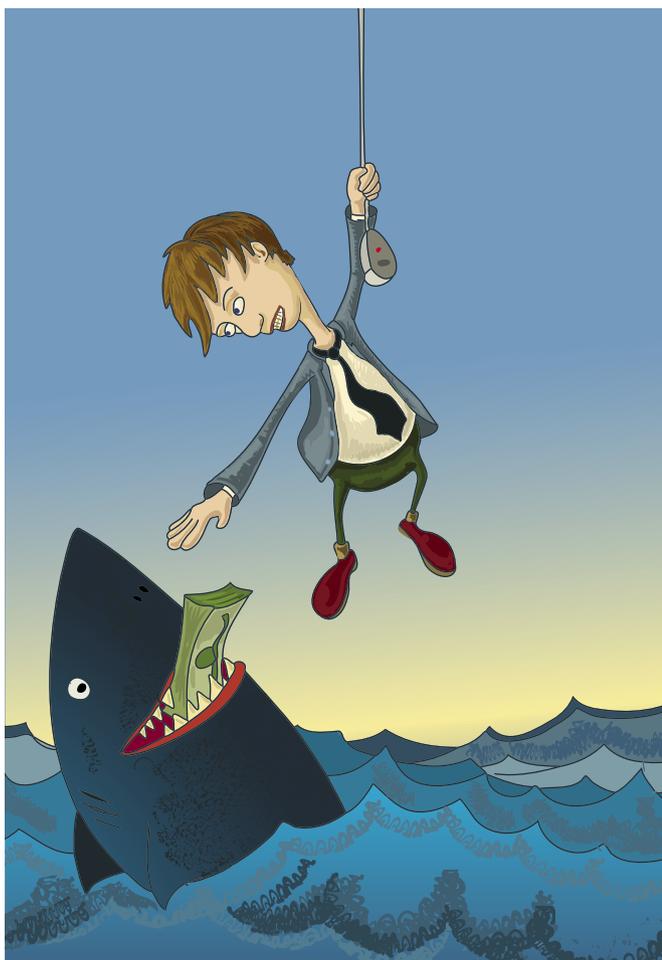
- Lønudviklingen skal ses over en årrække. De sidste fem til ti år har ledere fået real-lønsfremgang, og vi har været heldige at ligge pænt over inflationen. Så det er et andet billede i år, men det jævner sig over tid. Hvad selve lønstigningen angår, skal vi huske, at 2,4 procent ikke er så ringe, i og med mange virksomheder stadig mærker den økonomiske

**"Jeg hører ikke til de formænd, der piver over, at medlemmernes løn ikke stiger vildt meget. Der skal være sammenhæng mellem indsats og resultat."**

—Svend Askær

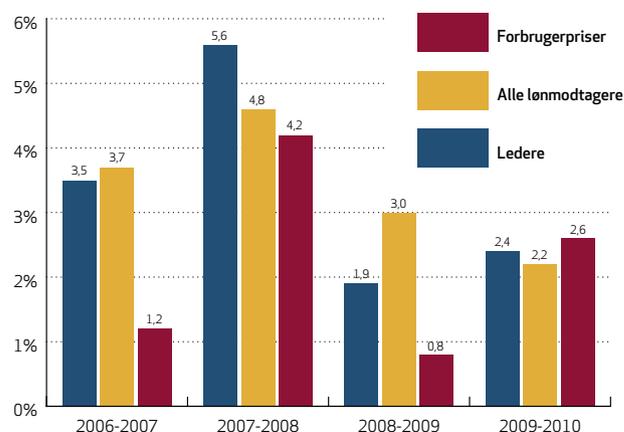
krise, siger han og tilføjer:

- Jeg hører ikke til de formænd, der piver over, at medlemmernes løn ikke stiger vildt meget. Der skal være sammenhæng mellem indsats og resul-



Foto/illustrationer: Lederne og ©iStockphoto.com

Udvikling i løn og forbrugerpriser 2006-2010 for lønmodtagere og ledere



Kilde: Lederløn 2004-2010, Danmarks Statistik samt egne beregninger



tema

LEDERLØN  
2010



Svend Askær

► tat. Det nytter ikke, at vi stiger mere end produktiviteten kan følge med. Så mister Danmark bare arbejdspladser. Virksomhederne kan kun give den løn, de har indtjening til. Jeg havde gerne set, at medlemmerne havde fået fem procent mere i løn, hvis virksomhederne havde tjent fem procent mere. Det ville være positivt. Når det ikke er tilfældet, synes jeg, at det er en fornuftig lønstigning.

### Sværene at skifte job

Svend Askær pointerer, at lønudviklingen stadig skal ses i sammenhæng med finanskrisen og dens følger i form af flere års økonomisk hestekur. Det ses blandt andet afspejlet i, at der er store udsving fra branche til branche. I en branche som bygge- og anlæg, der nærmest ligger brak med stigende ledighed til følge, er ledernes lønudvikling stagneret. Det viser ansvarlig tilbageholdenhed fra lederne, men det illustrerer også, at man ikke

blot kan skifte job og ad den vej presse lønnen op, vurderer Svend Askær.

- Der er ingen tvivl om, at job-mobiliteten har været mindre de senere år. At skifte job har jo altid været en måde at løfte lønnen på.

Manglende mobilitet i krisetider rammer især ledere med ingen eller kort uddannelse. Jo bedre uddannet man er, jo større markedsværdi vil man alt andet lige kunne drage nytte af, fremhæver Svend Askær.

Årets lønstatistik understøtter den pointe. Ledere med en lang videregående uddannelse, en master eller mere kan notere en lønfremgang på 4,5 procent eller knap det dobbelte af gennemsnittet.

- Vi har set et tilsvarende billede de foregående år. For mig at se er konklusionen ret entydig. Ledere skal sørge for at uddanne sig. De får flere valgmuligheder og dermed bedre løn, siger Svend Askær.

sra@lederne.dk



Foretag dine egne individuelle beregninger ud fra forskellige parametre.



Sådan ser resultatet af lønberegningen ud.

## Lønstatistikken bliver mobil

Lederløn 2010 er på vej som applikation til iPhone. Af Tanja Aas

Inden længe kan du få Ledernes lønstatistik som fast følgesvend på din iPhone. Applikationen, som i første omgang er udviklet udelukkende til iPhone, er nu til godkendelse hos Apple. Denne procedure kan tage mange uger, fortæller Christian R. Thuesen, it-chef hos Lederne, der dog ikke forventer, at der vil gå lang tid, inden applikationen ligger til gratis download i Apples AppStore.

- Antallet af smartphones i Danmark er stigende, og vi har nu valgt at udgive vores første beregner til de mobile platforme. Applikationen har præcis de samme funktioner som lønstatistikken på Ledernes hjemmeside med generelle løntal og mulighed for, at du som medlem kan beregne din individuelle løn, når du er logget ind. Fordelen er, at du kan håndtere det hele på mobilen, når du har tid og har behov for det, siger Christian R. Thuesen.

Hold øje med [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk) og Ledernes nyhedsbreve, hvor vi annoncerer, når applikationen er klar til download.

tnj@lederne.dk

# Bonusordninger er rene bagateller

**Bonus, resultatløn og lignende udgør en meget lille del af lederes løn. Det er for lavt til at være et egentligt incitament og i realiteten ikke umagen værd, lyder kritikken fra CBS-professor. Af Søren Ravnsborg**

**D**anske virksomheder og ledere er alt for tilbageholdende med deres bonussystemer, og det kan svække dansk konkurrenceevne, siger Caspar Rose, professor ved Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse på CBS.

Advarslen kommer på baggrund af nye tal fra Ledernes årlige lønstatistik. Som det ses af tabellen udgør bonus, resultatløn med videre mindre end ti procent af lønnen hos de 25 mest udbredte titler blandt

medlemmerne.

Og det er ikke fordi, at andre ligger langt over. Tager vi de titler, der har den højeste bonusandel af deres løn, kommer vi ikke over de 14 procent for *Vice Presidents*, som har størst bonusandel.

- Det overrasker mig, at det er så lavt. Bonus er ikke meget bevendt som incitamentsfaktor på det niveau. Og tager vi det administrative bøv l med i betragtning, kunne man lige så godt lade være, siger han.

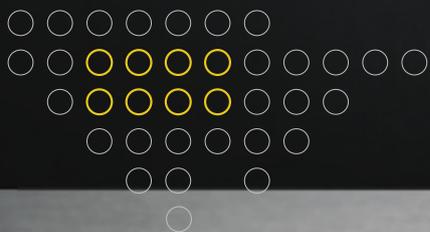
*Hvorfor er lysten til bonus-*

Bonuspakkerne for ledere er ikke store i år.



Vi ved en del om at skabe møde-faciliteter, der virker inspirerende på deltagerne. Det ligger nok i generne.

Læs mere på [HotelLEGOLAND.dk](http://HotelLEGOLAND.dk)





tema

LEDERLØN  
2010

nen, før det for alvor rykker for den enkelte leder, siger Caspar Rose, som tror, at kun en langsom, men nødvendig mentalitetsændring vil ændre holdningen til, og brugen af, bonus herhjemme.

Jørgen Stamhus, lektor og lønforsker på Aalborg Universitet, er enig i, at risikovilligheden er lille herhjemme sammenlignet med udlandet. Han tilskriver det usikkerheden i bonusaflønnings, men han peger samtidig på danske virksomheders størrelse som en faktor, der påvirker anvendelsen af bonus.

- Vi har mange små og mellemstore virksomheder, og her kan direktionen overskue

**"Vi har mange små og mellemstore virksomheder, og her kan direktionen overskue og overvåge medarbejderne, så man behøver ikke bonus som instrument for, at de skal yde deres bedste."**

—Jørgen Stamhus, lektor og lønforsker på Aalborg Universitet

og overvåge medarbejderne, så man behøver ikke bonus som instrument for, at de skal yde deres bedste. I virkelig store virksomheder er der mere brug for fleksible lønsystemer, fordi ledelsen ikke kan følge alle. Endelig kan det måske delvis skyl-

des, at ledelser rundt omkring vurderer, at arbejdsmoralen er så god, at bonus ikke behøves. Og så kan man spare de penge, siger han.

sra@lederne.dk

► **aflønnings ikke højere efter din vurdering?**

- Det har noget med tradition og kultur at gøre. Vi ønsker ikke for meget konkurrence, men så kunne man jo i højere grad anvende gruppebonus. I mange andre lande er bonus-elementet langt højere, og som jeg ser det, skal man op på omkring 20 procent af løn-

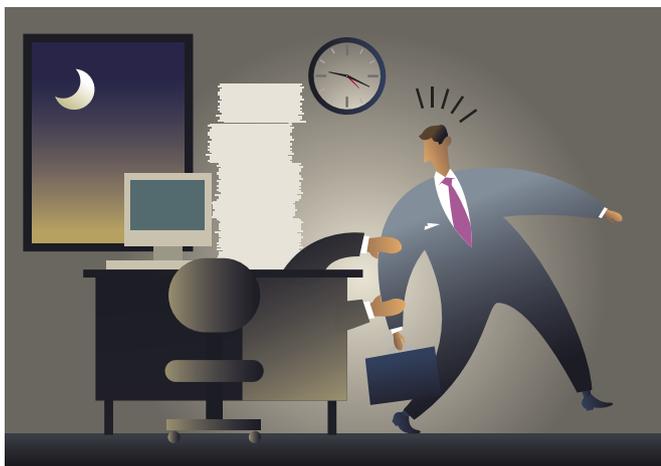
#### Bonus for de 25 mest almindelige titler

|                          | Andel af lønnen der udgøres af bonus, overskudsdeling, provision, resultatløns eller lignende | Antal svar |
|--------------------------|---|------------|
| Administrerende direktør | 8%  | 398        |
| Afdelingschef            | 4%  | 409        |
| Afdelingsleder           | 2%  | 665        |
| Anden stilling           | 3%  | 266        |
| Bogholder                | 1%  | 134        |
| Butikschef               | 4%  | 324        |
| Direktør                 | 6%  | 240        |
| Driftsleder              | 1%  | 223        |
| Indkøbschef              | 3%  | 166        |
| It-Chef                  | 3%  | 125        |
| Key Account Manager      | 5%  | 125        |
| Konsulent                | 4%  | 128        |
| Lagerchef                | 1%  | 199        |
| Manager                  | 4%  | 137        |
| Produktionschef          | 2%  | 212        |
| Produktionsleder         | 1%  | 164        |
| Project Manager          | 3%  | 162        |
| Projektleder             | 2%  | 455        |
| Regnskabschef            | 1%  | 250        |
| Salgschef                | 5%  | 297        |
| Salgsdirektør            | 8%  | 123        |
| Teamleder                | 2%  | 351        |
| Værkfører                | 0%  | 370        |
| Økonomichef              | 3%  | 315        |
| Økonomidirektør          | 8%  | 123        |



#### Top 10 over titler der har mest bonus

|                       | Andel af lønnen der i gennemsnit udgøres af bonus m.v. |
|-----------------------|--|
| Vice President        | 14%  |
| Country Manager       | 12%  |
| Divisionsdirektør     | 11%  |
| Director              | 11%  |
| Underdirektør         | 11%  |
| Business Unit Manager | 11%  |
| General Manager       | 11%  |
| It-direktør           | 11%  |
| Business Manager      | 10%  |
| HR-direktør           | 9%   |



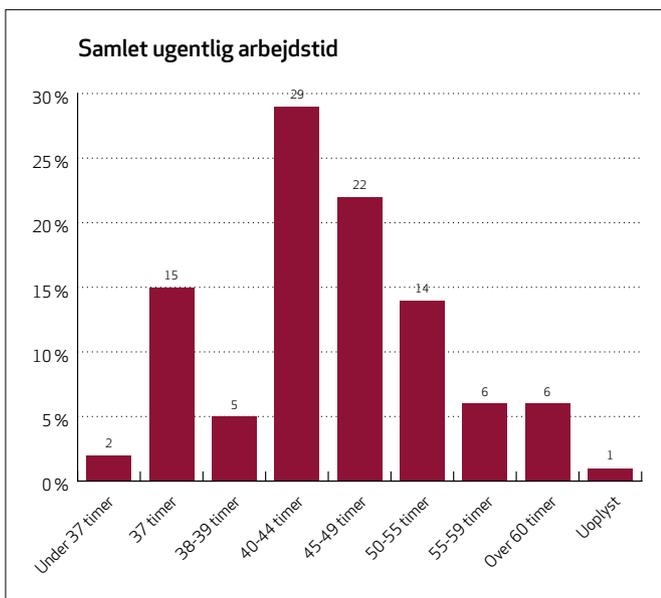
# Overarbejde er et ledelsesvilkår

**Fem ud af seks ledere arbejder mere end 37 timer om ugen, viser nye tal fra Lederne. Mange timers arbejde er praktisk talt uundgåeligt i lederjobbet, mener ledelsesrådgiver Henning Korsbæk Frandsen. Af Tanja Aas**

**D**anske ledere arbejder i gennemsnit 44,8 timer om ugen og næsten halvdelen (48 procent) har en arbejdsuge på 45 timer eller mere. Det viser en ny opgørelse fra Lederne over medlemmer-

nes arbejdstider.

Som leder i en moderne videnvirksomhed er man afhængig af sparring og ekspertise fra medarbejdere, lederkolleger, kunder og så videre i de beslutninger, man skal træffe.



Det er en proces, som lederen ikke altid kan styre med hensyn til hvor, hvornår og hvordan. Derfor er lange arbejdsuger en del af enhver leders virkelighed og et vilkår, man bliver nødt til at acceptere, mener ledelsesrådgiver hos Lederne, Henning Korsbæk Frandsen.

- I produktionssamfundet drejede ledelse sig om at sige til

et onde, så længe man føler, at man selv styrer sin tid, fortæller lektor ved Roskilde Universitet og forsker i arbejdsliv, Henrik Lambrecht Lund.

- Det er værre, hvis man føler, at man mister kontrollen, fordi virksomheden for at signalere familievenlighed dikterer en 37-timers arbejdsuge, siger han.

**“Ledere skal være mere afklarede med deres egne forventninger til arbejdslivet, fordi de ikke i samme grad som medarbejdere har nogen at spejle sig i.”**

—Henrik Lambrecht Lund, forsker i arbejdsliv, RUC

medarbejderen: ”Jeg vil have, at du gør...” Ledelse af videnmedarbejdere kræver noget andet. Lederen er ikke den, der sidder med al viden. Det gør medarbejderne. Lederen skal få medarbejderne til at forstå, hvad der er vigtigt, mens medarbejderen har den faglige indsigt i, hvad der er muligt, forklarer han.

## Sæt grænser

En leders opgave er at styre processen med at identificere og bane vejen for den viden og læring, der skal til for at opnå virksomhedens mål. Det betyder, at ledere hele tiden må tilegne sig ny faglig viden for at kunne træffe de rigtige afgørelser i forhold til strategien – også uden for gængs kontortid, understreger Henning Korsbæk Frandsen.

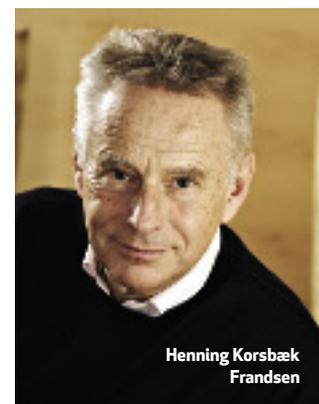
- Det vil komme til at fylde mere i lederes arbejde, og jeg kan være nervøs for, at de kommer til at bruge endnu mere tid på jobbet, hvis de ikke er opmærksomme på at håndtere den proces, siger ledelsesrådgiveren.

Mange timer på arbejdet anses som udgangspunkt som problematisk, men lange arbejdsuger er ikke nødvendigvis

Henrik Lambrecht Lund understreger, at lederes arbejde i særlig grad er individ- og situationsbestemt. Derfor er det vigtigt, at man som leder selv afgrænser arbejdet i tid og rum, så man for eksempel overholder sin egen regel om at arbejde fra klokken 21 til 23, når ungerne er lagt i seng – og ikke længere. Dermed er det svært, men ikke umuligt, at være leder på 37 timer, vurderer arbejdslivsforskeren.

- Man kan sikkert være præsident i USA på 37 timer. Men ledere skal være mere afklarede med deres egne forventninger til arbejdslivet, fordi de ikke i samme grad som medarbejdere har nogen at spejle sig i, siger han.

[tnj@lederne.dk](mailto:tnj@lederne.dk)



Henning Korsbæk Frandsen



tema

LEDERLØN  
2010

# Gode råd til lønforhandling

Lønforhandling er som et spil – du klarer dig bedst, hvis du kender reglerne og har forberedt dig på din modspillers næste træk. Som leder har du en dobbeltrolle og kan både komme ud for at skulle forhandle din egen løn og medarbejdernes løn. Derfor er her en lynguide til begge sider af forhandlingsbordet. *Af Marianne Dalsgaard*



## Den varme stol Guide til at forhandle din egen løn

Forbered dig grundigt, inden du beder om forhandlingen: Undersøg, hvad andre i lignende stillinger tjener. Brug for eksempel Lederne's lønstatistik. Find to gode argumenter for, hvorfor du skal have mere i løn. Det kan for eksempel være, at du har fået mere ansvar, nye opgaver eller har gjort en særlig god indsats. Øv dig i at sige dine krav og argumenter højt og tænk over dit kropssprog.

Meld klart ud, hvad du forventer at få i lønstigning. Sæt gerne dit mål lidt for højt, så der er noget at forhandle om. Orienter chefen om dit krav samtidig med, at du beder om lønforhandlingen. På den måde har du en større chance for at påvirke hende og hæve den øvre beløbsgrænse for jeres kommende forhandling.

Giv ikke op, fordi chefen lægger ud med et nej til forhandlingen – hvis hun siger ja med det samme, ved du jo, at du har skudt for lavt. Det er spillets regler, og du skal bare holde fast på dit krav i første runde og kun langsomt slå af på din pris.

Sæt dig i chefens sted og tænk over, hvad hun vil svare på dine argumenter. Få ikke dårlig samvittighed, hvis hun siger, at der også skal være penge til dine kolleger – det ændrer ikke på, at du har gjort en god indsats og fortjener en lønstigning.

Kom chefen i møde og vær parat med alternative bud på, hvad hun kan give dig, hvis du kun kan få en lille eller slet ingen lønstigning. Det kan for eksempel være et avisabonnement, fri telefon, feriefriidage eller mere uddannelse.

