

# Lederne

MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

NR. 4 DECEMBER 2014. 98. ÅRGANG

**TEMA**

## LEDERLØN 2014

STORT TILLÆG  
OM DIN LØN

+  
LEDERLØN  
GENNEM TIDEN

**ÅRETS  
LEDER  
2014**

# JOHAN BÜLOW

LAKRIDSKONGENS  
EVENTYR

LEDERNE

# Møde under 4 øjne? Eller 14.000? Vi har rammerne.

- 
- Møde- og konferencecenter midt i København
  - 50 m fra Hovedbanen
  - Fra 2 til 7.000 personer
  - Eget p-hus
  - Fra CPH Conference til Øksnehallen
  - Uanede muligheder i størrelse, stil og formål

# Indhold

december 2014

## 04 | Formandens leder

Vi har brug for iværksætterne

## INDBLIK

09 | Over 30.000 kvindelige ledere i Danmark

10 | Jobusikkerhed giver ledere stress

12 | 20.000 ledere sikrer sig mod økonomisk nedtur

## ARTIKLER

18 | *Portræt*  
Johan Bülow

27 | *Dilemma*  
Skal smartphones være tilladt i mødelokalet?

28 | *Tema*  
Lederløn gennem tiden

34 | *Sociale medier*  
Astrid Haug, ekspert i sociale medier

39 | *Guide*  
Opsagt – og hvad så?

44 | *Hvad har jeg lært*  
Steffen Stræde, Zoo København

## NY VIDEN

14 | *Autoritet*  
Ledere skal være autoriteter – ikke autentiske



# LEDERLØN 2014

ALT OM UDVIKLINGEN PÅ LØNOMRÅDET DET SENESTE ÅR.

## LEDERLIV M.M.

47 | *Julegaver til lederen, der har alt*

50 | *Kultur og ledelse*  
Picasso-princippet

53 | *Bøger*

56 | *Mit bedste råd om ledelse*  
Niels S. Søgaard, adm. dir., Odense Marcipan

## LEDERLØN 2014

61 | Bliv klædt på til din næste lønforhandling

64 | Lønnens sammensætning

68 | Pension og personalegoder

71 | Lønnen i den offentlige sektor

74 | Forskel i lønnen mellem mandlige og kvindelige ledere

53 Bøger  
Den vigtige ledertale



MEMLEM AF DANSKE  
SPECIALMEDIER ISSN  
0909-6418



UDGIVES AF LEDERNE VERMLANDSGADE 65, 2300 KØBENHAVN S. TELEFON 3283 3283 FAX 3283 3284 MAIL LEDE@LEDERNE.DK WWW.LEDERNE.DK  
ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR TORKILD JUSTESEN TJ@LEDERNE.DK REDAKTION, DESIGN OG PRODUKTION ALLER CLIENT PUBLISHING,  
WWW.ALLERCP.DK REDAKTØR ANDREA BAK, AB@ALLERCP.DK PROJEKTLEDER ANITA DANIEL, AD@ALLERCP.DK ARTDIRECTION OG DESIGN MORTEN  
SVENDSEN, MORTEN@ALLERCP.DK, MAD S BASTELL, MBA@ALLERCP.DK SKRIBENTER ANDREA BAK, MICHAEL KJERSGAARD, SEBASTIAN CAPPELEN,  
DITTE MARIA HANSEN, RASMUS THOMSEN, THOMAS STEEN SØRENSEN, KIRSTEN WEISS, NINA ETRUP, TORBEN GAMMELGAARD, HELLE BRUUN MAD-  
SEN, SUSANNE HOECK, LONNI LYNGE FOTO JESPER GRØNNEMARK, KRISTIAN GRANQVIST, THOMAS STEEN SØRENSEN, THOMAS TOLSTRUP  
ALL OVER, INA AGENCY, ISTOCKPHOTO.COM FORSIDEFOTO THOMAS STEEN SØRENSEN ILLUSTRATIONER RASMUS JUUL, IB KJELD SMARK, ISTOCK-  
PHOTO.COM KORREKTUR VIVI VODSCHOU, SAMUEL@YADAYADA.DK ANNONCER DG MEDIA AS, TELEFON 7027 1155 WWW.DGMEDIA.DK APP MAGASINET  
KAN DOWNLOADES VIA APP STORE VED AT SØGE PÅ LEDERNE. OPLAG 100.915 IFØLGE DE SENESTE TAL FRA FAGPRESSENS MEDIE KONTROL.

DENNE TRYKSAG ER  
FREMSTILLET HOS  
ALLER TRYK A/S.



# VI HAR BRUG FOR IVÆRKSÆTTERNE

**I SLUTNINGEN** af november valgte medlemmer af Lederne og andre ledelsesinteresserede for 13. gang Årets Leder. Som det fremgår andetsteds i magasinet, faldt valget i år på lakridskongen Johan Bülow.