Hvis der ikke er mulighed for en lønstigning, så spørg chefen, hvornår I kan tage en forhandling igen, eller hvilke mål du skal nå for at få en lønstigning næste gang.

Skriv ned, hvad I har aftalt og afslut mødet i en god tone.

Sørg for, at du løbende synliggør din indsats og dine succeser over for chefen. På [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk) kan du finde en logbog, hvor du kan holde styr på dine resultater i løbet af året, så du har fokus på dem, og husker dem til lønforhandlingen.

Kilde: Lederne

## Den kolde stol Guide til at forhandle dine medarbejders løn

Du vil som udgangspunkt sikkert gerne belønne alle dine dygtige medarbejdere, men der er ikke midler til det. Derfor er det en god idé at tænke på fordelingen løbende og ikke kun til forhandlingen. Giv ikke alle medarbejderne det samme i løn, det virker demotiverende. Beløn i stedet de gode præstationer, men glem heller ikke de medarbejdere, der laver det vigtige rugbrødsarbejde.

Inden forhandlingerne skal du vide, hvor meget du har at gøre godt med og sætte dig ind i, hvilke alternativer du kan tilbyde, som for eksempel uddannelse eller feriefriidage.

Sæt dig i medarbejderens sted. Hvilke argumenter har han eller hun for at stige i løn?

Overvej dine eventuelle modargumenter. Hvis du ikke har mulighed for at give lønstigninger, må du fokusere på, hvad medarbejderen får ud af sit arbejde ud over løn, for eksempel virksomhedens frynsegoder.

Der er risiko for, at din medarbejder tager det personligt og bliver ked af, at du ikke kan eller vil opfylde vedkommendes lønkrav. Vær blød over for personen og hård over for argumenterne.

Overvej muligheden for at give din medarbejder resultatløse. Lav en aftale, hvor vedkommende får en del af lønstigningen med det samme og resten, når et forhånd aftalt mål er nået. Opgaven og målene skal beskrives grundigt, så der ikke senere opstår tvivl, om opgaven er løst eller ej.

Husk at lægge mærke til og rose dine medarbejders indsats i dagligdagen. Anerkendelser er gratis.

Kilde: Lederne



# Aktieløn upopulært i krisetider

Andelen af ledere med aktieafløjning er næsten halveret på to år. Af Søren Ravnsborg

Aflønning baseret på aktiekursens udvikling har aldrig været nogen større sællert blandt Ledernes medlemmer, selvom det frem til 2008 var en voksende trend. Men de seneste to år er udbredelsen styrtet. I den nye lønstatistik fra Lederne er andelen af ledere med aktieafløjning som del af deres samlede lønpakke nu nede på 4,7 procent eller næsten en halvering fra 8,7 procent i 2008. Fravalget af aktieafløjning kan være udtryk for betænkeligheder hos både arbejdsgivere og ledere, vurderer professor Ken L. Bech-

mann fra Institut for Finansiering på CBS.

Aktieafløjning har fået et lidt negativt skær, anfører han. De fleste har nok sager fra især den finansielle sektor i frisk erindring, hvor aktieoptioner fik et negativt omdømme og stor politisk bevågenhed efter eksempler på kortsigtet, spekulativ og overdreven grådig adfærd.

I krisetider vil mange ledere naturligt nok vælge aktieafløjning fra, hvis de har muligheden. Det er den ene del af forklaringen. Den anden er, at virksomhederne tager en tænkepause lige nu, mens de

arbejder på at designe den rigtige model for aktieafløjning, så den virker optimalt og fair, siger han.

## Hvordan motiverer man en mangemillionær?

Ken L. Bechmann er ikke i tvivl om, at aktierne vil vinde populariteten tilbage. Hvis det anvendes rigtigt, er det nemlig en effektiv måde at kombinere ejernes interesse med ledelsens.

- For ejerne vil der skabes en naturlig sammenhæng mellem aktiekursens udvikling og direktørens aflønning. Helt at adskille de to ting kan virke besynderligt. Og så må man finde en model, der kan styrke det langsigtede incitament. Det er et kompliceret arbejde, for selvfølgelig skal der være en gulerod, og trods jantelov, er alle vist enige om, at hvis ledelsen viser resultater, skal der være en belønning, siger han.

En væsentlig opgave for virksomhederne består i at finde



den rigtige sammensætning og et rimeligt niveau, forklarer Ken L. Bechmann. Det er et problem, hvis en dygtig, loyal og hårdtarbejdende direktør har en negativ lønudvikling, fordi der kommer en finanskriser på tværs og udhuler aktierens værdi. Samtidig kan for megen succes også være lidt af en udfordring.

- Ja, virksomheden er ikke godt tjent med, at en direktør pludselig bliver alt for rig, selv om han måske har fortjent det. Hvordan holder han fokus og motivation bagefter, og hvordan genforhandler man kontrakten med en person, der lige har tjent 50 millioner kroner?

sra@lederne.dk

## “Company Pool hos Budget? Billeje til det nye budget år..!”



**Budget**  
Car and Van Rental

1 uge i Danmark f.eks. kr. 1.900,-\*  
[www.budget-billeje.dk](http://www.budget-billeje.dk)

\*Pris inkl. moms, selvrisko forsikring og 700 frie km.



tema

LEDERLØN  
2010

# Flere ledere skal betale multimedieskat

Flere ledere får telefon og hjemme-pc som en del af lønnen og bliver dermed pålagt multimedieskat. Men det er helt urimeligt, at ledere rammes på pengepungen for at være fleksible i jobbet, påpeger afdelingschef hos Lederne, Kim Møller Laursen.

Af Tanja Aas

**S**tadigt flere ledere bærer rundt på en mobiltelefon og har en pc stående i privaten, som er finansieret af deres arbejdsgiver, viser årets lønstatistik fra Lederne. Her svarer knap tre ud af fire (71 procent), at de har arbejdsgiverbetalt telefon, og cirka to tredjedele (62 procent) tilkendegiver, at de har en arbejdsgiverfinansieret hjemme-pc.

Dermed er mobilen og pc'en de mest udbredte og hastigst voksende goder blandt ledere. Det betyder, at flere ledere gennem multimedieskatten helt urimeligt bøder for noget, som er arbejdsredskaber frem for goder, påpeger afdelingschef hos Lederne, Kim Møller Laursen. Han anser skatten for at være en barriere for at imødekomme behovet for større effektivitet og tilrettelæggelse af jobbet efter virksomhedens og den enkeltes ønsker.



Kim Møller Laursen

- Multimedieskatten skal væk. De lappeløsninger, der er lavet efterfølgende, viser blot, at der er tale om en skat, som ikke hører hjemme i et vidensamfund. Det gælder også den foreslåede ægtefællerabat, som er bedre end ingenting, men stadig et udtryk for en lappeløsning, siger Kim Møller Laursen.

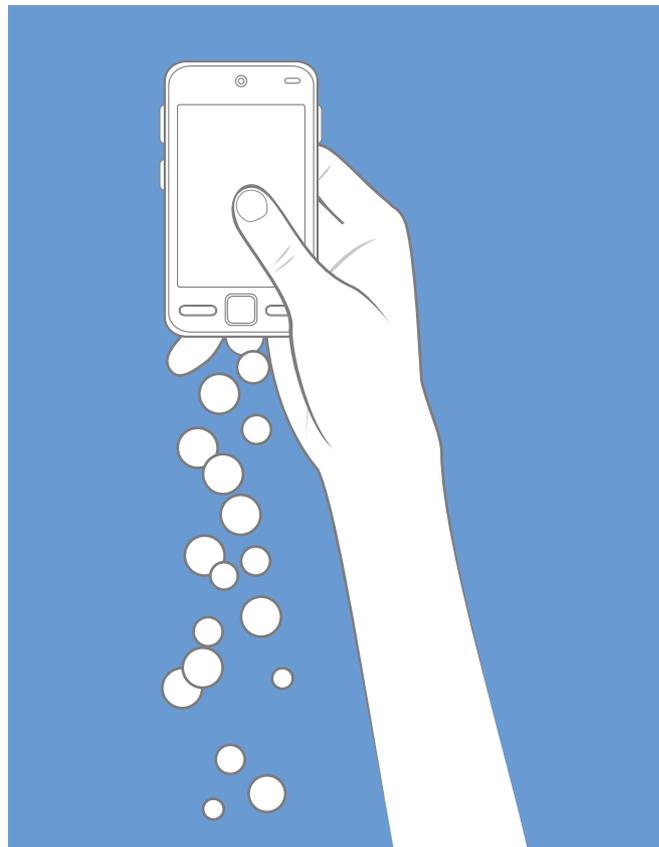
## Skrab til dig

Multimedieskatten betyder, at du skal betale skat af 3.000 kroner om året, hvis din arbejdsgiver stiller et eller flere multimedier til rådighed for dig. Men der er muligheder for at kompensere for skatten, pointerer Thomas Muchitsch, afdelingsdirektør og partner hos virksomheden Willis, der rådgiver i forbindelse med udformning af fleksible lønpakker.

- Eksempelvis vil en medarbejder, som har en arbejdsgiverbetalt bredbåndsfor-

**"Multimedieskatten skal væk. De lappeløsninger, der er lavet efterfølgende, viser blot, at der er tale om en skat, som ikke hører hjemme i et vidensamfund."**

—Kim Møller Laursen, afdelingschef, Lederne



bindelse, kunne udnytte multimedieskattens muligheder bedst muligt ved at vælge en pc med tilhørende tilvalg som printer, skærm og software, herudover en smartphone samt mobilt bredbånd i en brutto-lønsordning, siger han.

Og jo dyrere computere, fladskærme og smartphones, du vælger, jo større skattefradrag får du, tilføjer Willis-partneren. Du skal dog sikre dig, at goderne skattemæssigt hører under multimedieskatten for at undgå at blive beskattet af den fulde markedsværdi. Desuden oplever Thomas Muchitsch, at ordningerne i dag typisk indgås for to år ad gangen mod tidligere tre, fordi folk ønsker

muligheden for at skifte til den nyeste og hurtigste teknologi. Her skal du være opmærksom på, at markedsværdien har betydning for prisen på produktet ved periodens udløb, når medarbejderen tilbydes at overtage det juridiske ejerskab af goderne fra arbejdsgiveren, der af gode grunde ikke kan nå at falde så meget på to som på tre år.

tnj@lederne.dk

## OM ÆGTEFÆLLERABATTEN

I forbindelse med finanslovaftalen for 2011 er regeringen, Dansk Folkeparti og Kristendemokraterne blevet enige om et lovforslag om ægtefællerabat på multimediebeskatningen i de husholdninger, hvor begge er underlagt skatten. Det skattepligtige beløb reduceres med 25 procent for begge ægtefæller, forudsat at den samlede skattepligtige værdi af multimedier er mindst 4.000 kroner. Hvis forslaget bliver vedtaget, har loven virkning fra og med indkomståret 2011.

Kilde: www.ft.dk

# Klausuler på tilbagetog

Færre ledere har klausuler i deres kontrakt, viser årets lønstatistik fra Lederne.

Af Tanja Aas

**E**n stadigt svindende antal danske ledere affinder sig med klausuler i ansættelseskontrakten, fremgår det af Lederne's lønstatistik 2010, hvor andelen af ledere med



Bo Vistisen

konkurrenceklausuler er faldet fra godt 20 procent i 2003 til knap 15 procent i 2010.

Opgørelsen over klausuler for de meste udbredte ledertitler viser, at ledere på tværs af niveauer og funktioner er friere stillet end tidligere, når det kommer til at søge nye karriereveje uden for den virksomhed, som vedkommende pt. arbejder i. Blandt andet er der sket et fald i andelen af administrerende direktører med klausuler fra knap to tredjedele (64,9 procent) i 2009 til 58 procent i 2010, mens antallet af økonomichefer med klausuler er halveret i samme periode fra en

ud af fem til en ud af ti.

- Den faldende andel af klausuler kan være et udtryk for, at ledere på den ene side er blevet bedre til at forhandle kontrakter, og at virksomhederne på den anden side er blevet opmærksomme på, at klausuler er dyre i kompensation, siger forhandlingschef hos Lederne, Bo Vistisen.

Over 80 procent af de danske ledere har ingen klausuler i kontrakten overhovedet – en procentsats, der har været stabil siden 2001. Det glæder forhandlingschefen, at antallet af klausuler har holdt niveauet i en tid, hvor ledere på grund

af et begrænset udbud af job måske kunne være fristet til at acceptere mobilitetsbegrænsende ansættelsesvilkår.

- Klausulfrie ansættelseskontrakter betyder øget mobilitet og fleksibilitet for den enkelte leder – selv på direktørniveau – til at afsøge nye jobmuligheder. Det fremmer dynamikken i både den enkelte leders karriere og på arbejdsmarkedet generelt, vurderer han.

[tj@lederne.dk](mailto:tj@lederne.dk)

## UDSIGT OG INDSIGT I UNIKKE RAMMER



Klik ind på  
**KursusCentre.dk**  
og bliv inspireret...



- Kurser
- Konferencer
- Møder
- Teambuilding
- Events
- Temafester
- Firmafester
- Weekendophold
- Ferieophold

**ANDERLEDES**  
og **OPLEVELSESRIGT**  
mødested i **NATUREN**  
ved **VANDET**

NEM AT KOMME TIL – SVÆR AT KOMME FRA



# Skru op for selvværdet

**Kvindelige ledere tjener stadigvæk mindre end deres mandlige kolleger. Det skyldes, at kvinder er for dårlige til at forhandle løn, mener Lederne's rådgivningschef og en ekspert i lønforhandling. Af Marianne Dalsgaard**

**L**ønforskellen mellem mandlige og kvindelige ledere er på 7,1 procent. Altså er den ikke blevet mindre, siden Lederne for første gang opgjorde tallet i 2003. Den stilstående udvikling ærgrer rådgivningschef i Lederne, Vibeke Skytte, som vil have kvinderne til at oppe sig til deres individuelle lønforhandlinger.

- De skal være meget bedre til at gøre opmærksom på sig selv og den værdi, de skaber i virksomheden. Mænd er generelt mere egoistiske i forhandlingssituationen, og hvis chefen siger, at der ikke er økonomi til en lønstigning, så vil en kvinde typisk bøje af og være forstående, for der skal jo også være noget til kollegerne. En mand vil derimod kræve at få sin belønning for de resultater, han har skabt, siger hun.

Når det er sagt, mener Vibeke Skytte ikke, at alle kvinder er dårlige til at forhandle løn, og at alle mænd er gode til det, men lønstatistikken peger på, at kvinder halter bagefter.

- Mange kvinder er helhedstænkende, og det er en god egenskab som leder, men i situationer som en lønforhandling skal man tillade sig selv at være egoistisk, siger Vibeke Skytte.

## En misforståelse

Pernille Tanggaard Andersen er ph.d. sociolog og lektor ved

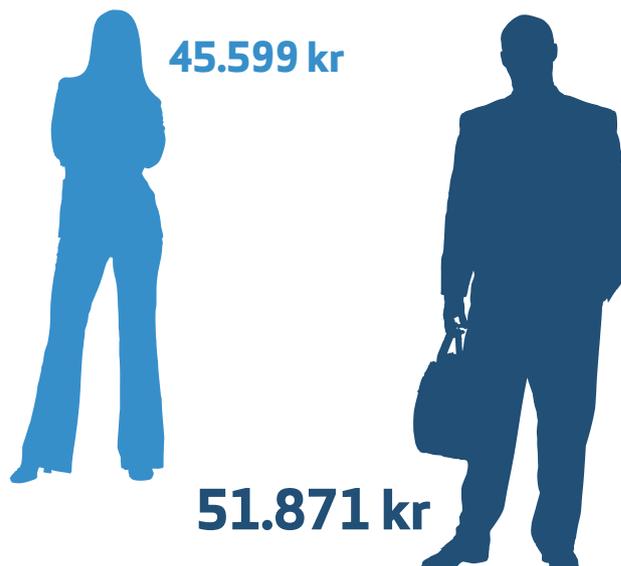
Syddansk Universitet og står bag flere undersøgelser om køn og lønforhandling. Hun mener ikke, at kvinder er dårligere til at forhandle end mænd, men at det derimod er stereotype opfattelser af kønnenes forskelligheder, der er skyld i kvinders lavere lønninger. Det vil ifølge Pernille Tanggaard Andersen sige, at kvinder stadig først og fremmest betragtes som mødre og mænd som hovedforsørgere.

- Der findes rigtig mange selvhjælpsbøger, som proklamerer, at kvinder bare skal tage sig sammen, være mere dynamiske og fremme i skoene, men det, mener jeg, er en stor misforståelse. Ifølge både mine egne og andre undersøgelser er kvinder og mænd faktisk meget ens i deres måde at forhandle på. Forhandlingsevner har altså ingenting med køn at gøre, det handler mere om, hvilken stilling man besidder, og hvor meget erfaring man har, siger hun.

## Kvinder undersælger sig selv

Jette Skeem er cand.negot. (kandidat i erhvervsøkonomi og sprog, red.) og afholder kurser i blandt andet forhandlingsteknik. Hun mener, at der er forskel på mænds og kvinders forhandlingsevner, og at det blandt andet skyldes, at mange kvinder har et lavt selvværd i arbejdssammenhæng.

- Den klassiske generalise-



|                       | Så meget tjener kvindelige ledere mindre end deres mandlige kolleger |
|-----------------------|--|
| Faktisk lønforskel    | 12,1%  |
| Korrigeret lønforskel | 7,1%   |

ring med at mænd oversælger, og kvinder undersælger sig selv, oplever jeg stadig. Men kvinder skal ikke være mænd i forhandlingssituationer, de skal bare tone lidt ned for følelserne og op for gennemslagskraften, siger Jette Skeem.

Hun råder kvinder til at forberede sig grundigt inden en lønforhandling og øve sig i at sige lønkrav og argumenter højt for sig selv eller andre. Men først og fremmest skal kvinder blive bedre til at værdsætte sig selv og deres arbejdsindsats og tænke på, hvordan de skaber merværdi

**Den umiddelbare lønforskel mellem mandlige og kvindelige ledere er på 12,1 procent. Når man korrigerer for de forskellige, der skyldes branche, alder, uddannelse, anciennitet, antal underordnede mv., er lønforskellen 7,1 procent.**

*Kilde: Lederløn 2010*

for virksomheden.

- Merværdi er det gangbare argument for at øge sin løn. Og her må vi også gerne fremsætte de såkaldt bløde værdier, som for eksempel kropsånd og at være god til at motivere andre. Cheferne ved efterhånden godt, at de bløde værdier også bidrager til bundlinjen, siger Jette Skeem.

*mad@lederne.dk*

Vind middag for  
fem på **noma**



Kåret til verdens bedste  
restaurant i 2010

Værdi 20.000 kr.

Hver gang du skaffer et nyt medlem til Lederne, belønner vi dig  
med 3 måneders gratis organisationskontingent  
(værdi op til 517 kr.).

Du deltager også i konkurrencen om en eksklusiv middag  
for fem personer på restaurant noma i København.  
Præmien kan ikke ombyttes til kontanter.

Konkurrencen løber til den 31. januar 2011.  
Er du kun medlem af Ledernes A-kasse, kan du  
deltage i konkurrencen, men ikke få 3 måneders  
gratis organisationskontingent.

Alle, der anbefaler et medlem i perioden,  
deltager automatisk i konkurrencen. Flere  
anbefalinger giver flere lodder. Vinderen får  
direkte besked. Ansatte i Lederne kan ikke  
deltage.

Find et medlem og vind  
Anbefal på [lederne.dk/anbefal](http://lederne.dk/anbefal)

A close-up portrait of Maarten van Engeland, a middle-aged man with a receding hairline, smiling warmly. He is wearing a dark suit jacket, a light blue checkered shirt, and a dark tie with light-colored diagonal stripes. The background is a dark, out-of-focus grid pattern, possibly a ceiling or a wall. The lighting is dramatic, highlighting his face against the dark background.

To gange om måneden tager Maarten van Engeland ud til en tilfældig valgt kunde og møder ISS' medarbejdere på stedet. Her holder han blandt andet øje med, at lederne på arbejdsstedet agerer efter ISS' sociale ansvarlighed.

# Alle skal have en fair chance

Maarten van Engeland, administrerende direktør i ISS Danmark, har selv prøvet at blive stemplet som en outsider, da han i sin tid kom fra Holland til Danmark. Det har haft indflydelse på, hvordan han agerer som topleder i dag. Af Joe Kristian Kipp | Foto: Joachim Rode



**E**fter en samtale med Maarten van Engeland fornemmer man, at social ansvarlighed er hjerteblod for den 52-årige ISS-direktør, der mener, at alle mennesker skal have en fair chance for at få et job. Og det uanset om de er nydanskere, handicappede, socialt belastede eller tidligere straffede. Da direktøren som 20-årig i 1978 kom til Danmark fra Holland, prøvede han på egen krop, hvordan det føltes at stå uden for det gode selskab.

- Jeg blev stemplet som aparte og fik at vide, at: "Du taler ikke vores sprog, så vi kan ikke bruge dig." Og: "Den uddannelse, du har fået, er ikke nær så god, som den uddannelse, vi har i Danmark," erindrer ISS-direktøren om sit første møde med de danske arbejdsgivere.

Afvisningen medførte, at han måtte gå på bistandskontoret, hvilket ikke huede en stolt hollænder. Han modtog bistandshjælp i 14 dage og insisterede på at betale pengene tilbage, men det kunne systemet ikke håndtere.

**"Da vi intensiverede vores arbejde med social ansvarlighed for tre år siden, tænkte vi faktisk ikke over, at det også kunne give en økonomisk gevinst." —Maarten van Engeland**

*Havde du ikke mest lyst til at tage hjem igen?*

- Hvis du har en interesse i at være i et andet land, fordi hende du er blevet forelsket i tilfældigvis bor i det land, så kan du gøre to ting. Du kan sige: "I kan rende og hoppe – sejl jeres egen sø" eller du kan sige: "Jeg skal nok vise dem, at de tager fejl," fortæller Maarten van Engeland og uddyber:

- Der kom en fandenivoldskhed op i mig. Op til en vis alder, har jeg følt, at jeg skulle bevise, at jeg var mindst ligeså god som en tilsvarende dansker. Derfor har det meget skidt med, at man dømmer folk, bare fordi de er anderledes.

Efter de 14 dages bistand fik Maarten van Engeland job ved samlebåndet hos en kopimaskinefabrikant i Ballerup, og siden er karrieren kun gået en vej. Han er ikke i tvivl om, at hans egne erfaringer har betydning for, hvordan han ser på ledelse i dag:

- Du kan tage alle de MBA'er, du vil, men ledelse er ikke en bouillonterning, som du putter ned i kogende vand og vupti, så har du suppe og er en social ansvarlig leder, siger han.

## **Fodaftryk forpligter**

ISS-direktøren peger på flere grunde til, hvorfor det er vigtigt for en virksomhed som ISS at være socialt ansvarlig. Det handler om, at ISS, der har 10.000 medarbejdere i Danmark, udgør et stort fodaftryk i det danske samfund, hvilket nærmest forpligter ISS til at være med til at løfte den samfundsmæssige opgave, som social ansvarlighed udgør, mener Maarten van





►► Engeland. Men det handler også om, at ISS som servicevirksomhed har mennesker som sin altoverskyggende ressource.

- Når ens produkt er de services, som mennesker udfører, bliver man nødt til at finde ud af, hvad der er vigtigt for medarbejderne. De skal føle sig værdsat, respekteret, og at deres indsats nytter noget, fordi et menneskes selvværd i høj grad baserer sig på, at man føler, at der er brug for en, siger Maarten van Engeland.

### MAARTEN VAN ENGELANDS BLÅ BOG

- Maarten van Engeland er adm. direktør i ISS Facility Services (det danske datterselskab i ISS-koncernen)

- Maarten Van Engeland (52 år) har siden 2007 været adm. direktør for ISS Facility Services A/S med flere end 10.000 medarbejdere.

- Han kom fra TDC, hvor han var CEO for datterselskabet Bite i Letland og Litauen og tidligere Executive Vice President i TDC Totaltønsninger. Før da har han blandt andet været adm. direktør for Falck Securitas.

- Maarten Van Engeland er født og opvokset i Holland og kom til Danmark i 1978. Han er oprindelig uddannet teknikumingeniør i Holland og har siden suppleret med en række ledelseskurser blandt andet fra Insead.

#### Poster og hverv:

- Formand for DI Service

- Formand for DI's Netværk for forskning og innovation i servicesektoren

- Formand for Virksomhedsforum for Socialt Ansvar (rådgiver for beskæftigelsesministeren)

- Medlem af DI's hovedbestyrelse

- Medlem af DI's Arbejdsmarkedspolitiske Udvalg

Kilde: ISS Danmark



### Stoltheden er fordoblet

Arbejdet hen imod en øget social ansvarlighed i ISS har ifølge Maarten van Engeland haft den effekt, at medarbejderne er blevet mere stolte af at være i virksomheden. Han henviser til den seneste medarbejderundersøgelse, hvor graden af stolthed på tre år er fordoblet.

- Da vi intensiverede vores arbejde med social ansvarlighed for tre år siden, tænkte vi faktisk ikke over, at det også kunne give en økonomisk gevinst. Når flere bliver stolte af at være i ISS, forlader færre også

har ISS sparet et stort beløb ved at kunne fastholde medarbejderne længere.

*Vil I have problemer med at rekruttere medarbejdere, hvis ikke I hyrer folk fra samfundets udsatte grupper?*

- Ikke i år, men for et par år siden, ja, siger Maarten van Engeland, der i samme åndedrag fremhæver, at det på ingen måde var anstødsstenen til at arbejde for en øget social ansvarlighed i ISS.

- Hvis ikke man brænder for social ansvarlighed, bliver det lynhurtigt gennemskuet af medarbejdere, kunder og det

**“Du kan tage alle de MBA’er, du vil, men ledelse er ikke en bouillonterning, som du putter ned i kogende vand og vupti, så har du suppe og er en social ansvarlig leder.”**

—Maarten van Engeland

virksomheden, siger Maarten van Engeland.

Selv om afmatningen på jobmarkedet utvivlsomt har effekt på omsætningen af medarbejdere – i dag har ISS ifølge direktøren en medarbejderrotation på 20 procent, hvor den for tre år siden lå på 50 procent – tilskriver Maarten van Engeland stadig stoltheden som en væsentlig årsag. Og da det rundt regnet koster 5.000 kroner at rekruttere en timelønnet medarbejder,

øvrige samfund, siger han og har følgende råd til ledere, der ønsker at vægte social ansvarlighed højere:

- Man skal altså mene det fra hjertet, ellers skal man lade være. Dernæst er det vigtigt at være konsekvent og straffe adfærd hos dem, der ikke handler socialt ansvarligt. Samtidig skal man huske at belønne de ansatte, der gør det rigtige, siger Maarten van Engeland. ●

jkk@lederne.dk

VI ØNSKER ALLE MEDLEMMER AF LEDERNE EN

# GLÆDELIG JUL OG GODT NYTÅR



HANDELSHØJSKOLEN  
AARHUS UNIVERSITET



Danske Handicaporganisationer



Sunde mennesker | Sunde virksomheder



LEDELSESAKADEMIET  
ERHVERVSAKADEMI ÅRHUS



OPHOLD MED MERE  
END UDSIGT

VI SER FREM TIL ET FORTSAT GODT SAMARBEJDE I 2011

# Sundhedsledelse er et langt sejt træk

Vil lederen ændre medarbejdernes adfærd og holdninger til sundhed, er det ikke gjort med en gratis skål æbler.

Af Søren Ravnsborg

Sundhed på arbejdspladsen har i adskillige år været en del af dagsordenen på hjemlige arbejdspladser enten på ledelsens eller medarbejdernes foranledning. I mange tilfælde har det handlet om sund mad, fri frugt og måske fitness-faciliteter i kælderen, hvis man har flottet sig. Sigtet har begrænset sig til ikke at sakke bagud i forhold til konkurrenterne, når det gælder om at tilbyde attraktive vilkår for medarbejderne.

Det sigte er imidlertid alt for snævert, hvis en virksomhed eller organisation vil realisere det fulde potentiale i at arbejde med sundhedsfremmende projekter. Men først de seneste år har ledere fået øjnene op for mulighederne i strategisk sundhedsfremme og sundhedsledelse, siger Mads Andreasen og Just Bendix Justesen, begge eksperter i strategisk arbejde med sundhedsfremme og sundhedsledelse, i det elektroniske tidsskrift ledelseidag.dk.

I to artikler beskriver de dels, hvorfor det er gavnligt for både medarbejdere, virksom-



**Sundhedsfremmende initiativer på jobbet bør som minimum evalueres en gang årligt, så de matcher behov og ønsker hos såvel ledere som medarbejdere, mener to specialister i sundhedsledelse.**

hed og samfundet som helhed at kære sig om sundhed, og dels hvordan lederen så griber det an i praksis, når sundhedsindsatsen skal hæves til et strategisk niveau.

For at spore dig ind på deres arbejde med begreberne lyder deres definition af sundhedsledelse som følger: *Sundhedsledelse er at lede under hensyntagen til bevarelse og*

*fremme af medarbejdernes velfindende såvel fysisk, psykisk som socialt.*

Når de definerer det strategiske niveau, finder vi følgende bud på en begrebsafklaring: *Strategisk sundhedsfremme på arbejdspladsen er løbende at udvikle og organisere sine sundhedsfremmende indsatser i den daglige drift, så de er i overensstemmelse med virksomhedens vision, strategier og værdier.*

Her er deres primære

opfattelse, at sundhedsledelse skal betragtes og forstås som et middel til en velfungerende og effektiv arbejdsplads og ikke blot et simpelt personalegode.

Skal det virke, skal det have ledelsens vedvarende opmærksomhed og tydelige prioritering. Det er derfor vigtigt, at der sættes mål for de aktiviteter, der er knyttet til sundhedsfremme. Det skal for så vidt behandles som ethvert andet indsatsområde, og man bør som minimum evaluere indsatsen en gang årligt, så den matcher behov og ønsker hos såvel ledere som medarbejdere, skriver de to forfattere og pointerer, at ligesom målene skal være forpligtende, skal man som leder kun involvere sig i sundhedsfremme, hvis man er villig til at forpligte sig, og hvis man tror, at det er godt for virksomhedens udvikling.

Undervejs i de to artikler gennemgår forfatterne også de problematiske aspekter af sundhed på jobbet. De opholder sig blandt andet ved etiske dilemmaer i grænserne mellem arbejde og privatliv.

Men først og fremmest rummer artiklerne praktiske anvisninger til interesserede ledere på mulige fremgangsmåder, som kan være nyttige for at sikre opbakning fra medarbejderne, og at hele tankesættet er forankret i de værdier, som virksomheden ellers måtte hælde til. ●

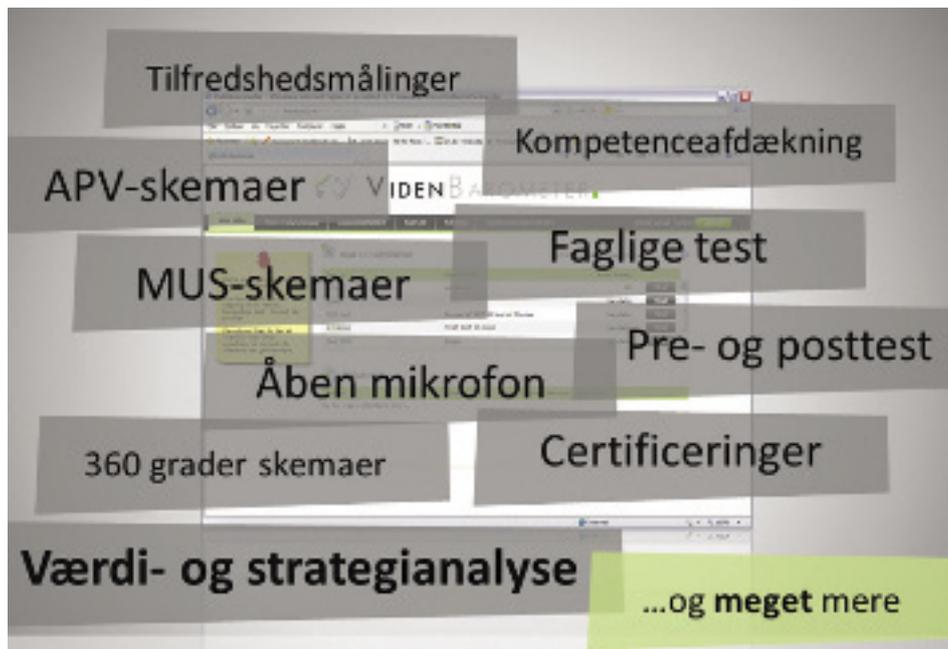
sr@lederne.dk

WWW  
Læs artiklerne "7 skridt til en sundere arbejdsplads" og "Sundhedsledelse - hvorfor egentlig?" på Ledelseidag.dk.



# VIDENBAROMETER.

**Det handler om at stille de rigtige spørgsmål!**



**En kunde udtaler**



**VidenBarometer** er stærkt, når du arbejder med kompetenceudvikling, og rummer fint den enkelte medarbejder, så du kan målrette aktiviteterne på detailniveau – og så fungerer det bare.

Vi får fokus på, hvor kompetenceudvikling giver størst værdi, og kan igangsætte tiltag, der giver resultater på det personlige plan og efterfølgende effekt for banken som helhed.

Uddannelseskonsulent  
Jan Ahmkiel  
SYDBANK

VidenBarometer er et unikt HR-værktøj, der benyttes både i mindre organisationer og i nogle af Danmarks største koncerner.

Og nej, du behøver ikke være i en bank for at bruge VidenBarometer!

Vi er klar til at præsentere værktøjet for dig.

Ring på 8993 3333 og få mulighed for at se dine fordele ved dette unikke værktøj.

Læs mere på [www.videnbarometer.info](http://www.videnbarometer.info)



= grobund for vækst og udbytte

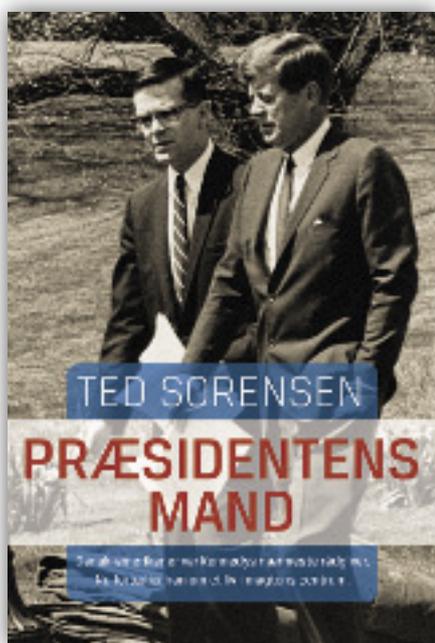
Finanssektorens Uddannelsescenter ejes af 110 finansielle virksomheder, der omfatter godt 27.000 medarbejdere. Vi arbejder projektorienteret og udvikler såvel faglig som almen uddannelse. Vi arbejder på alle niveauer, anvender e-learning og dækker uddannelse fra traditionelle finansfag til personlig udvikling, organisationsudvikling, salg og kommunikation. Uddannelsescentret driver tillige et moderne og professionelt kursus- og konferencecenter.

Finanssektorens Uddannelsescenter har eksisteret siden 1969 og beskæftiger godt 110 medarbejdere. Vi arbejder ud fra et veldefineret værdigrundlag med følgende kerneværdier: kommunikation, kundeservice, det hele menneske, sund fornuft og fællesskab.



**Finanssektorens  
Uddannelsescenter**

Skovsvinget 10  
8660 Skanderborg  
Telefon 8993 3333



Ted Sorensen: *Præsidentens mand*. Gads Forlag, 349 kroner.

## Et langt og loyalt liv i LEGENDERNES SKYGGE

**H**vert år, når november nærmede sig, blev Ted Sorensen overvældet af minder, fortæller han i sine erindringer. Årsagen er enkel. De to uden sammenligning mest skelsættende og karakterdannende begivenheder i hans voksne professionelle liv fandt begge sted i november inden for få år. Som nær rådgiver og taleskriver havde han siden 1953 fulgt John F. Kennedy (JFK) og var med på tætteste hold, da JFK i november 1960 vandt det amerikanske præsidentvalg. Tre år senere endte ti års politisk parløb og nært venskab, da præsident Kennedy den 22. november 1963 blev skudt og dræbt i Dallas.

I år havde Ted Sorensen set frem til at besøge Danmark i november i anledning af den danske oversættelse af hans store erindringsværk, som udkom i USA i 2008 med den præcise titel *Counselor*. Men denne november kom Ted Sorensen ikke til at opleve. Han døde den 31. oktober i år af en hjerneblødning, 82 år gammel, to dage før den danske udgivelse.

I stedet har vi så cirka 600 sider med personlige erindringer, betragtninger og

analyser, gavmildt fortalt af et øjenvidne med en ekstraordinær hukommelse.

Som efternavnet antyder, har han danske aner. Farfaderen udvandrede fra Danmark og slog sig ned i Nebraska, hvor Ted Sorensen voksede op med en tidlig interesse for det politiske liv.

Det var en instinktiv beslutning, da han i 1953 søgte og fik jobbet hos den da relativt uprøvede Kennedy, som med sin baggrund i Bostons overklassesmiljø på alle måder var Ted Sorensens modsætning. Det umage par skulle de kommende 11 år skrive verdenshistorie sammen.

Hans egne bedrifter nedtoner han gerne i bogen. Som han skriver, så "lærte jeg ikke kun loyalitet, men også ærbødighed og diskretion." Til gengæld er han ikke smålig med ros til JFK. Beundringen for den tidligere præsident og ven er intakt og uberørt af de øvrige beretninger, som har plettet JFK's renommé.

Ted Sorensen skriver "der er ikke gået en eneste dag, hvor jeg ikke har tænkt på JFK". Det betyder ikke, at han ikke kender sin egen



Ted Sorensen og præsident Kennedy i Det Ovale Værelse i 1961.

indflydelse og betydning, som da også kun vanskeligt kan undervurderes. Ted Sorensen selv efterlader sig et imponerende eftermæle som en af de vigtigste og mest beundrede politiske rådgivere og taleskriver i nyere politisk historie i USA. Det er der talrige vidnesbyrd på i biografien. Og da nuværende præsident Barack Obama tidligere i år hyldede en række amerikanere, herunder Ted Sorensen, fremhævede han ved den lejlighed Ted Sorensen som manden "der har brugt alle gode one-liners for amerikanske præsidenter".

Obamas pointering er ikke tilfældig. Det er som taleskriver, Ted Sorensen har en nærmest mytologisk status, skønt han selv, jævnfør den originale engelske titel på selvbiografien, betragtede sig som mere end blot skønskriver. Og med nogen ret. Han sad med som stabsmedlem og var derfor tæt på beslutningsprocesserne. Blandt andet lørdag den 27. oktober 1962, da han i en alder af 34 år skulle skrive sit livs vigtigste brev. Sammen med præsidentens bror Robert F. Kennedy forfattede han et brev til den sovjetiske leder Nikita Khrushjtjov. Brevet tilskrives vital betydning for, at den da 12 dage lange Cubakrise kunne afsluttes dagen efter.

Som Kennedys taleskriver var Ted Sorensen ophavsmand til utallige sætninger og passager, som siden indskrev sig i historiebøgerne. Han var manden bag indsættelsestalen i 1961, der indeholdt de nu udødelige ord: "Spørg ikke, hvad jeres land kan gøre for jer; spørg, hvad I kan gøre for jeres land" (bogens oversættelse, red.). Præcis de ord vil han dog ikke tage æren for, det var præsidentens eget valg.

I Washington sagde man i begyndelsen af 60'erne for at illustrere den tætte relation mellem præsident og rådgiver: "Når Jack (JFK, red.) bliver såret, bløder Ted." Når man har læst den blændende biografi, forstår man hvorfor.

SRG

**Om forfatteren**

Theodore Chailkin (Ted) Sorensen blev født i byen Lincoln i Nebraska i 1928. Hans farfar Jens Christian Sorensen udvandrede fra Danmark i 1880. Faren Christian Abraham Sorensen var en markant advokat og republikaner.

Ted Sorensen blev selv uddannet jurist. I 1951 kom han til Washington og fik i 1953 muligheden for at arbejde for den unge demokratiske senator John F. Kennedy fra Massachusetts. De kommende ti år frem til præsident Kennedys død i november 1963 arbejdede de to symbiotisk sammen, og Ted Sorensen fungerede som både rådgiver og taleskriver for præsidenten og var en af dennes nærmeste fortrolige. Efter Kennedys død hjalp han blandt andre Robert F. Kennedy i forbindelse med præsidentvalget.