Et godt valg, for Danmark har et enormt behov for iværksættere af Johan Bülows kaliber. Han er en iværksætter, der har været i stand til at udvikle sin virksomhed langt ud over iværksætterstadiet, og allerede her adskiller han sig fra rigtig mange af sine kolleger, blandt hvem der er rigtig mange, der må opgive at realisere deres drøm allerede efter et par år.

Men uanset hvor langt man kommer som iværksætter med sin virksomhed, er der efter min opfattelse i langt de fleste tilfælde grund til at kippe med flaget for den indsats, der ydes. Som iværksætter vælger man det usikre og forlader den trygge lønmodtagerrolle. Man tager en risiko, i troen på at det kan lade sig gøre at skabe et nyt eksistensgrundlag for sig selv og andre.

Der er et skrigende stort behov for flere nye virksomheder i Danmark. Virksomheder, der kan være med til at skabe vækst og velstand og dermed udgøre det økonomiske grundlag for det danske velfærdssamfund. Derfor burde politikerne

på Christiansborg sætte sig ned og tænke lidt over, hvad der skal til, for at mange flere tør vove springet fra lønmodtagerrollen til at prøve kræfter med det at være iværksætter.

Vi har mange medlemmer i Lederne, der hvert år beslutter sig for at prøve kræfter med det at være iværksætter. De fleste fra et godt og trygt lederjob, men en del tager også springet i forbindelse med pludselig opstået ledighed eller andre hændelser, der kan være understøttende for en beslutning om, at nu skal det være. Det har fået os til at igangsætte en undersøgelse blandt vores medlemmer om, hvad der kunne være medvirkende til, at nogle flere tør tage springet og blive iværksætter. Resultatet af undersøgelsen vil blive offentliggjort på et senere tidspunkt.

Men jeg kan godt allerede nu løfte sløret for, at vi i Danmark kunne få langt flere iværksættere, hvis vi i vores arbejdsmarkedsløvgivning understøttede det at blive iværksætter.

Der er ingen tvivl om Ledernes holdning: Lad os her i Danmark gøre, hvad vi kan for at skabe det bedste mulige grundlag for, at flere tør tage springet og blive selvstændig.

Formand  
Svend Askær



“Der er et skrigende stort behov for flere nye virksomheder i Danmark. Virksomheder, der kan være med til at skabe vækst og velstand.”

- Svend Askær -

CBS  
EXECUTIVE MBA

# CBS EXECUTIVE MBA

## AIM FOR EXCELLENCE

At the cutting edge of lifelong learning and leadership development for senior executives, Copenhagen Business School offers a triple-accredited Executive MBA programme which touches the pulse of global business.

You will work alongside talented leaders from a variety of job functions, industries and locations who will stretch, push and challenge you throughout your Executive MBA journey.

Next class starts on 26 Feb 2015. Application deadline is 15 Dec 2014.  
Contact us on [www.cbs.dk/emba](http://www.cbs.dk/emba), +45 3815 6002, [mba@cbs.dk](mailto:mba@cbs.dk)





# Er du den bedste leder, du kan blive?

Styrk dit lederskab og udvikl dig selv, din rolle som personaleleder og din organisationsforståelse.

VIA tilbyder et stort udvalg af uddannelsesforløb, som giver dig målrettet kompetenceudvikling inden for netop dit ledelsesfelt.

Uanset om du er optaget af forretningsledelse, organisationsudvikling, projektledelse eller dagtilbuds- og skoleledelse, så har vi en uddannelse eller et kursus, som kan give dig ny inspiration og konkrete værktøjer med hjem. Til glæde for både dig og din organisation.

**Kom videre på [via.dk/leder](https://via.dk/leder)**



# FORUM TANDLÆGE- & IMPLANTATCENTER



## Invitation til informationsmøde om tandimplantater

På mødet fortæller vi om andre patienters oplevelser og erfaringer. Du får at vide hvilken type implantater der findes på markedet. Du får gode råd til din overvejelse om implantater.

Mød andre i samme situation og få muligheden for at få svar på netop dine spørgsmål.

Vi fortæller ud fra over 15 års erfaring. Desuden har du mulighed for en gratis forundersøgelse inkl. gratis panoramabillede. Det er helt uforpligtende. Vi er glade for at formidle vores viden og give væsentlige oplysninger videre på dette taburamte tema.

Tandlægerne Tove Thrane og Peter Gade.

Læs om mange af vores patienters erfaringer på [www.forumtand.dk](http://www.forumtand.dk) under "patient udtalelser".