Ted Sorensen stillede op til valg til senatet i staten New York i 1970 uden dog at blive valgt ind.

Han arbejdede i mange år og frem til sin død i New York som advokat med juridisk og politisk rådgivning for regeringer og multinationale selskaber. Han har blandt andre rådgivet den egyptiske præsident Anwar Sadat og den sydafrikanske Nelson Mandela.

Ted Sorensen var gift tre gange og døde i en alder af 82 år den 31. oktober 2010.

GLÆDELIG BOG-JUL



**Kotters nye!**  
Sådan undgår du, at din gode ide bliver skudt ned!

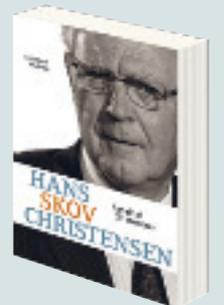
af John P. Kotter og Lorne Whitehead

300,-



**I anledning af fratrædelsen som direktør for DI.**

Antologi  
299,95



**De 5 vigtigste spørgsmål, som de fleste står over for, når vi runder de skarpe hjørner.**

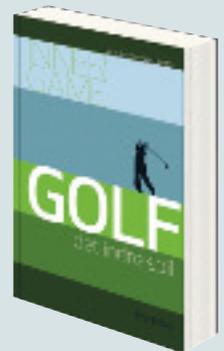
af Henrik Brogaard og Henrik Tüchsen

250,-



**Byg bro mellem det indre og det ydre og få succes.**

af W. Timothy Gallwey  
300,-



Alle priser er vejledende udsalgspriser · Forbehold for fejl og ændringer · refleksdesign.dk

Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk



Peter Hasle, Eva Thoft og Kristian Gylling Olsen: *Ledelse med social kapital*. L&R Business. 475 kr.

## Den skjulte ressource

**H**vis du er en af de ledere, der gerne vil finde ny inspiration til, hvordan du skaber bedre bundlinje og større trivsel blandt medarbejderne og tror på, at tillid og samarbejde er vejen frem, er der i bogen *Ledelse med social kapital* et bud på, hvordan du kommer videre.

Bogens forfattere er forskere, men de har også stor praktisk erfaring. Dette afspejler sig blandt andet i bogens opbygning, der falder i to dele. I første del folder forfatterne begrebet social kapital ud fra en mere teoretisk synsvinkel, mens de i anden del ser på forskellige aspekter ved ledelsesopgaven. Herunder, hvor social kapital spiller en væsentlig rolle, og hvordan ledelsen kan bruge social kapital i den daglige ledelse.

Ifølge forfatterne er den sociale kapital egentlig relationer mellem mennesker, der bygger på retfærdighed og tillid, men det er også en væsentlig ressource i samfundet. Inden for økonomisk forskning har man længe talt om, at det er social kapital, der gør visse lande rigere end andre, og nu har man også fået fokus på, at social kapital kan forklare organisatorisk performance.

Derfor bliver den sociale kapital en vigtig konkurrenceparameter i en skærpet international

konkurrence, hvor danske virksomheder har brug for at præstere det ypperste, mener forfatterne, der vurderer, at danske virksomheder, set i international sammenhæng, råder over en stor social kapital. Vi har altså her et forspring, som forvaltet rigtigt kan sikre effektive arbejdsgange og en optimal brug af de menneskelige ressourcer, viden og kompetencer i virksomhederne.

*Ledelse med social kapital* giver nogle glimrende guidelines til, hvordan vi kan udbygge og vedligeholde dette forspring i det daglige ledelsesarbejde.

smt

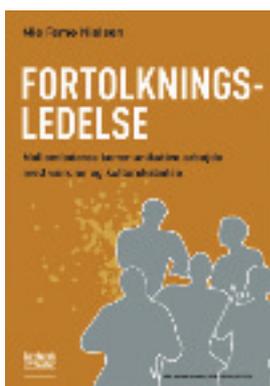
### Om forfatterne

Peter Hasle er seniorforsker på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Han forsker i ledelse og organisation i et arbejdsmiljøperspektiv og har i en årrække arbejdet med social kapital.

Eva Thoft er konsulent i Grontmij, Carl Bro. Hun beskæftiger sig med arbejdsmiljø og kommunikation, både som rådgiver og i udviklingsprojekter.

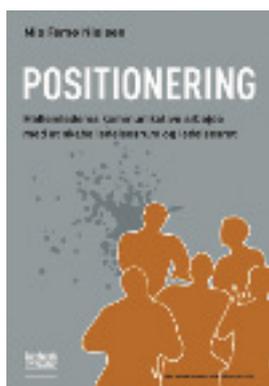
Kristian Gylling Olesen er ph.d.-studerende på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og CBS. Hans ph.d.-projekt handler om ny ledelse med social kapital i folkeskolen.

## Danmarks førende boghandel inden for professionel litteratur



**Fortolkningsledelse**  
- mellemlederes kommunikative arbejde med værdier og kulturskabelse  
Mie Femø Nielsen

348 kr



**Positionering**  
- Mellemlederes kommunikative arbejde med at skabe ledelsesrum og ledelsesret  
Mie Femø Nielsen

288 kr



**Kvinde kend din karriere**  
Inge Berneke

270 kr

**Academic  
books**

www.academicbooks.dk



# Kære mor,

Her kommer lige en hilsen fra det varme Ørestad City. Vi bor på 5. sal i et topmoderne domicil med alt, hvad man kunne drømme om.

Her er lækker mad, flinke receptionister, fitness, frisør, vores egen indgang - og så kan vi selv bestemme, hvor store vores værelser skal være...

...og der er kun få meter til shopping og metro!

**NB. SEND IKKE FLERE PENGE...**

det koster altså kun 1.150,-/m<sup>2</sup>. Alle priser er ekskl. moms og drift.

*Value for Many*

Oplev vores nye erhvervslejemål fra 744 til 25.000 m<sup>2</sup>. Læs mere på [www.klp.nu](http://www.klp.nu) eller ring +45 70 26 26 61.



✓ Shopping



✓ Fitness & frisør



✓ Konference



✓ Metro & lufthavn



✓ Gæste-oplevelse



# Ti gode grunde til at smile

Af Jesper Klit, kommunikationsrådgiver og forfatter

**S**milet er vores mest markante ansigts-træk, og et signal der verden over aflæses som glæde og imødekommenhed. Hos mennesker – som hos andre primater – sender smilet først og fremmest en vigtigt besked til vores omgivelser om, at vi er venlige og åbne for kontakt – i modsætning til ikke smilende adfærd, der ofte tolkes som truende adfærd.

Smilet fungerer også som et underkastelsessignal, hvilket forklarer, hvorfor mange dominerende individer – eksempelvis Vladimir Putin, Clint Eastwood, Peter Straarup, Pia Kjærsgaard og Birthe Rønn Hornbech – sjældent smiler offentligt, men i stedet gør sig stor umage for at fremstå aggressive eller sure – simpelthen fordi de ikke ønsker at blive opfattet som underlegne eller underdanige.

Ifølge videnskaben er der ellers mange gode grunde til at smile: Først og fremmest smitter smil, hvilket ifølge videnskaben skyldes såkaldte "spejlneuroner" i hjernen, der

hjælper os med at sætte os i andre menneskers sted ved at etablere en direkte fysisk identifikation mellem mennesker. Populært sagt imiterer vi automatisk de ansigtsudtryk, vi ser, uanset om vi er bevidst om det eller ej. Så hvis du til dagligt er omgivet af sure, vrisne kolleger eller omvendt, så er det en helt

**"Hyppige smil er en vigtig del af dit nonverbale kropssprog, fordi smil direkte påvirker andre menneskers indstilling og opfattelse af dig." — Jesper Klit**

naturlig forklaring på, at du er henholdsvis sur eller glad ...

Man kan blandt andet iagttage denne reaktion hos ægtepar, der har været gift i mange år. Med tiden begynder de at få de samme bevægelsesmønstre og udtryk – et fænomen, der er kendt som *kamæleon-effekten*. Vi præges med andre ord af – og er i stand til at præge – vores omgivelser i en direkte fysisk forstand!

Derfor er hyppige smil en vigtig del af dit nonverbale kropssprog, fordi smil direkte påvirker andre menneskers



indstilling og opfattelse af dig. Adfærd avler adfærd – og når du smiler til en anden, vil det næsten altid fremkalde positive

**4.** Smil er et naturligt *drug*. Forskning viser, at smil udløser endorfiner, serotonin og naturlige smertedræbere, der giver dig velvære.

**5.** Smil løfter dit ansigt og får dig til at se yngre ud. Du kan faktisk spare en ansigtsløftning ved at smile lidt oftere, hvilket skyldes, at de muskler, vi bruger til at smile, løfter ansigtet!

**6.** Smil får dig til at virke succesfuld. Smilende mennesker opfattes som selvsikre og som nogle, man gerne vil være i selskab med.

**7.** Smil hjælper dig med at forblive positiv og tiltrækker mennesker, kapital og idéer.

**8.** Smil hjælper dig til at skabe bedre resultater til møder ved at stille temperaturen for mødet.

**9.** Smil hjælper dig med at skabe de bedst mulige kommunikationslinjer til andre.

**10.** Smil indbyder til dialog og yderligere samtale. ●

## KONFERENCE MED ARKITEKTUR PÅ MENUEN

HOLD MØDE ELLER KONFERENCE I DANSK ARKITEKTUR CENTER OG BERIG DAGEN MED ET BESØG I VORES Udstillinger. LÆS MERE OM VORES KONFERENCEFACILITETER PÅ [WWW.DAC.DK/KONFERENCE](http://WWW.DAC.DK/KONFERENCE)

DAC | DANSK ARKITEKTUR CENTER

Konference · Boghandel · Udstilling · Café

Strandgade 27B · 1401 København K



## Hos os cirka ét

Som Private Banking-kunde i Jyske Bank er du altid tæt på. Bare kig forbi din lokale Jyske Bank, for det er her – hos din personlige rådgiver – at det hele er forankret. Herfra har du adgang til over 250 specialister, der står på spring for at mandsopdække din økonomi med en lang række specialkompetencer.

## KURSUSKALENDER 2010/2011

### LEDELSE AF MEDARBEJDERE

Fra kollega til leder (Fyn)  
 Fra kollega til leder (København)  
 Nyudnævnt leder I  
 Situationsbestemt ledelse  
 Professionel teamledelse

### KOMMUNIKATION

Den svære samtale  
 MUS – om bedre performance  
 Personlig gennemslagskraft  
 Præsentationsteknik  
 Forhandlingsteknik  
 Assertion for ledere  
 Kommunikér effektivt

### PERSONLIG UDVIKLING

Ledelse med effektivitet  
 Den fuldendte leder  
 Personlig udvikling og selvledelse

### PROJEKTLEDELSE OG PROCESLEDELSE

Grundlæggende projektledelse  
 Grundlæggende procesledelse  
 Forandringsledelse – med certificering

### ORGANISATION OG HR

Økonomi for ikke-økonomer

### Modulforløb

26. januar 2011  
 24. februar 2011  
 28. februar – 02. marts 2011  
 07.-09. marts 2011  
 16.-18. marts 2011

01.-02. februar 2011  
 03. februar 2011  
 23.-25. februar 2011  
 16.-18. marts 2011  
 21.-22. marts 2011  
 23.-25. marts 2011  
 28.-30. marts 2011

26.-27. januar 2011  
 08. marts, 07. april, 06. maj  
 14.-15. marts 2011

24.-26. januar 2011  
 01.-03. februar 2011  
 02.-04. februar 2011

14.-16. marts 2011



### Den Professionelle Leder og Den Kompetente Leder

På hver af disse uddannelser får du som leder en lang række værktøjer inden for personaleledelse. Du vil erhverve viden og færdigheder til at udøve situationsbestemt ledelse og medarbejderudvikling. Du bliver også trænet i at motivere og engagere dine medarbejdere til at opnå større resultater.

De to uddannelser udbydes som fag under akademiuddannelsen, så du har mulighed for at gå til eksamen og erhverve dig 2x10 ECTS point.

### Projektlederuddannelsen

Styrk din projektlederrolle og få værktøjer til at etablere et projektforløb, der er målbart og hensigtsmæssigt. Din evne til at skabe ejerskab for projektet forbedres, og du lærer at håndtere modstand.

Projektlederuddannelsen udbydes som fag under akademiuddannelsen, så du har mulighed for at gå til eksamen og erhverve dig 1x10 ECTS point.

### Proceslederuddannelsen

Her lærer du, hvordan du bedst muligt kan påvirke og optimere processerne i din virksomhed. Gennem praktiske øvelser og teori kommer du omkring grundlæggende procesledelse, ledelse i en procesorganisation, forandringsledelse og teamcoaching. Proceslederuddannelsen udbydes som fag under akademiuddannelsen, så du har mulighed for at gå til eksamen og erhverve dig 2x10 ECTS point.

[www.lederkompetence.dk](http://www.lederkompetence.dk)

- Læs mere om vores kurser
- Tilmeld dig vores nyhedsbrev
- Bestil kursuskatalog

### LEDERUDDANNELSER MED SVU

#### Den Kompetente Leder – til dig med en faglært baggrund

Modul 1: Situationsbestemt Ledelse  
 Modul 2: Kommunikation og svære samtaler  
 Modul 3: Ledelse og sparring  
 Modul 4: Ledelse og medarbejderudvikling

#### Business Development Coach

Modul 1: Roller og relationer  
 Modul 2: High performance kommunikation  
 Modul 3: Teamcoaching  
 Modul 4: Organisatorisk læring og udvikling

#### Proceslederuddannelsen

Modul 1: Grundlæggende procesledelse  
 Modul 2: Procesforbedringsledelse og forandringsledelse  
 Modul 3: Ledelsesbaseret coaching  
 Modul 4: Teamledelse- og coaching

#### Projektlederuddannelsen

Modul 1: Etablering af projektet  
 Modul 2: Forankring af projektet  
 Modul 3: Projektlederens rolle  
 Modul 4: Læring og brug af erfaringer under projektforløbet

#### Den Professionelle Leder – til dig med en videregående uddannelse

Modul 1: Situationsbestemt Ledelse  
 Modul 2: Kommunikation og svære samtaler  
 Modul 3: Ledelse og sparring  
 Modul 4: Ledelse og medarbejderudvikling

### Modulforløb

17.-19. januar 2011  
 10.-11. februar 2011  
 28.-30. marts 2011  
 26.-27. april 2011

24.-26. januar 2011  
 23.-25. februar 2011  
 04.-06. april 2011  
 04.-06. maj 2011

01.-03. februar 2011  
 02.-04. marts 2011  
 11.-13. april 2011  
 16.-18. maj 2011

03.-04. februar 2011  
 03.-04. marts 2011  
 28.-29. marts 2011  
 04.-05. april 2011

23.-25. februar 2011  
 16.-17. marts 2011  
 02.-04. maj 2011  
 25.-26. maj 2011



# LEDELSE DER VIRKER LEDELSE DER UDFORDRER!

Kursus I Offentlig Ledelse KIOExecutive giver toplederen mulighed for at arbejde med det personlige lederskab, intelligente styringsredskaber samt de strategiske udfordringer, man møder i sin professionelle praksis.

KIOL er et executive-kursus. Her kan du med landets bedste oplægsholdere, innovative proceskonsulenter og i et tæt og blivende netværk med andre ledere udvikle din praksis og din forståelse af dit lederskab.

Se mere på [www.kiol.dk](http://www.kiol.dk) eller kontakt chefkonsulent Inger Wisborg McLeskey på [inwm@phmetropol.dk](mailto:inwm@phmetropol.dk) eller på tlf. 72 48 93 32.

**METROPOL**

Center for Ledelse  
og Styring

## Dagpenge og efterløn stiger i 2011

**F**inansministeriet har besluttet, at de maksimale a-kasse-ydelser skal stige med 1,9 procent. Stigningen træder i kraft mandag den 3. januar 2011.

I 2010 var højeste dagpengesats for fuldtidsforsikrede 752 kroner brutto om dagen. Fra 2011 hedder den højeste sats 766 kroner.

Fuldtidsforsikrede, der går på efterløn som 60-årige, har efter nuværende satser modtaget 177.840 kroner om året før fradrag for pension, arbejde og andre indtægter. Det beløb stiger næste år til 181.220 kroner.

Bliver du efterløner som 62-årig, og opfylder du to års reglen, får du til næste år 199.160 kroner i efterløn før fradrag for pension, arbejde og andre indtægter. I 2010 var beløbet 195.520 kroner.

red

| 2011   | Kroner per dag | Kroner per uge | Kroner per år |
|--|----------------|----------------|---------------|
| Dagpenge og uddannelsesyndelse mv. - fuldtid | 766            | 3.830          | 199.160       |
| Efterløn - fuldtid: 100 pct. ordning         | 766            | 3.830          | 199.160       |
| Efterløn - fuldtid: 91 pct. ordning          | 697            | 3.485          | 181.220       |

Kilde: Finansministeriet

## Kontingentet til Lederne ændres ikke i 2011

**Lederne har i 2010 oplevet en vækst i medlems-tallet. Med baggrund heri er kontingentet til Lederne i 2011 uændret 517 kroner per kvartal.**

**N**år dagpengesatserne stiger fra januar 2011, medfører det dog en forhøjelse af det lovpligtige a-kassebidrag til staten. Dermed stiger bidraget for medlemskab af en a-kasse med 15 kroner til 918 kroner i kvartalet, og efterlønsbidraget forhøjes med 24 kroner til 1.341 kroner.

ATP-bidraget bliver på 45 kroner. Det betyder, at fuldt medlemskab af Lederne med a-kasse og efterlønsbidrag koster 2.821 kroner per kvartal.

Der er med virkning fra den 1. januar 2011 fastsat et maksimalt beløb på 3.000 kroner for fradrag for faglige kontingenter. Kontingentet til organisationsmedlemskabet i Lederne er under denne

beløbsgrænse. Indbetalingerne til den lovpligtige del af kontingentet til arbejdsløshedsforsikring og efterløn er ikke omfattet af fradagsloftet på de 3.000 kroner og kan derfor fradrages fuldt ud efter de gældende beskatningsregler.

Medlemmer, der har tegnet en lønsikring via Ledernes Til-lægsforsikring, betaler en samlet præmie til både en ledigheds-ydelse og en skattefri ydelse ved uarbejdsdygtighed. Fordelingen af præmien er på henholdsvis 95 procent og 5 procent. Det fradragsberettigede præmiebe-løb, som indberettes til Skat ved årsskiftet, er derfor 95 procent af årets præmieindbetalinger.

red

### Kursus & konference

## Et godt møde starter på et solidt grundlag

Hotel Maribo Søpark er centralt beliggende på Lolland, tæt ved banegård og motorvej. Med unik udsigt over Maribo Sønderø samt en smuk omkringliggende naturpark, gør hotellet til et frisk pusterum i en ellers travl hverdag.

### KONFERENCEDØGN indeholder følgende:

- 2/2 rundstykker med ost og marmelade
- Kaffe, the og isvand samt frisk frugt - ad libitum
- Frokost - hertil 1 pilsner eller vand
- 3 retters middag
- Overnatning i enkeltværelse inkl. morgenbuffet

Pris pr. person kr. 1.395,-

- gode oplevelser og lidt til...

**Hotel Maribo Søpark**

\*\*\*\*\*

Medlem af Foreningen Danske Conferencecentre

Vestergade 29 · DK-4930 Maribo · Tlf. +45 54 78 10 11 · www.maribo-soepark.dk



# DGI-byen er fuld af fantastiske mødefaciliteter

## Øksnehallen

Fra 400 - 1800 personer  
Kåret til Danmarks smukkeste venue



## Hovedbanegården

Fra 42 - 101 personer  
Fantastisk lysindfald og stemningsfuld vægudsmykning



## Sankt Hans Torv & Nørrebro Runddel

Fra 100 - 400 personer  
Topmoderne med eget udstillingsområde



## Bygning 55

op til 220 personer  
Konferencer og foredrag i karakterfulde omgivelser



**GAVEKORT PÅ 5000 KR.  
TIL EVENTS**

Book et møde i DGI-byen og få et gavekort på 5000 kr. til events. Mødet skal bookes inden 31. december 2010 og omfatte min. 25 personer til en dagmødepakke. Oplys kode ved booking "Lederne".

Hvorfor ikke holde dit næste møde i et af vores 23 energifyldte lokaler med højt til loftet, lækre møbler og inspirerende omgivelser? DGI-byens levende mødemiljø midt i København skaber de perfekte rammer, lige meget om I er 6 personer – eller 1800.

Pift mødedagen op med udfordrende eventaktiviteter, og brug vores legelounges til sjov og netværk i pauserne.

I DGI-byen vil vi gerne inspirere til en mere aktiv hverdag. Derfor tilbyder vi gratis motion til alle mødegæster. Dans zumba, stræk ud med yoga eller spring direkte på løbebåndet fra morgenstunden - eller direkte i bassinet, når mødet er slut.

Mødepakker fra

**625 kr.** pr. person

Mærk pulsen i DGI-byen

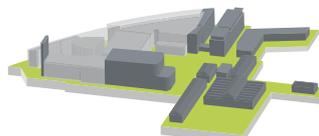
One stop booking T/ 3329 8060

CPH CONFERENCE  
DGI-BYENS HOTEL  
HOTEL ASTORIA  
HOTEL CENTRUM

KURBADET  
BYGNING 55  
SKYTTEHUSET  
SPISEHUSET

ØKSNEHALLEN  
VESTAURANTEN  
IDRÆTSHALLER  
TRÆNINGSHUSET

VANDKULTURHUSET  
DANHOTEL CPH CITY  
CPH BOWLING & LOUNGE  
192 P-PLADSER UNDER TAG



**DGI BYEN**  
DCI BÆN  
- Mærk pulsen



Foto: © iStockphoto.com

## Pc-support målrettet Generation Plus

Lederne er klar med tilbud om pc-service skræddersyet til medlemmer over 55 år. Af Tanja Aas



**S**om første tiltag i en øget indsats for Generation Plus tilbyder Lederne nu pc-support af hjemmecompute-

ren specifikt udviklet til medlemmer over 55 år. Servicen tilbydes i samarbejde med PcPatruljen og omfatter direkte support per telefon eller online-chat med en af supportfirmaets konsulenter. Desuden kan du få råd om køb af hardware og software samt udveksle erfaringer og tips med

 **www**  
Læs mere om den nye service og andre medlemsfordele for Generation Plus på [www.lederne.dk/generationplus](http://www.lederne.dk/generationplus) og Pc-Patruljens hjemmeside [www.pcpplus.dk](http://www.pcpplus.dk).

andre brugere.  
- Pc-supporten tager udgangspunkt i lige præcis de behov, som vi oplever, at en stor del af vores medlemmer over 55 år har, og med PcPatruljens mangeårige erfaring inden for rådgivning og support af private brugere er jeg overbevist om, at servicen vil skabe værdi for vores medlemmer, siger produktansvarlig hos Lederne Peer Lundby.

Prisen er 49 kroner om måneden med en binding på 12 måneder. Desuden får du specialrabat på indleveringer til reparation og konsulentbesøg på din bopæl. Netop nu er det muligt at prøve servicen gratis i 30 dage og spare 100 kroner på første års medlemskab, hvis du tilmelder dig, inden den gratis prøveperiode udløber.

[tnj@lederne.dk](mailto:tnj@lederne.dk)

## PSYKIATRIFONDENS ERHVERVSRÅDGIVNING

Trivsel skaber vækst



### LEDERUDDANNELSE FOR LEDERE DER VIL ARBEJDE AKTIVT MED LEDERROLLEN

God personaleledelse er afgørende for at skabe trivsel og vækst. Ledelse er en dominerende faktor for medarbejderes jobtilfredshed og effektivitet.

På Erhvervsrådgivningens Lederuddannelse undervises og trænes lederne i de psykologiske og ledelsesmæssige teorier, der styrker lederen i at forholde sig til medarbejdernes ressourcer og til organisatorisk kompleksitet.

Lederne kommer til at lære sig selv bedre at kende – en vigtig forudsætning for god ledelse.

Uddannelsens elementer tager afsæt i etableret psykologisk teori og den nyeste ledelsesforskning. Alle uddannelsens undervisere er erhvervspsykologer.

Læs mere om lederuddannelsen på [www.pfer.dk](http://www.pfer.dk).

#### Næste hold starter den 13. april 2011

Lederuddannelsen forløber over et år og består af et individuelt og et fælles spor. Forinterview og personlighedstest danner udgangspunkt for det individuelle spor.

Det fælles spor består af fire moduler a to sammenhængende dage. De to første moduler afholdes i foråret 2011, de to næste i efteråret 2011.

Mellem modulerne er planlagt sparring i netværksgrupper. Forløbet afsluttes med en opfølgingsdag og en individuel skriftlig opgave.



”Sundhed er ikke et frynsegode  
- det er en motor for udvikling”

Steen Michael Erichsen, adm. direktør i Nordea Liv & Pension

I Nordea Liv & Pension har vi med succes sat sundhed på dagsordenen for vores medarbejdere. Få vores erfaringer med at skabe en sund arbejdsplads, så du kan gøre det samme.

| UDDANNELSER  | STARTTIDSPUNKT   | UNDERVISINGSSTED   |
|--|--|--|
| <b>AMU-Lederuddannelser – grundlæggende niveau</b>   |  |  |
| Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler<br>Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler<br>Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler<br>Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler<br>Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler<br>Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler<br>Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler<br>Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler<br>Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler<br>Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler<br>Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler<br>Grundlæggende Lederuddannelse, 5 moduler<br>Projektlederuddannelsen, 4 moduler<br>Projektlederuddannelsen, 4 moduler<br>Projektlederuddannelsen, 4 moduler<br>Projektlederuddannelsen, 4 moduler<br>Økonomi for ledere, 6 moduler<br>Økonomi for ledere, 6 moduler<br>Økonomi for ledere, 6 moduler<br>Anerkendende ledelse<br>Lederens værktøjer til håndtering af sygefravær<br>Ledelse og samarbejde<br>Coaching som ledelsesværktøj<br>Lederens forhandlingsteknik<br>Lederens værktøjer til at forebygge stress | 17. januar<br>17. januar<br>17. januar<br>19. januar<br>19. januar<br>24. januar<br>24. januar<br>31. januar<br>31. januar<br>07. februar<br>08. februar<br>17. januar<br>31. januar<br>07. februar<br>07. februar<br>20. januar<br>07. februar<br>21. februar<br>27. januar<br>27. januar<br>24. januar<br>24. januar<br>26. januar<br>31. januar | IBC, Kolding og Fredericia<br>LedelsesAkademiet Lillebælt<br>Zealand Business College, Næstved<br>CV2, Grenaa<br>Erhvervsakademiet København Nord<br>Århus Købmandsskole, Business Centret<br>Niels Brock, København<br>Aalborg Handelsskole<br>EUC Nordvest, Thisted<br>Kursuscenter Vest, Esbjerg<br>UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern*<br>LedelsesAkademiet Lillebælt<br>Erhvervsakademiet København Nord<br>Aalborg Handelsskole<br>Zealand Business College, Næstved<br>Business Centret, Århus Købmandsskole<br>Niels Brock<br>UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern*<br>Erhvervsakademiet København Nord<br>Erhvervsakademiet København Nord<br>Niels Brock, København<br>Erhvervsakademiet København Nord<br>Niels Brock, København<br>Erhvervsakademiet København Nord  |
| <b>Akademiuddannelsen i ledelse – videregående niveau</b>  |  |  |
|  | Hold starter i januar og september   | <b>Hovedstaden</b><br>Københavns Erhvervsakademi<br>Copenhagen Business: Erhvervsakademiet København Nord og Niels Brock<br><b>Midtjylland</b><br>Erhvervsakademi Dania: Tradium og Business College Horsens<br>Erhvervsakademi Århus<br>Erhvervsakademi MidtVest<br><b>Nordjylland</b><br>University College Nordjylland: act2learn<br><b>Sjælland</b><br>Erhvervsakademi Sjælland: CELF, Handelsskolen Sjælland Syd<br>Roskilde Handelsskole, Selandia og Køge Handelsskole<br><b>Syddanmark</b><br>Erhvervsakademi SydVest<br>Erhvervsakademi Kolding: IBC<br>Erhvervsakademi Lillebælt, Ledelsesakademi Lillebælt  |
| <b>Diplomuddannelsen i ledelse – bachelorniveau</b>  |  |  |
|  | Hold starter i januar og september   | <b>Hovedstaden</b><br>Ingeniørhøjskolen i København – University College<br>Erhvervsakademiet Copenhagen Business: Niels Brock<br>University College Copenhagen<br>Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole<br><b>Nordjylland</b><br>University College Nordjylland: act2learn<br>Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole<br>Midtjylland<br><b>VIA University College</b><br>Erhvervsakademi Århus<br>Sjælland<br><b>Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole</b><br>University College Sjælland<br>Center for ledelse, Køge og Næstved<br><b>Syddanmark</b><br>University College Lillebælt: Ledelsesakademi Lillebælt<br>University College Syd<br>Erhvervsakademiet Lillebælt<br>University College Vest<br>Professionshøjskolen Metropol: Danmarks Forvaltningshøjskole |

| AFDELING            | AKTIVITET                        | DATO         | KL.   | STED   |
|---------------------|----------------------------------|--------------|-------|--|
| Bornholm            | Fyraftensmøde: Arbejdsmiljø 2011 | 01. 02. 2011 | 15:00 | Bornholms Erhvervsskole, Rønne                           |
| Bornholm            | Ordinær generalforsamling        | 09. 03. 2011 | 17:30 | Aakirkebyhallerne, Aakirkeby                             |
| Fyn                 | Netværksmøde                     | 16. 12. 2010 | 15:30 | Hotel H. C. Andersen, Odense                             |
| Fyn                 | Løb: Nytårsfortsættet            | 02. 01. 2011 | 11:00 | Hunderupskolen, Odense                                   |
| Fyn                 | Fyraftensmøde: Arbejdsmiljø 2011 | 25. 01. 2011 | 15:00 | Syddansk Erhvervsskole, Odense                           |
| Fyn                 | Ordinær generalforsamling        | 24. 03. 2011 | 19:00 | Ledernes ConferenceCenter, Odense                        |
| Himmerland          | Fyraftensmøde: Arbejdsmiljø 2011 | 08. 02. 2011 | 15:00 | Tech College Ålborg, Ålborg                              |
| Himmerland          | Ordinær generalforsamling        | 02. 03. 2011 | 19:00 | Aalborg Kongres og Kulturcenter, Aalborg                 |
| Hovedstaden         | Fyraftensmøde: Arbejdsmiljø 2011 | 18. 01. 2011 | 15:00 | TEC, Ballerup  |
| Hovedstaden         | Fyraftensmøde: Arbejdsmiljø 2011 | 19. 01. 2011 | 15:00 | CPHWest Uddannelsescenter, Ishøj                         |
| Hovedstaden         | Ordinær generalforsamling        | 17. 03. 2011 | 19:00 | Ledernes Hus, København S                                |
| Kronjylland         | Fyraftensmøde: Arbejdsmiljø 2011 | 07. 02. 2011 | 15:00 | TECH, Århus  |
| Kronjylland         | Ordinær generalforsamling        | 24. 03. 2011 | 19:00 | Kystvejens Hotel og Conferencecenter, Grenaa             |
| København Nord      | Fyraftensmøde: Arbejdsmiljø 2011 | 18. 01. 2011 | 15:00 | TEC, Ballerup  |
| København Nord      | Ordinær generalforsamling        | 14. 03. 2011 | 18:00 | Schæffergården, Gentofte                                 |
| København Vest      | Fyraftensmøde: Arbejdsmiljø 2011 | 19. 01. 2011 | 15:00 | CPHWest Uddannelsescenter, Ishøj                         |
| København Vest      | Ordinær generalforsamling        | 09. 03. 2011 | 19:00 | Korsagergård, Vallensbæk                                 |
| Luftfartsafdelingen | Ordinær generalforsamling        | 22. 02. 2011 | 16:30 | SAS Klubhus, Ved Diget 25, Kastrup                       |
| Midt-Nord           | Ordinær generalforsamling        | 24. 02. 2011 | 18:30 | Hotel og Restaurant Strandtangen, Skive                  |
| Midt-Vest           | Fyraftensmøde: Arbejdsmiljø 2011 | 09. 02. 2011 | 15:00 | UC Holstebro, Holstebro                                  |
| Midt-Vest           | Ordinær generalforsamling        | 09. 03. 2011 | 19:00 | Restaurant Stauning Havn, Stauning, Skjern               |
| Nordsjælland        | Ordinær generalforsamling        | 15. 03. 2011 | 18:30 | Erhvervsakademiet Nordsjælland, Hillerød                 |
| Storstrømmen        | Ordinær generalforsamling        | 07. 03. 2011 | 17:00 | Kulturarkaden, Vordingborg                               |
| Sydvestjylland      | Fyraftensmøde: Arbejdsmiljø 2011 | 10. 02. 2011 | 15:00 | EUC Vest, Esbjerg  |
| Sydvestjylland      | Ordinær generalforsamling        | 01. 03. 2011 | 19:00 | Hovborg Kro, Hovborg                                     |
| Sydøstjylland       | Fyraftensmøde: Arbejdsmiljø 2011 | 02. 02. 2011 | 15:00 | EUC Lillebælt, Fredericia                                |
| Sydøstjylland       | Ordinær generalforsamling        | 22. 03. 2011 | 18:00 | Hotel Hedegården, Vejle                                  |
| Sønderjylland       | Ordinær generalforsamling        | 24. 03. 2011 | 18:00 | Folkehjem, Aabenraa                                      |
| Vendsyssel          | Fyraftensmøde: Arbejdsmiljø 2011 | 08. 02. 2011 | 15:00 | Tech College Ålborg, Ålborg                              |
| Vendsyssel          | Ordinær generalforsamling        | 10. 03. 2011 | 18:00 | Frank's, Kattegat Silo, Frederikshavn                    |
| Vestsjælland        | Fyraftensmøde: Arbejdsmiljø 2011 | 26. 01. 2011 | 15:00 | ZBC Ringsted, Ringsted                                   |
| Vestsjælland        | Ordinær generalforsamling        | 23. 03. 2011 | 18:00 | Best Western Hotel Jens Baggesen, Batterivej 3-5, Korsør |
| Østsjælland         | Ordinær generalforsamling        | 22. 03. 2011 | 18:30 | Scandic Roskilde, Roskilde                               |
| Østjylland          | Fyraftensmøde: Arbejdsmiljø 2011 | 07. 02. 2011 | 15:00 | TECH, Århus N  |
| Østjylland          | Ordinær generalforsamling        | 15. 03. 2011 | 18:00 | Helnan Årslev Hotel, Brabrand                            |

Ledernes lokale afdelinger står for aktiviteterne. Læs mere på [www.lederne.dk/afdelinger](http://www.lederne.dk/afdelinger)



**Vi udvikler**  
systemer og processer, der understøtter de  
**menneskelige ressourcer**





Coupé-udgaven af Aston Martin DB5 blev blot produceret i 983 eksemplarer.

# Navnet er Martin, Aston Martin

Et af de få velbevarede eksemplarer af den legendariske Aston Martin DB5 fra James Bond-filmene tilhører administrerende direktør Tom Bjerg Lauritzen. Mød en mand, der kan omtale et karosseri med kærlighed i stemmen.

*Shaken not stirred by Søren Ravnsborg*

Når Tom Bjerg Lauritzen i begyndelsen af 80'erne cyklede fra hjemmet til gymnasiet i Rungsted, spottede han hver dag en Aston Martin bagerst i en indkørsel. Den bilglade gymnasieelev vidste udmærket, at sådan en bil var uden for hans daværende økonomiske rækkevidde. Men drømmen var vakt til live og udviklede sig siden til en dyb passion for engelske biler i almindelighed og Aston Martin i særdeleshed.

En model skilte sig dog ud som det ypperste. DB5 fra 1963, som blev et ikon med Sean Connery bag rattet i James Bond-film som *Goldfinger* og *Thunderball*.

– Den var inspireret af datidens Ferrari, men er alligevel umiskendelig engelsk i sit udtryk. Jeg er meget begejstret for de bløde former med eksempelvis integrerede lygter og ikke for meget tingeltangel, siger Tom Bjerg Lauritzen, som i dag er 48 år og for nylig tiltrådt som administrerende direktør for Danfoss Semco.

Et par år efter gymnasiet

rykkede drømmen nærmere virkelighed. Prisen på en brugt Aston Martin tog et dramatisk dyk, og efter adskillige ture til England fandt Tom Bjerg Lauritzen i 1985 sin DB5, købte den

og fik den fragtet til Danmark.

## Restaureret i moderlandet

– Den var i dårlig stand, så i 1995 besluttede jeg at sætte den i stand. Jeg splittede den ad og tog alt ud. Så fik jeg den til England, hvor jeg skar front og bagende af. Værkstedet derovre havde den et helt år, hvor de satte karosseriet i perfekt stand. Jeg var selv af sted hver tredje måned for at sikre, at de var omhyggelige med alle detaljer. Så blev jeg udstationeret i USA, hvor jeg fik lavet mekanikken færdig og fik den indregistreret. I 2001 blev den indregistreret herhjemme, og jeg har kørt mellem 2.000 og 3.000 kilometer om året siden, fortæller han.

De mange hundrede timer, som han har lagt i restaureringen af bilen, er givet godt ud, forsikrer han. Belønningen får han hvert forår, når vejret igen tillader ture på de sjællandske landeveje, gerne i selskab med andre liebhaverbilejere.

– Den er fantastisk smidig at køre. Og så får jeg mange positive reaktioner fra andre, fordi så mange mennesker har et forhold til netop denne bil. Til de sjovere hører en episode sidste år, da vi var fire biler, som kørte til Gentofte Bio i forbindelse med en James Bond-premiere. En fyr i 40'erne udbrød: Hold da op, jeg troede ikke, at de eksisterede i virkeligheden.

[sra@lederne.dk](mailto:sra@lederne.dk)

### LICENS TIL KØREGLÆDE

**Mærke:** Aston Martin DB5

**Årgang:** 1964

**Pris:** Anslået auktionspris: 2,5-3 millioner kroner

**Topfart:** 240 km/t

**Hestekræfter:** 280

**Kilometer per liter:** 3-5

Kilde: Tom Bjerg Lauritzen



# LEDERLØN

# 2010

50.408 kr

36.499 kr

8%

## ALT OM LEDERLØN 2010

LØNSPREDNING  
LØNSTIGNING  
ARBEJDSSTID  
BRANCHE  
BONUS  
PENSION  
PERSONALEGODER  
AKTIER  
KLAUSULER

44.000 kr



*"For første gang nogensinde har jeg fået overblik over, hvordan min privat- og virksomhedsøkonomi kan spille sammen – det kan vel bedst beskrives som en økonomisk åbenbaring."*

*Simon, 57, virksomhedsejer  
Private Banking-kunde*

### **Behov ud over det sædvanlige? Test om du kan blive Private Banking-kunde på [dbprivatebanking.dk](http://dbprivatebanking.dk)**

Private Banking er en service for kunder med en relativt høj indkomst eller formue. Hvis du er virksomhedsejer, får du og din familie tilknyttet en Private Banker med særlig erhvervskompetence – en finansiel sparringspartner med speciale i, hvordan du skaber det bedste samspil mellem virksomheds- og privatøkonomien. Din Private Banker står også til rådighed for møder uden for vores normale åbningstider og har bl.a. kompetence inden for risikostyring og skat. Og med Danske Banks særlige Formueprognose kan du få et overblik over familiens økonomiske muligheder i resten af jeres levetid.

**Private Banking. Løsninger ud over det sædvanlige.**

**Danske Bank**

Private Banking

# Velkommen til Lederløn 2010



**20 SIDER MED** de bedst underbyggede tal for danske leders løn netop nu. Det er, hvad indstikket i dette decembernummer byder på. Lederløn 2010 giver mulighed for at sammenligne, hvad ledere i din egen branche, aldersgruppe og region tjener. Dermed ruster lønstatistikken dig til næste lønforhandling.

Du kan også se, hvordan lønniveauet er i andre egne af landet, eller om andre brancher er mere økonomisk gavende. Lederløn 2010 giver ligeledes fingerpeg om lønudviklingen samt i forskellen mellem, hvor meget mandlige og kvindelige ledere tjener.

Lønstatistikken omhandler i år udelukkende privatansatte ledere, da svarene fra de offentligt ansatte ledere desværre ikke er repræsentative. Den bedste vejledning om lønniveauet for offentligt ansatte ledere findes i ledernes lønberegner, som kan ses på [www.lederne.dk/loen](http://www.lederne.dk/loen).

Som en eksklusiv service til de medlemmer, der har svaret på det spørgeskema, der danner grundlag for denne lønstatistik, tilbyder Lederne desuden en individuel sammenligning af deres egne forhold med løn, pension, bonus m.v. med andre ledere, der har tilsvarende stilling, anciennitet, uddannelse, branche m.v. Den mulighed findes på [www.lederne.dk/minloen](http://www.lederne.dk/minloen).

## Find mere detaljerede oplysninger på [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)

Man kan bruge redskaberne på Ledernes hjemmeside til at finde mere detaljerede oplysninger om løn, pension m.v. for bestemte stillinger, end hvad der er muligt at gøre på tryk.

Tabellerne i Lederløn 2010 viser gruppe for gruppe præcist, hvad de personer, der har svaret, tjener. Men fordi lederne og deres arbejdsmarked er så varieret, kan det være svært at finde de helt rigtige tal for dig. Der er ikke mange, der ligesom dig er f.eks. finansdirektør i levnedsmiddelinindustrien i Østjylland, er 47 år og har en mellemlang videregående uddannelse, fire lederstillinger i karrieren osv. Og selv om der rent faktisk var en masse ensartede personer, der havde svaret, så ville det fylde en hel telefonbog at trykke alle disse udspecificerede tabeller.

Til at løse problemet med "at finde tal om sig selv" har Lederne udviklet en matematisk statistisk analysemodel. Alle svar fra alle medlemmer hældes ned i én bønne. Statistikprogrammet sættes til at regne på, hvilke variabler der har mest forklaringskraft, og hvor meget hver enkelt betyder. Ud i den anden ende kommer en mængde tal, som viser, hvordan statistikken ville se ud, hvis der



faktisk eksisterede mange andre med samme alder, uddannelse, geografi, anciennitet, stilling, branche m.v. som dig. Den statistiske model er særdeles robust og pålidelig. Den kommer ud med ganske præcise og detaljerede tal, og de kan ses på [www.lederne.dk/loen](http://www.lederne.dk/loen). Modellen er det bedste redskab til at vurdere den aktuelle markedssituation for leders løn.

Som noget nyt kan du i år få lønberegneren som en applikation til iPhone (se side 26).

Husk altid: Statistikken er ikke en facitliste, men en markedsanalyse. Kig ikke udelukkende på gennemsnitstallet. Der er særdeles stor individuel variation i leders lønforhold. Der er ikke

to ledere, der er ens, så kig både på gennemsnit og spredningen i lønnen, og vurder så, hvad markedet kan bære for lige præcis din stilling, din virksomhed, dine kvalifikationer og din indsats.

De ledere, der har svaret på det spørgeskema, som danner grundlag for lønstatistikken, kan på [www.lederne.dk/minloen](http://www.lederne.dk/minloen) sammenligne deres egne forhold (løn, pension, bonus mv.) med andre ledere, der har tilsvarende stilling, anciennitet, uddannelse, branche mv.

Tabeller med oplysning om gennemsnitsløn og lønspredning fordelt på stilling kan ses på [www.lederne.dk/loen](http://www.lederne.dk/loen).



## De anvendte mål

**LØNNEN** for ledere varierer meget efter den enkelte leder, stilling og virksomhed. Der kan meget nemt være en forskel i månedslønnen på 10 – 15.000 kroner mellem to ledere, der har samme titel, alder og uddannelsesniveau. Derfor er det vigtigt ikke kun at kigge på gennemsnitslønnen, men også på spredningen.

I statistikken anvendes, udover almindelige gennemsnit, de statistiske mål kvartiler og 90-procent-fraktiler.

Nedre kvartil er den løn, som 25 procent af gruppens medlemmer vil ligge under eller på, mens øvre kvartil er den løn, som 25

procent af gruppens medlemmer ligger på eller over. Fordelene ved at bruge disse statistiske mål er, at de giver et godt udtryk for, hvordan lønnen er spredt inden for en gruppe, idet halvdelen af gruppen er placeret mellem nedre og øvre kvartil.

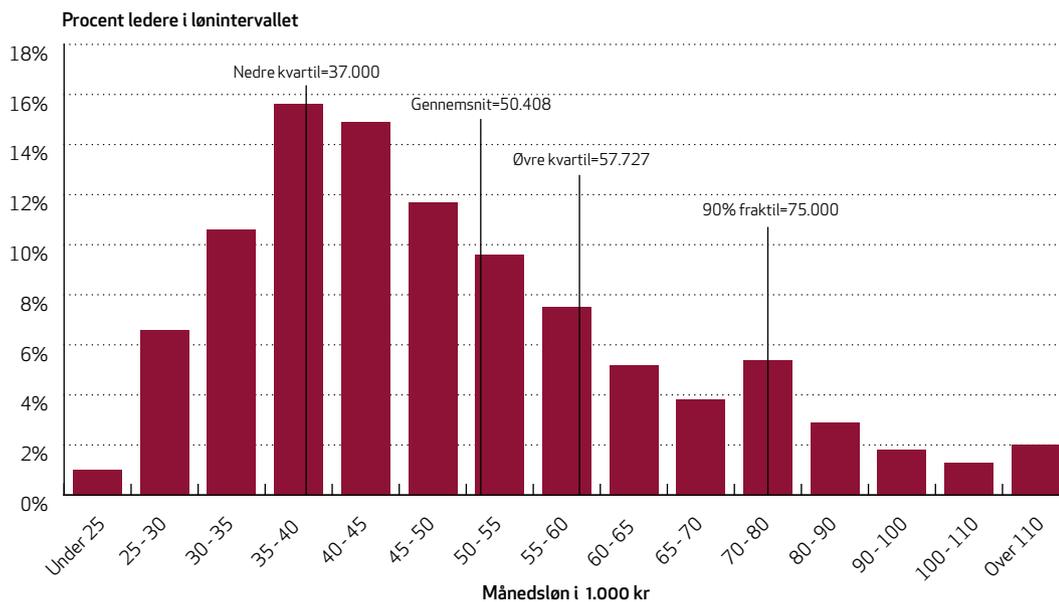
Årets lønstatistik viser, at 25 procent af lederne tjente mindre end 37.000 kroner i september måned (nedre kvartil), mens der omvendt var 25 procent, som tjente mere end 57.727 kroner i september måned (øvre kvartil).

90-procent-fraktilen udtrykker tilsvarende, at kun ti procent i den pågældende gruppe tjener

mere end dette beløb. Det er altså et udtryk for toplønnen i gruppen. I september 2010 lå 90 procent-fraktilen for lederne på 75.000 kroner om måneden.

Man kan læse en mere detaljeret varedeklaration om, hvorledes statistikken er udarbejdet, og hvorledes den skal forstås, på Ledernes hjemmeside: [www.lederne.dk/loen\\_svar](http://www.lederne.dk/loen_svar)

### Lønspredning for ledere



# Årets lønudvikling



**PRIVATANSATTE** ledere har i gennemsnit opnået en lønstigning på 2,4 procent fra september 2009 til september 2010.

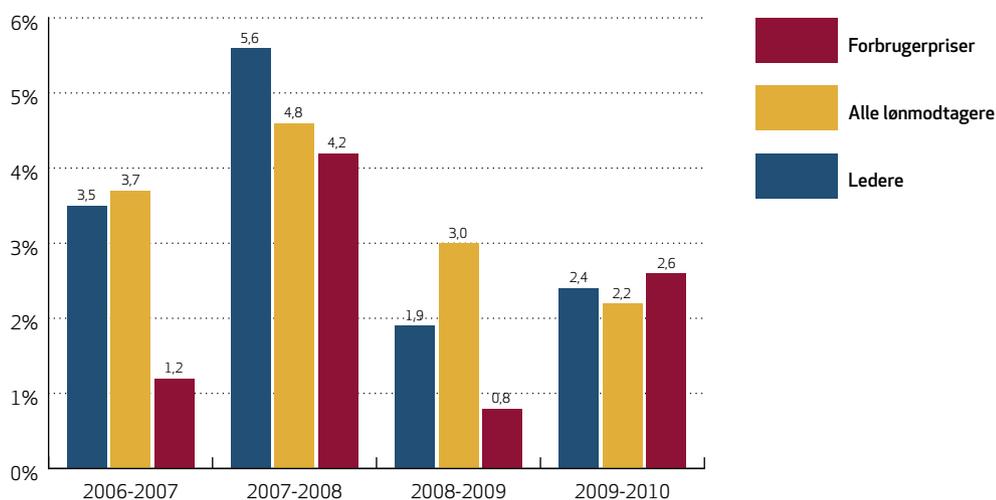
Det er typisk sådan, at man oplever de største lønstigninger i de første ti år af karrieren. Ledere med indtil fem års anciennitet som leder havde en gennemsnitlig lønstigning på 3 procent sidste år,

ledere med 6 - 10 års anciennitet en stigning på 3,4 procent og ledere med over 10 års anciennitet havde en stigning på 1,8 procent.

I samme periode er forbrugerpriserne steget med 2,6 procent. Lederne har altså i gennemsnit oplevet en nedgang i reallønnen på 0,2 procent (lønstigning for alle inkl.

anciennitet på 2,4 procent minus stigning i forbrugerpriser på 2,6 procent). Der er her udelukkende tale om en gennemsnitsberegning, en meget stor andel af lederne har også i dette år oplevet en fremgang i reallønnen.

Udvikling i løn og forbrugerpriser 2006-2010 for lønmodtagere og ledere



Kilde: Lederløn 2004-2010, Danmarks Statistik samt egne beregninger

# Lønstigninger 2009-2010

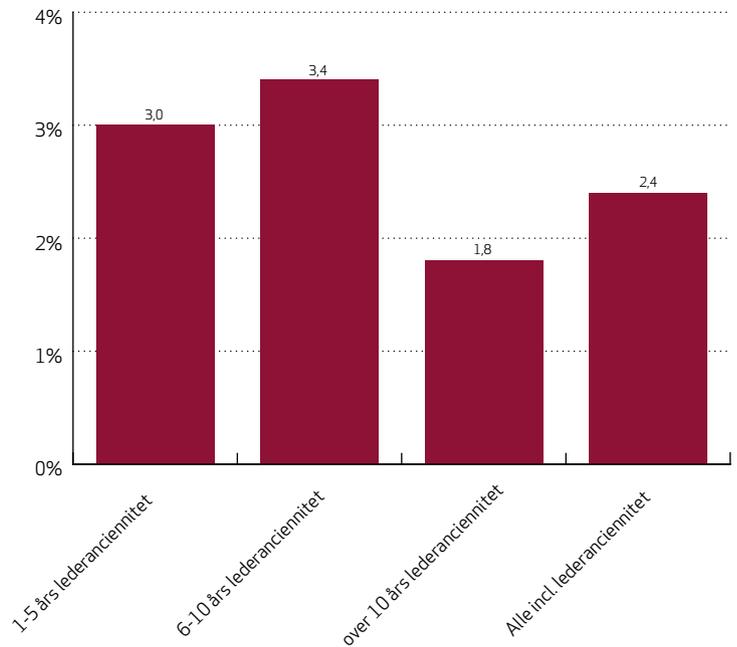
**LØNSTIGNINGEN** beregnes ved at sammenligne dette års gennemsnitsløn med sidste års. Der tages højde for, at den enkelte person har fået et års længere anciennitet som leder. Gennemsnitslønnen for ledere med 5 års anciennitet i år sammenlignes altså med gennemsnitslønnen for personer med 4 års lederanciennitet sidste år. Der modregnes for eventuel ændret sammensætning af svargruppen mht. stilling, alder, geografi, branche og lederanciennitet.

**Lederens løn** stiger typisk gennem et langt karriereforløb med de største stigninger i de første ti år af karrieren. Den toppe efter gennemsnitlig 20 år som leder, hvorefter

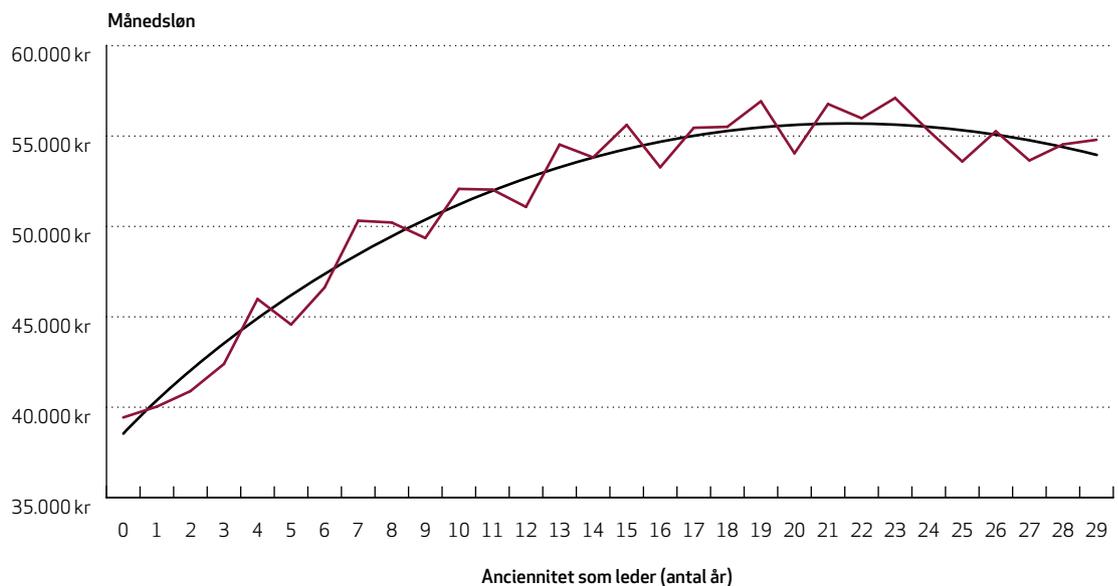
gennemsnitslønnen falder en smule.

Lederens lønudvikling i løbet af karrieren varierer meget efter uddannelsesniveau. Jo højere uddannelse, jo hurtigere, mere og længere stiger lønnen. Ledere med en erhvervsfaglig uddannelse stiger i løbet af karrieren omkring 11.000 kroner i månedsløn fra en gennemsnitlig startløn som leder på 35.000 til en topløn på i gennemsnit 46.000. For ledere med en længevarende videregående uddannelse stiger lønnen hele 40.000 fra en startløn på i gennemsnit 46.000 til en topløn på omkring 86.000 kroner. De øvrige uddannelsesgrupper ligger mellem disse to yderpoler, både med hensyn til lønniveau og stigning.

### Lønstigninger 2009-2010



### Lønforløb for alle i statistikken 2010



# Lønnens sammensætning



**LØNNENS** sammensætning varierer fra leder til leder. 33 procent af lederne har et element af bonus, overskudsdeling, resultatløn eller lignende i deres lønpakke. For den gruppe, der har en bonusordning, udgør bonusdelen i gennemsnit 10 procent.

Der er kun en lille gruppe af ledere, hvor en betydelig del af lønnen er direkte afhængig af de opnåede resultater. Kun for 4 procent af leder-

gruppen udgør bonusen 20 procent af lønnen eller mere. 8 procent af lederne får tillæg for funktion, kvalifikation, rådighed, overarbejde eller andet. Disse tillæg udgør kun 1 procent af lønnen for alle ledere, men udgør hele 10 procent af lønnen for de, der får tillæggene.



## Lønsammensætningen for ledere

|   | Andel af ledere der får dette | Andel af lønnen der i gennemsnit udgøres af bonus/tillæg |                                       |
|---|-------------------------------|--|---------------------------------------|
|   |                               | Blandt alle ledere                                       | Blandt de ledere der får bonus/tillæg |
| Tillæg (kvalifikations- eller funktionstillæg samt tillæg for overarbejde/rådighed) | 8%                            | 1%   | 10%                                   |
| Bonus, overskudsdeling, resultatløn og lignende                                     | 33%                           | 4%   | 10%                                   |

## Bonus

| Lederniveau                                | Hvor stor en andel af lønnen udgøres af bonus, overskudsdeling, resultatløn eller lignende |
|--|--|
| Topleder                                   | 7%   |
| Melleleder                                 | 3%   |
| Linjeleder                                 | 2%   |
| Betroede medarbejdere uden personaleansvar | 2%   |

Bonus, overskudsdeling, resultatløn og lignende har størst betydning for toplederne. Det udgør 7 procent af lønnen for

topledere, men kun 2 til 3 procent for melleledere, linjeledere og betroede medarbejdere uden personaleansvar.

## Top 25 over titler der har mest bonus

|                             | Andel af lønnen der i gennemsnit udgøres af bonus m.v. |
|-----------------------------|--|
| Vice President              | 14%  |
| Country Manager             | 12%  |
| Divisionsdirektør           | 11%  |
| Director                    | 11%  |
| Underdirektør               | 11%  |
| Business Unit Manager       | 11%  |
| General Manager             | 11%  |
| It-direktør                 | 11%  |
| Business Manager            | 10%  |
| HR-direktør                 | 9%   |
| Salgs- & Marketingsdirektør | 9%   |
| Salgsdirektør               | 8%   |
| Økonomidirektør             | 8%   |
| Administrerende direktør    | 8%   |
| Varehuschef                 | 8%   |
| Sales Manager               | 8%   |
| Distributionschef           | 8%   |
| Marketing Manager           | 8%   |
| Account Manager             | 7%   |
| Forretningschef             | 6%   |
| Direktør                    | 6%   |
| Områdeansvarlig             | 6%   |
| Sektionschef                | 6%   |
| Afdelingsdirektør           | 6%   |
| Områdechef                  | 6%   |

## Bonus for de 25 mest almindelige titler

|                          | Andel af lønnen der udgøres af bonus, overskudsdeling, provision resultatløn eller lignende | Antal svar |
|--------------------------|---|------------|
| Administrerende direktør | 8%  | 398        |
| Afdelingschef            | 4%  | 409        |
| Afdelingsleder           | 2%  | 665        |
| Anden stilling           | 3%  | 266        |
| Bogholder                | 1%  | 134        |
| Butikschef               | 4%  | 324        |
| Direktør                 | 6%  | 240        |
| Driftsleder              | 1%  | 223        |
| Indkøbschef              | 3%  | 166        |
| It-Chef                  | 3%  | 125        |
| Key Account Manager      | 5%  | 125        |
| Konsulent                | 4%  | 128        |
| Lagerchef                | 1%  | 199        |
| Manager                  | 4%  | 137        |
| Produktionschef          | 2%  | 212        |
| Produktionsleder         | 1%  | 164        |
| Project Manager          | 3%  | 162        |
| Projektleder             | 2%  | 455        |
| Regnskabschef            | 1%  | 250        |
| Salgschef                | 5%  | 297        |
| Salgsdirektør            | 8%  | 123        |
| Teamleder                | 2%  | 351        |
| Værkfører                | 0%  | 370        |
| Økonomichef              | 3%  | 315        |
| Økonomidirektør          | 8%  | 123        |

## De fem brancher hvor bonus udgør den største del af lønnen

|  | Andel af lønnen der udgøres af bonus, overskudsdeling, provision, resultatløn eller lignende |
|--|--|
| It, databehandling                               | 7%   |
| Telekommunikation                                | 7%   |
| Råstofudvinding, olieindustri og benzinselskaber | 6%   |
| Finansiering og forsikringsvirksomhed            | 5%   |
| Kemisk, plast- og medicinalindustri              | 5%   |

## Lønstigninger fordelt efter hovedbrancher

|                            | Antal  | Gennemsnit | Stigning 2009-2010 | Nedre kvartil | Median | Øvre kvartil | 90% fraktil |
|----------------------------|--------|------------|--------------------|---------------|--------|--------------|-------------|
| Industri                   | 5.224  | 50.278     | 3,4%               | 37.740        | 45.000 | 57.000       | 73.600      |
| Handel                     | 2.594  | 46.872     | 2,4%               | 33.000        | 41.053 | 55.000       | 72.000      |
| Service                    | 3.076  | 54.928     | 0,6%               | 39.838        | 50.000 | 64.000       | 83.305      |
| Bygge- og anlægsvirksomhed | 1.222  | 48.140     | 0,2%               | 37.140        | 44.000 | 53.200       | 68.600      |
| Transport og rejse         | 1.072  | 50.994     | 4,8%               | 36.000        | 44.000 | 58.000       | 80.000      |
| Andre brancher             | 1.782  | 49.339     | 3,5%               | 37.500        | 45.000 | 55.120       | 70.000      |
| Alle brancher              | 14.970 | 50.408     | 2,4%               | 37.000        | 45.000 | 57.727       | 75.000      |

## Løn fordelt på branche

|   | Antal         | Gennemsnit    | Nedre kvartil | Median        | Øvre kvartil  | 90% fraktil   |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Landbrug, gartneri, jagt, skovbrug og fiskeri   | 186           | 47.923        | 35.000        | 43.718        | 51.150        | 71.820        |
| Råstofudvinding, olieindustri og benzinselskaber  | 147           | 57.780        | 42.000        | 52.000        | 65.000        | 91.500        |
| Næringsmidler og drikkevarer  | 608           | 50.822        | 38.229        | 45.828        | 57.540        | 78.000        |
| Tekstil og beklædning   | 244           | 47.097        | 34.950        | 42.850        | 53.839        | 75.000        |
| Træ- og møbelindustri   | 253           | 44.920        | 34.720        | 39.960        | 50.220        | 63.000        |
| Papir- og grafisk industri (inkl. aviser og forlag)   | 479           | 50.381        | 39.000        | 46.200        | 57.000        | 69.319        |
| Kemisk, plast- og medicinalindustri   | 735           | 57.496        | 42.467        | 52.000        | 68.000        | 85.000        |
| Jern- og metalvareindustri  | 1.183         | 45.325        | 35.225        | 40.500        | 50.000        | 65.000        |
| Maskin- og elektronikindustri   | 932           | 52.401        | 40.000        | 47.785        | 58.135        | 72.500        |
| Anden fremstillingsindustri   | 800           | 50.679        | 38.327        | 45.950        | 58.421        | 72.058        |
| Energi- og vandforsyning  | 382           | 52.056        | 40.000        | 47.000        | 57.400        | 71.000        |
| Bygge- og anlægsvirksomhed  | 1.222         | 48.140        | 37.140        | 44.000        | 53.200        | 68.600        |
| Engroshandel  | 945           | 53.716        | 38.000        | 49.000        | 62.000        | 80.000        |
| Detailhandel  | 1.104         | 42.846        | 30.000        | 37.000        | 50.000        | 66.000        |
| Anden handel (inkl. autoværksteder)   | 545           | 43.160        | 33.000        | 38.500        | 48.600        | 62.700        |
| Forretningsvirksomhed/service (inkl. reklame, udlejning, forlystelser, konsulent- og rådgivningsvirksomhed) | 1.095         | 51.863        | 38.100        | 47.500        | 59.400        | 77.000        |
| Rengøring   | 154           | 43.473        | 31.050        | 37.895        | 46.300        | 63.924        |
| Renovation  | 38            | 47.409        | 38.000        | 44.400        | 55.000        | 62.000        |
| Hotel- og restaurationsvirksomhed (inkl. kantiner)  | 299           | 41.797        | 31.400        | 37.350        | 46.750        | 61.000        |
| Transport og lagervirksomhed (inkl. rejsebranchen)  | 1.072         | 50.994        | 36.000        | 44.000        | 58.000        | 80.000        |
| Telekommunikation   | 298           | 56.152        | 39.000        | 52.040        | 65.780        | 85.000        |
| Finansiering og forsikringsvirksomhed   | 405           | 66.969        | 48.096        | 61.596        | 78.500        | 100.000       |
| It, databehandling  | 787           | 60.127        | 47.000        | 56.000        | 67.500        | 88.000        |
| Organisationer og foreninger  | 277           | 51.377        | 41.348        | 49.527        | 58.000        | 69.300        |
| Brandvæsen og redningskorps   | 91            | 41.571        | 35.112        | 39.500        | 44.800        | 55.000        |
| Social- og sundhedsinstitutioner, inkl. daginstitutioner  | 76            | 44.670        | 34.068        | 42.692        | 51.500        | 58.850        |
| Undervisning  | 56            | 44.764        | 33.229        | 41.035        | 48.000        | 62.000        |
| <b>Alle brancher</b>  | <b>14.970</b> | <b>50.408</b> | <b>37.000</b> | <b>45.000</b> | <b>57.727</b> | <b>75.000</b> |

## Løn fordelt efter alder

|             | Antal         | Gennemsnit    | Stigning 2009-2010 | Nedre kvartil | Median        | Øvre kvartil  | 90% fraktil   |
|-------------|---------------|---------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 18-30 år    | 570           | 34.402        | -2,3%              | 28.000        | 32.500        | 38.250        | 45.028        |
| 31-34 år    | 1.053         | 43.138        | 1,0%               | 33.333        | 40.500        | 49.600        | 59.000        |
| 35-39 år    | 2.322         | 49.087        | 2,4%               | 37.000        | 45.000        | 56.000        | 73.115        |
| 40-44 år    | 3.249         | 52.107        | 2,5%               | 38.400        | 47.000        | 60.000        | 77.050        |
| 45-49 år    | 3.147         | 53.486        | 2,7%               | 38.350        | 48.000        | 61.000        | 81.000        |
| 50-54 år    | 2.207         | 52.638        | 3,1%               | 38.160        | 46.440        | 60.000        | 78.500        |
| 55-59 år    | 1.622         | 50.409        | 2,4%               | 37.000        | 44.810        | 57.000        | 74.725        |
| Over 60 år  | 800           | 50.054        | 4,7%               | 37.026        | 44.800        | 56.535        | 72.000        |
| <b>Alle</b> | <b>14.970</b> | <b>50.408</b> | <b>2,4%</b>        | <b>37.000</b> | <b>45.000</b> | <b>57.727</b> | <b>75.000</b> |

## Løn fordelt efter virksomhedens beliggenhed

|  | Antal         | Gennemsnit    | Stigning<br>2009-2010 | Nedre kvartil | Median        | Øvre kvartil  | 90% fraktil   |
|--|---------------|---------------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| København og omegn                               | 4.440         | 56.072        | 2,9%                  | 41.000        | 51.000        | 65.000        | 84.000        |
| Nord- og Østsjælland                             | 1.367         | 52.571        | 1,8%                  | 37.638        | 45.900        | 60.000        | 80.600        |
| Vest- og Sydsjælland, Lolland, Falster, Bornholm | 868           | 43.582        | 0,4%                  | 33.159        | 40.000        | 50.000        | 62.000        |
| Fyn med øer                                      | 999           | 47.467        | 4,3%                  | 35.000        | 43.184        | 55.000        | 70.000        |
| Syddjylland                                      | 2.154         | 47.695        | 3,4%                  | 36.000        | 43.000        | 54.750        | 70.000        |
| Østjylland                                       | 2.235         | 48.739        | 2,5%                  | 36.180        | 44.000        | 55.000        | 71.000        |
| Vestjylland                                      | 1.223         | 45.833        | 1,7%                  | 35.000        | 41.727        | 51.000        | 66.000        |
| Nordjylland                                      | 1.257         | 45.444        | 2,2%                  | 34.250        | 41.000        | 51.100        | 65.000        |
| <b>Hele Landet</b>                               | <b>14.970</b> | <b>50.408</b> | <b>2,4%</b>           | <b>37.000</b> | <b>45.000</b> | <b>57.727</b> | <b>75.000</b> |

Lønstatistikens geografiske inddeling benytter Danmarks Statistiks definition af landsdele. Detaljeret oplysning om, hvilke kommuner landsdelene består af, kan ses på [www.lederne.dk/lonbegreber](http://www.lederne.dk/lonbegreber).

## Løn fordelt efter længste erhvervs- eller videregående uddannelse

|  | Antal         | Gennemsnit    | Stigning<br>2009-2010 | Nedre kvartil | Median        | Øvre kvartil  | 90% fraktil   |
|--|---------------|---------------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingen udover folkeskoleniveau                            | 721           | 41.179        | 2,5%                  | 32.000        | 38.100        | 45.425        | 57.000        |
| Student/HF/HH/HTX o.l.                                   | 1.373         | 46.267        | 1,3%                  | 34.500        | 42.000        | 53.685        | 68.000        |
| Faglært, erhvervsfaglig o.l.                             | 3.737         | 42.273        | 2,7%                  | 33.435        | 39.100        | 47.000        | 57.500        |
| Kort videregående eller akademi, merkonom, teknonom o.l. | 3.880         | 48.676        | 2,2%                  | 37.946        | 45.000        | 55.000        | 69.102        |
| Mellemlang videregående eller diplomuddannelse           | 3.340         | 57.037        | 2,9%                  | 43.000        | 52.108        | 65.000        | 83.000        |
| Lang videregående, master eller mere                     | 1.536         | 69.869        | 4,5%                  | 50.518        | 63.000        | 81.111        | 105.000       |
| <b>Alle uddannelser</b>                                  | <b>14.970</b> | <b>50.408</b> | <b>2,4%</b>           | <b>37.000</b> | <b>45.000</b> | <b>57.727</b> | <b>75.000</b> |

## Løn fordelt efter virksomhedens størrelse

|                          | Antal         | Gennemsnit    | Stigning<br>2009-2010 | Nedre kvartil | Median        | Øvre kvartil  | 90% fraktil   |
|--------------------------|---------------|---------------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1-49 ansatte             | 4.515         | 45.714        | 1,7%                  | 34.000        | 41.153        | 52.000        | 68.675        |
| 50-99 ansatte            | 2.035         | 48.785        | -0,1%                 | 36.012        | 44.000        | 55.100        | 70.833        |
| 100-249 ansatte          | 2.567         | 51.150        | 3,8%                  | 38.000        | 45.805        | 58.175        | 75.000        |
| 250-499 ansatte          | 1.591         | 51.548        | 3,7%                  | 38.300        | 47.000        | 58.200        | 75.000        |
| Over 500 ansatte         | 4.089         | 55.847        | 3,9%                  | 40.459        | 50.000        | 64.864        | 83.000        |
| <b>Alle virksomheder</b> | <b>14.970</b> | <b>50.408</b> | <b>2,4%</b>           | <b>37.000</b> | <b>45.000</b> | <b>57.727</b> | <b>75.000</b> |

## Løn fordelt efter hvor mange ansatte man har ledelsesansvar for

|             | Antal         | Gennemsnit    | Stigning<br>2009-2010 | Nedre kvartil | Median        | Øvre kvartil  | 90% fraktil   |
|-------------|---------------|---------------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingen       | 2.217         | 47.490        | 2,2%                  | 36.850        | 44.370        | 53.964        | 65.000        |
| 1-5         | 4.413         | 51.502        | 5,6%                  | 37.118        | 46.300        | 59.508        | 76.500        |
| 6-10        | 2.695         | 50.023        | 3,4%                  | 36.233        | 45.000        | 58.500        | 75.500        |
| 11-50       | 3.623         | 49.181        | -0,3%                 | 36.720        | 44.500        | 56.000        | 73.000        |
| Over 50     | 754           | 61.220        | 1,1%                  | 40.112        | 52.000        | 74.000        | 103.000       |
| <b>Alle</b> | <b>14.970</b> | <b>50.408</b> | <b>2,4%</b>           | <b>37.000</b> | <b>45.000</b> | <b>57.727</b> | <b>75.000</b> |

Tabeller med oplysning om gennemsnitsløn og lønspredning fordelt på stillingsbetegnelser kan ses på [www.lederne.dk/loen](http://www.lederne.dk/loen).



# Pension

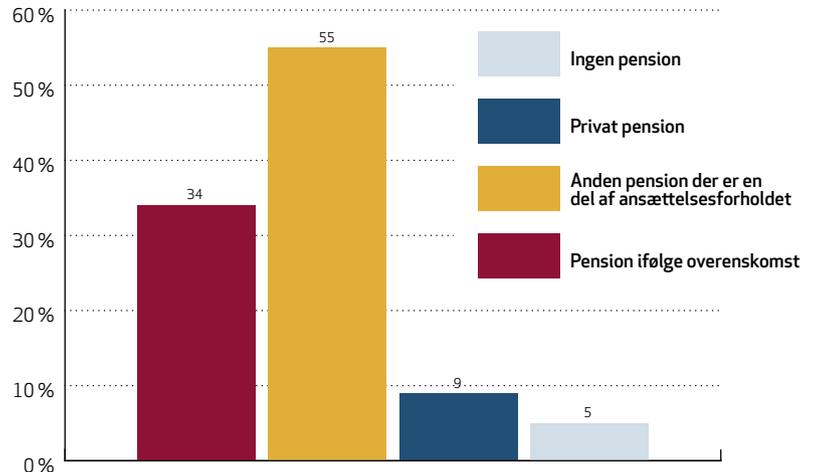


**KUNEN** ud af tyve ledere har ikke pensionsordning. De fleste har det gennem deres ansættelsesforhold, men der er også en del, som har en privat pensionsordning, eventuelt som supplement til arbejdsmarkedspensionen. Den gennemsnitlige indbetaling til pension er steget en smule til 12,3 procent.

Tre ud af fire ledere indbetaler mindst 10 procent til pension, og kun hver tiende sparer mindre end 7 procent op.

På [www.lederne.dk/lederloen](http://www.lederne.dk/lederloen) er der mulighed for at se pensionsdækningen for forskellige stillingskategorier.

Andel af ledere med forskellige typer af pension



En person kan have mere end en pensionsordning, hvorfor summen er over 100 procent.

# Personalegoder



**SOMET** supplement til lønnen har de fleste ledere andre elementer i deres lønpakke. Det drejer sig for eksempel om firmabil, fri telefon og betalt computer på privatadressen. Der har gennem de senere år været en stigende interesse for at sammensætte

lønnen mere individuelt, og tendensen er stadig stigende.

Der er tre goder, som både er meget udbredte og i stadig vækst. Det drejer sig om telefon, sundhedsforsikring og hjemme-pc. 71 procent af lederne har telefon, der

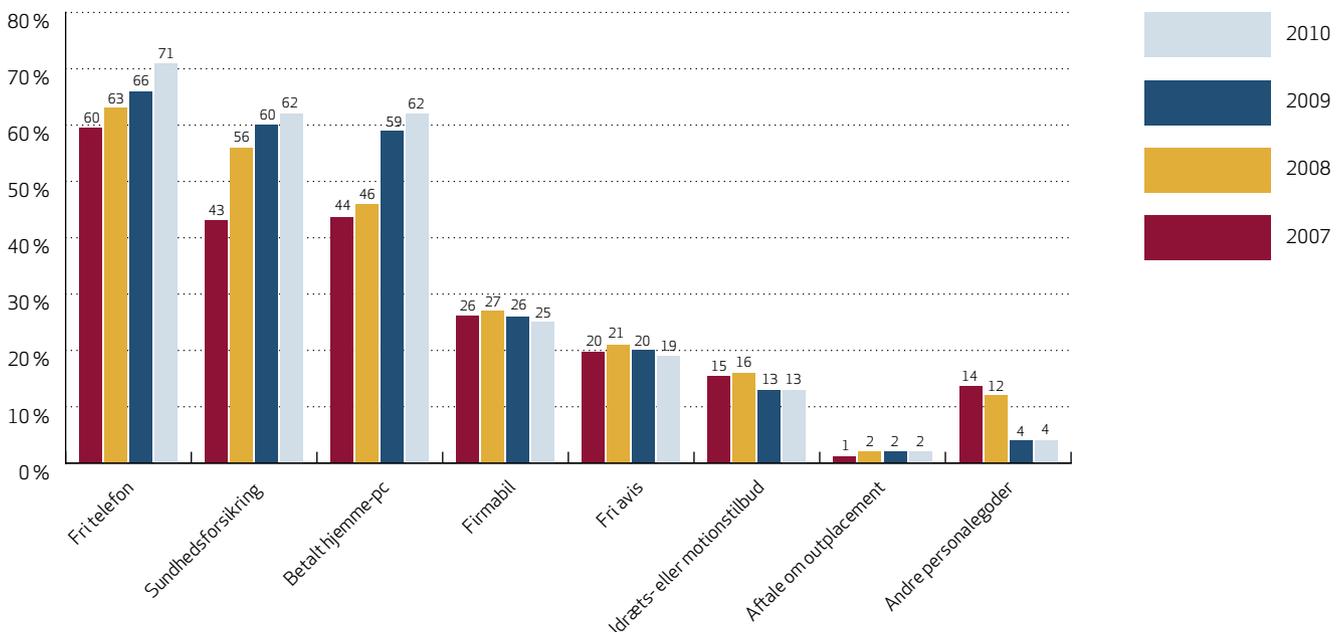
betales helt eller delvist af arbejdsgiveren. 62 procent har sundhedsforsikring knyttet til ansættelsen, og det samme antal har betalt hjemme-pc.

Der er tre andre goder, som er væsentligt mindre udbredte, og hvor tendensen til at

anvende dem samtidig er svagt faldende. Det drejer sig om firmabil, avis og motionstilbud. Hver fjerde leder har firmabil, og hver femte får en avis betalt af arbejdspladsen. 13 procent af lederne får idræts- og motionstilbud betalt af virksomheden.

Det er stadig kun 2 procent af lederne, der har skrevet en aftale om outplacement/genplacering, i tilfælde af at man mister jobbet, ind i deres kontrakt.

Andel af ledere med forskellige personalegoder som led i ansættelsen



# Aflønning med aktier



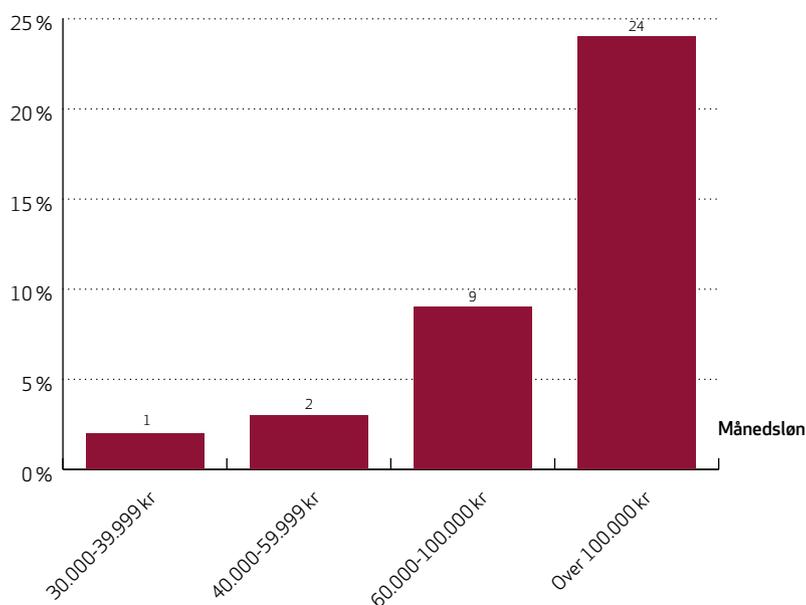
**ANDELEN AF** ledere, der har en eller anden form for aktieløn som en del af deres aflønning, er i år 4,7 procent. Tallet var svagt stigende fra 2003 til det

topped i 2008. Men siden finanskrisen ramte i 2008, er andelen af ledere, der får en del af lønnen via aktier, faldet betydeligt.

**Det er typisk** de højest-lønnede ledere, der har aktieafløning som en del af den samlede løn. Blandt gruppen af ledere med en månedsindkomst på over 100.000 kroner har 24 pro-

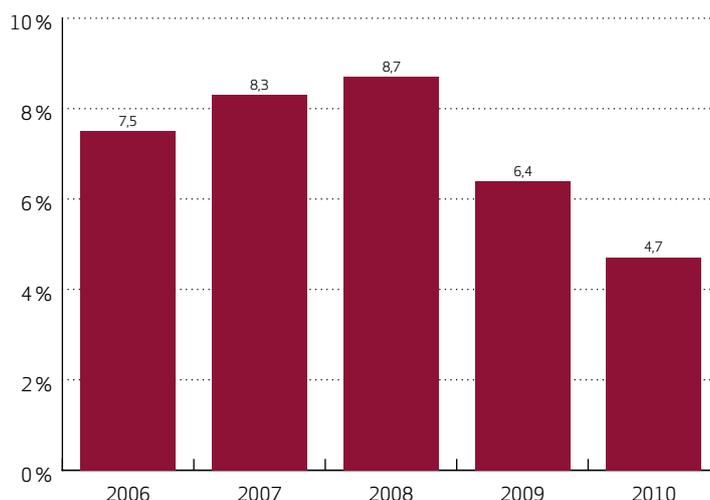
cent en eller anden form for aktieafløning, mens det kun drejer sig om 3 procent af de ledere, der tjener mindre end 40.000 kroner om måneden.

## Andel af forskellige indkomstgrupper, der har aktieafløning som en del af lønnen



Udbredelsen af aktieløn varierer meget fra branche til branche.

## Andel af ledere med forskellige former for aktieafløning



## Andel med aktieafløning fordelt på brancher

| Branche   | 2010      |
|---|-----------|
| Råstofudvinding, olieindustri og benzinselskaber  | 14%       |
| Kemisk, plast- og medicinalindustri   | 12%       |
| Finansiering og forsikringsvirksomhed   | 12%       |
| It, databehandling  | 9%        |
| Brandvæsen og redningskorps   | 8%        |
| Telekommunikation   | 7%        |
| Energi- og vandforsyning  | 6%        |
| Maskin- og elektronikindustri   | 6%        |
| Anden fremstillingsindustri   | 5%        |
| Træ- og møbelindustri   | 5%        |
| Engroshandel  | 4%        |
| Transport og lagervirksomhed (inkl. rejsebranchen)  | 4%        |
| Tekstil og beklædning   | 4%        |
| Forretningsvirksomhed/service (inkl. reklame, udlejning, forlystelser, konsulent- og rådgivningsvirksomhed) | 4%        |
| Anden handel (inkl. autoværksteder)   | 3%        |
| Bygge- og anlægsvirksomhed  | 3%        |
| Detailhandel  | 3%        |
| Renovation  | 3%        |
| Social- og sundhedsinstitutioner, inkl. daginst.  | 3%        |
| Næringsmidler og drikkevarer  | 2%        |
| Papir- og grafisk industri (inkl. aviser og forlag)   | 2%        |
| Jern- og metalvareindustri  | 2%        |
| Rengøring   | 2%        |
| Undervisning  | 2%        |
| Landbrug, gartneri, jagt, skovbrug og fiskeri   | 2%        |
| Hotel- og restaurationsvirksomhed (inkl. kantiner)  | 1%        |
| Organisationer og foreninger  | 1%        |
| <b>Alle ledere</b>  | <b>5%</b> |

# Klausuler i ansættelsen



**HVER FEMTE** leder er omfattet af begrænsninger i muligheden for, hvilke ansættelser vedkom-

mende kan tage fremover. Antallet af ledere med klausul er nogenlunde konstant.

## Klausuler i ansættelsen

|   | 2001  | 2003  | 2005  | 2006  | 2008  | 2009  | 2010  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ingen klausul                           | 79,0% | 77,5% | 78,4% | 80,3% | 80,9% | 79,1% | 80,3% |
| Konkurrenceklausul                      | 19,4% | 20,7% | 19,4% | 17,8% | 16,9% | 15,9% | 14,8% |
| Kundeklausul                            | 4,5%  | 5,5%  | 6,5%  | 6,1%  | 6,4%  | 5,4%  | 5,0%  |
| Jobklausul                              |       |       |       |       |       | 4,0%  | 3,7%  |
| <b>Heraf</b>                            |       |       |       |       |       |       |       |
| Både kunde- og konkurrenceklausul       | 2,9%  | 3,7%  | 4,3%  | 4,2%  | 4,2%  | 3,3%  | 2,9%  |
| Både kunde- og jobklausul               |       |       |       |       |       | 0,6%  | 0,5%  |
| Både job- og konkurrenceklausul         |       |       |       |       |       | 1,1%  | 0,8%  |
| Både kunde-, job- og konkurrenceklausul |       |       |       |       |       | 0,6%  | 0,4%  |

En del ledere har mere end en klausul. Derfor giver det mere end 100 procent, når man tæller sammen. 2009 er første år, hvor der er spurgt om jobklausuler. Dette var en konsekvens af en lovændring, der kræver, at arbejdsgiver oplyser medarbejder om eksistensen af sådanne aftaler.

## Udbredelse af mobilitetsbegrænsende klausuler for de 25 mest udbredte titler

|                          | Andel med klausul |
|--------------------------|-------------------|
| Administrerende direktør | 58%               |
| Afdelingschef            | 26%               |
| Afdelingsleder           | 22%               |
| Bogholder                | 4%                |
| Butikschef               | 25%               |
| Direktør                 | 45%               |
| Driftsleder              | 20%               |
| HR-manager               | 11%               |
| Indkøbschef              | 21%               |
| It-chef                  | 13%               |
| Key Account Manager      | 39%               |
| Konsulent                | 22%               |
| Lagerchef                | 14%               |
| Manager                  | 26%               |
| Produktionschef          | 21%               |
| Produktionsleder         | 22%               |
| Project Manager          | 29%               |
| Projektleder             | 22%               |
| Regnskabschef            | 8%                |
| Salgschef                | 27%               |
| Salgsdirektør            | 47%               |
| Teamleder                | 23%               |
| Værkfører                | 18%               |
| Økonomichef              | 10%               |
| Økonomidirektør          | 32%               |

Sorteret efter titel



# Ferie og fridage



**LEDERNE HAR** typisk seks ugers aftalt ferie og fridage med løn. Helt præcist har de i gennemsnit 29,6 dages ferie m.v. Ud over dette er det stadig mere almindeligt, at virksomhederne giver medar-

bejderne frihed med løn på særlige dage, som ikke er officielle helligdage, som f.eks. juleaftensdag. Lederne har i gennemsnit fri med løn på 2,6 af disse 'uofficielle helligdage'.

## Ferie og fridage

|  | Dage |
|--|------|
| Samlet aftalt ferie m.v.<br>Inklusiv feriefridage, omsorgsdage m.v.<br>ekskl. officielle og uofficielle helligdage | 29,6 |
| 'Uofficielle helligdage' med løn i gennemsnit  | 2,6  |
| Samlet frihed med løn  | 32,2 |

## Uofficielle helligdage

| Andel der har frihed med løn - udover ferie og feriefridage |     |
|---|-----|
| Juleaften   | 85% |
| Nytårsaften   | 70% |
| Fredag efter Kristi Himmelfart                              | 29% |
| 1. maj  | 23% |
| Halv Grundlovsdag   | 26% |
| Hele Grundlovsdag   | 43% |

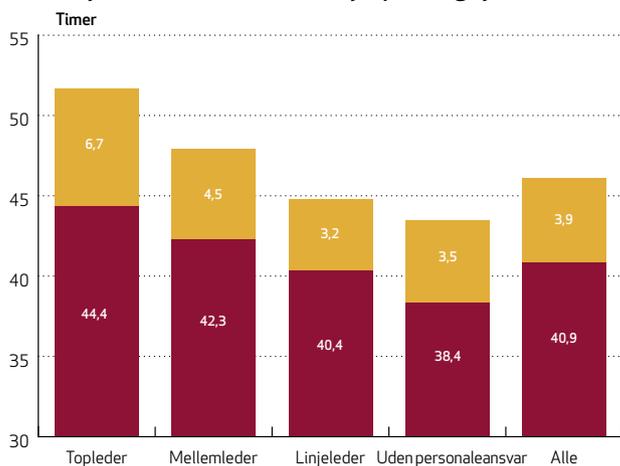
# Arbejdstid



**FEM UD AF** seks ledere arbejder mere end 37 timer pr. uge. Halvdelen af alle ledere, 48 procent, har en arbejdsuge på 45 timer eller mere.

Den gennemsnitlige arbejdstid for ledere er 44,8 timer pr. uge. Kun 2 procent af lederne arbejder under 37 timer pr. uge.

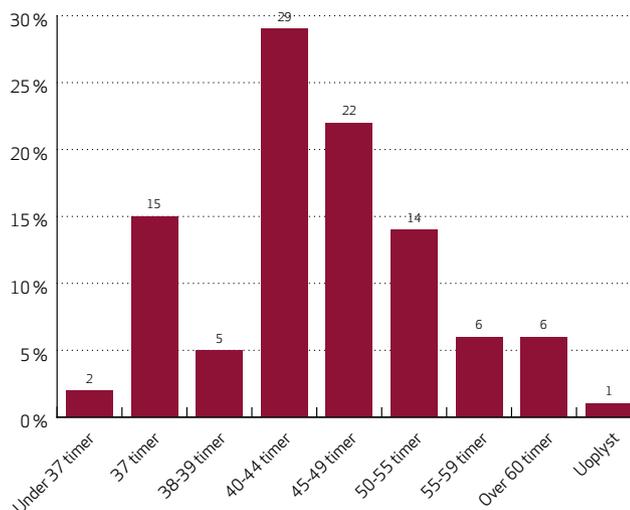
## Arbejdstid fordelt mellem arbejdsplads og hjem



Ledere tager noget af arbejdet med hjem. I gennemsnit 5,2 timer ugentligt.



## Samlet ugentlig arbejdstid



Jo højere ledelsesniveau, jo længere er arbejdstiden, både på arbejdspladsen og hjemme. Topledere arbejder i gennemsnit 51,1 timer ugentligt, mens betroede medarbejdere uden ledelsesansvar for personale arbejder 42 timer.

# Ledelsesansvar for medarbejdere i flere lande

**11 PROCENT** af ledere har det faktiske ledelsesansvar for medarbejdere placeret i flere forskellige lande. Dette giver dem en række ledelsesmæssige udfordringer.

Jo højere ledelsesniveau, jo flere har transnationalt ledelsesansvar. Det

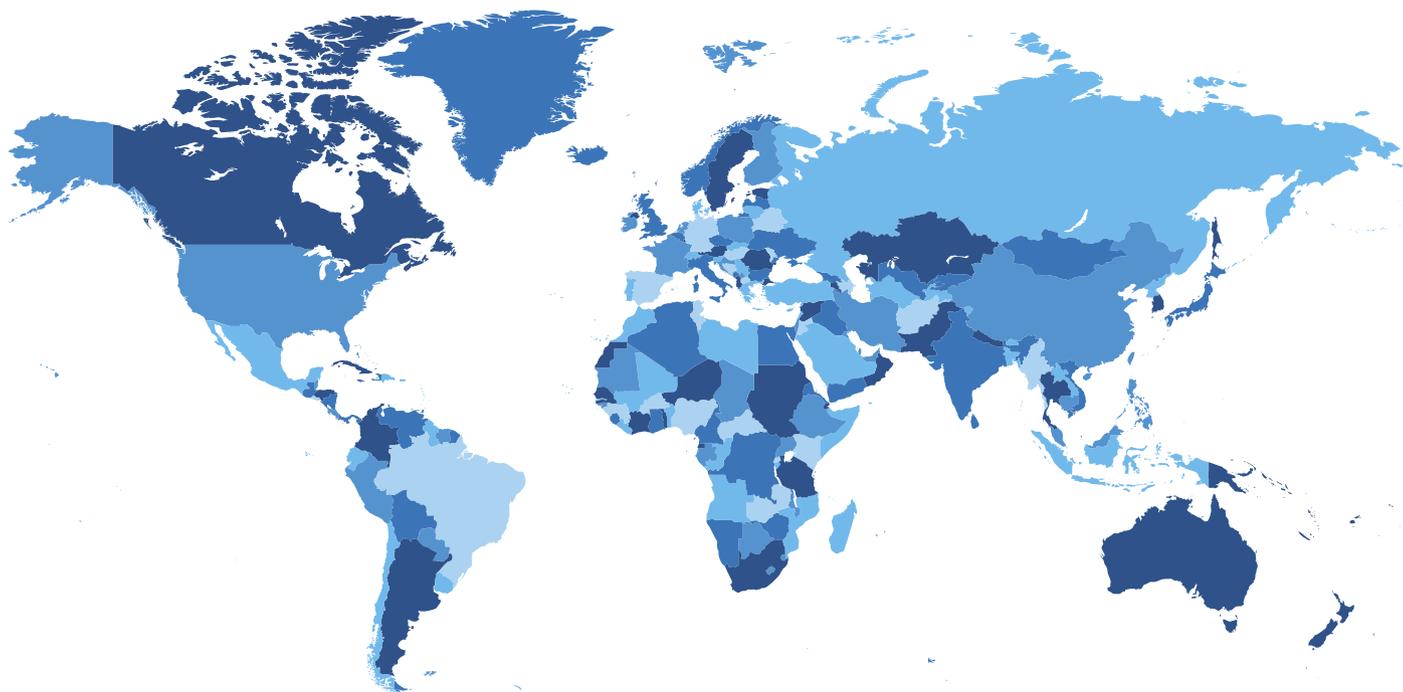
omfatter 26 procent af toplederne, 13 procent af mellemlederne og 8 procent af linjelederne og 6 procent af de, der i øvrigt ikke har personaleansvar.

Lønforskellen mellem de ledere, der har ledelsesansvar for medarbejdere i flere lande og andre

ledere, der ikke har dette transnationale ansvar, er 4.221 kr. månedligt. Der er her modregnet for de forskelle, som skyldes stilling, alder, uddannelse m.v.

## I hvor mange lande er de medarbejdere, som du har det faktiske ledelsesansvar for, normalt placeret?

|                              | Alle ledelsesniveauer | Topleder | Mellemleder | Linjeleder | Uden |
|------------------------------|-----------------------|----------|-------------|------------|------|
| 2 lande                      | 5%                    | 10%      | 6%          | 4%         | 2%   |
| 3 lande                      | 2%                    | 6%       | 3%          | 2%         | 1%   |
| 4 lande                      | 1%                    | 4%       | 2%          | 1%         | 1%   |
| 5 eller flere lande          | 2%                    | 5%       | 3%          | 1%         | 2%   |
| I alt (for mere end et land) | 11%                   | 26%      | 13%         | 8%         | 6%   |



# Analyse af forskellen i lønnen mellem mandlige og kvindelige ledere



**LEDERNES** lønstatistik viser en betydelig lønforskel mellem mænd og kvinder. Hvor de mandlige ledere i gennemsnit tjener 51.871 kroner om måneden, må deres kvindelige kolleger nøjes med at få 45.599 kroner om måneden.

Lønforskellen betyder, at der er en umiddelbar lønforskel på 12,1 procent. Imidlertid er der stor forskel på, hvilke job mænd og kvinder har, så dette tal siger ikke direkte, om mænd tjener mere end kvinder for samme arbejde. For at give et bedre sammenligningsgrundlag er der derfor foretaget en "rensning" af resultaterne, så man kan isolere den kønsbestemte forskel.

Den således korrigerede lønforskel viser, at kvindelige ledere i gennemsnit tjener 7,1 procent mindre end mænd

for den samme type job. Der er her taget højde for de forskelle, der skyldes branche, alder, uddannelse, anciennitet som leder, arbejdsstedets placering, antal underordnede m.v.

Der er altså modregnet for:

- at mænd typisk er ansat i brancher, hvor lønnen er højere
- at kvinder i gennemsnit har et højere uddannelsesniveau
- at mænd og kvinder har forskellige titler
- at mænd i gennemsnit er ældre og har længere anciennitet som ledere
- at mænd i gennemsnit har ansvar for flere ansatte
- at andelen af kvindelige ledere er større i de store byer, hvor lønnen er højere



**45.599 kr**



**51.871 kr**

|                       | Så meget tjener kvindelige ledere mindre end deres mandlige kolleger |
|-----------------------|--|
| Faktisk lønforskel    | 12,1%  |
| Korrigeret lønforskel | 7,1%   |

|                            | Så meget tjener kvindelige ledere mindre end deres mandlige kolleger |
|----------------------------|--|
| Korrigeret lønforskel 2003 | 7,0%   |
| Korrigeret lønforskel 2008 | 6,9%   |
| Korrigeret lønforskel 2009 | 8,1%   |
| Korrigeret lønforskel 2010 | 7,1%   |

## Kvindernes lønfterslæb ændres næsten ikke

Den lønforskel mellem mandlige og kvindelige ledere, der ikke kan forklares med andet end køn, har været næsten uændret i alle årene, siden Lederne opgjorde den for første gang i 2003. Den korrigerede lønforskel er

7,1 procent i 2010, og den var 7,0 procent i 2003.

Kun for 2009 (september 2008 til september 2009) var tallet væsentligt anderledes (8,1 procent).

# Få lettet samvittigheden



## Gør dit for klimaet: Skift til Nordania Greenfleet

### Få lettet samvittigheden

#### - tag ansvar for miljøet

Firmabilerne er din virksomheds visitkort. Det kan derfor være en god forretning at tænke på miljøet og vælge 'grønt', når firmabilerne skal udskiftes.

### Få rådgivning til at køre grønnere

Med Nordania Greenfleet får du rådgivning om, hvordan du tænker klimaet ind i din virksomheds bilpolitik og **nedsætter brændstofforbrug og CO<sub>2</sub>-udslip med op til 20 procent.**

### Følg brændstofforbrug og CO<sub>2</sub>-udslip online

Som en del af Nordania Greenfleet får du adgang til **unikke miljørapporter** med aktuelle data på brændstofforbrug samt CO<sub>2</sub>- og SO<sub>2</sub>-udslip på hver enkelt firmabil og hele den samlede flåde.

### Let samvittigheden yderligere

Som et supplement til Nordania Greenfleet tilbyder vi **kurser i energirigtig kørsel**, hvor din virksomheds medarbejdere lærer at køre mere 'grønt' og nedsætte brændstofforbrug og CO<sub>2</sub>-udslip med op til 15 procent. Vi kalder kurset Nordania Greenfleet Drive, og afholder det i samarbejde med FDM.

### Kontakt os

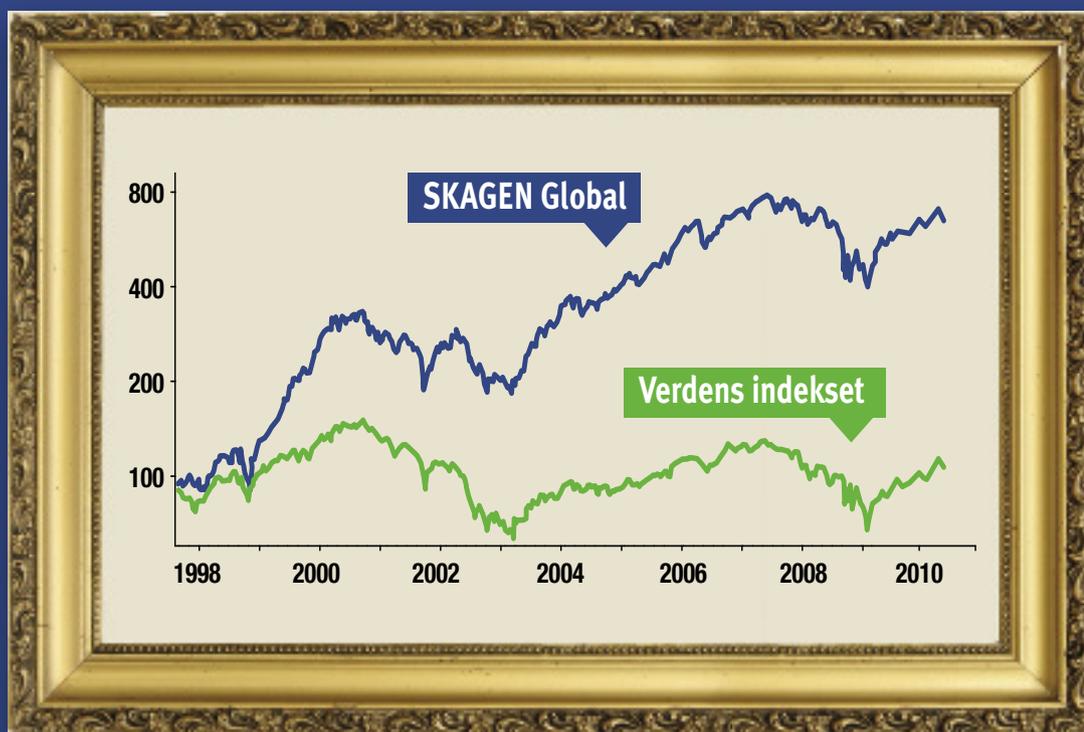
Få råd og vejledning til en grønnere bilpolitik og grønne tal på bundlinjen. Ring allerede i dag på telefon 45 12 12 12 og få et godt Nordania Greenfleet-tilbud.

[nordaniagreenfleet.dk](http://nordaniagreenfleet.dk)



Grønne tal på bundlinjen

Nordania Leasing



## Billeder siger mere end ord

Ønsker du at vide mere  
og drøfte dine investeringer  
med SKAGEN Fondene?

Kontakt os på telefon 70 10 40 01 eller gå ind på [www.skagenfondene.dk](http://www.skagenfondene.dk)

SKAGEN Fondene er Årets  
Investeringsforening 2007 og 2009

Kunsten at anvende sund fornuft



ID 41014

SORTERET MAGASINPOST

PP DANMARK