*“Jeg så en annonce i avisen hvor der blev fortalt at klinikken tilbyder både store implantatbehandlinger samt almindelig tandlægebehandlinger.*

*Dette lød som noget for mig, da jeg gerne ville have muligheden for at få lavet alle fremtidige behandlinger under samme tag...”*

Læs hele Majas beretning på [www.forumtand.dk](http://www.forumtand.dk)

## Gratis infomøde

Tir, 9.12. kl. 19-21 - TILMELDING:

**Gratis gavekort til undersøgelse og røntgen.**

**[mail@forumtand.dk](mailto:mail@forumtand.dk)  
Tlf.: 38 34 42 22**

**Sted:**  
H.C. Ørsteds Vej 50 C, st.  
1879 Frederiksberg C

Gratis parkering i gården, et minut til Forum metrostation. Tlf.: 38 34 42 22 Man-tor: 08.00-18.00 • Fre: 08.00-13.00





# INDBLIK

NOTER &  
NYHEDER

Tekst: Sebastian Cappelen / Foto: Lederne, iStockphoto.com



LIGESTILLING

## NU ER DER OVER 30.000 KVINDELIGE LEDERE I DANMARK

Antallet af kvindelige ledere fortsætter med at stige, viser en ny opgørelse fra Lederne.

**IFØLGE OPGØRELSEN** var andelen af kvindelige ledere ved udgangen af andet kvartal i år på 28,1 procent af Lederne's samlede medlemsskare, hvilket er en stigning på næsten et procentpoint på et år. Omgjort i antal svarer det til 30.389.

"Vi har hos Lederne i mange år arbejdet målrettet på at få flere kvinder i ledelse, blandt andet ved at sætte fokus på fordelene ved at

have en mangfoldig ledelse, og vi kan nu se udbyttet i form af flere kvindelige ledere," siger Vibeke Skytte, direktør hos Lederne.

Hun peger på, at det især er unge kvinder under 35 år, der har fået smag for ledelse.

"Vi oplever en stor andel af yngre kvinder, der bevidst går efter lederjobbet. På mange uddannelsesinstitutioner er kvinderne i

overtal, og for mange er en karriere inden for ledelse en naturlig forlængelse af deres uddannelse. Så dels er pipelinen i orden, men den megen fokus på kvinder i ledelse spiller også en stor rolle," siger hun.

Hun mener, at det især er de mange kvindelige rollemodeller, som er med til at vise vejen for andre kvinder, der har lyst til at blive leder, men som tøver med at kaste

sig ud i det.

"Et lederjob er ikke et spørgsmål om enten familie eller karriere, og det har rigtig mange kvinder heldigvis fundet ud af. Man kan sagtens være leder – også på et højere niveau – og samtidig have et godt familieliv. Det handler om prioritering," siger hun.

Kilde: Lederne Mandag



REKRUTTERING

# VEJEN TIL FØRSTE LEDERJOB SKER VED INTERN FORFREMMEELSE

Når danske virksomheder udnævner nye ledere, sker rekrutteringen som oftest internt i virksomheden.

## EN UNDERSØGELSE

fra Lederne viser, at seks ud af ti får tilbudt deres første lederjob eller bliver opfordret til at søge det internt. Kun hver sjette leder søgte sit første lederjob i en anden virksomhed efter at have set et jobopslag. Der er dog den lille forskel på lederrekrutteringen, at 51 procent af kvinderne angiver i undersøgelsen, at det var deres daværende chef, der primært fik idéen til, at de skulle starte en lederkarriere, mens 39 procent af

kvinderne selv fik idéen. For mændene er det omvendt, da hovedparten af mændene selv fik idéen til at gå efter en lederstilling.

”Kvinderne lader sig stadig i lidt højere grad anspore til lederjobbet end mændene. Det kan være udtryk for, at der fortsat er en lille tendens til, at kvinder er mere kritiske i forhold til egne evner end mænd, og at de har behov for at kunne beherske de fleste færdigheder, der følger med et lederjob, for de føler sig klar til

at tage springet,” siger Michael Uhrenholt, ledelsesrådgiver hos Lederne.

Han tror dog, at forskellen mellem de to køns veje til lederjobbet med årene vil blive mindre, blandt andet på grund af kvindernes høje uddannelsesniveau. Antagelsen understøttes også af undersøgelsen. Den viser, at 35 procent med en erhvervsfaglig uddannelse selv fik idéen til at begynde på en lederkarriere, mens 57 procent med en lang

videregående uddannelse også tog springet til lederjobbet.

”De unge højtuddannede kvinder er selv begyndt at få øjnene op for muligheden for at træde ind i et lederjob. Ambitionerne om ledelsesansvar følger antageligvis uddannelsesniveauet, og det kan medvirke til, at vi ad åre kan begrave opfattelsen af, at mens kvinder skal opfordres til ledelse, maser mændene sig selv frem i køen,” siger han.

Kilde: Business.dk

## TO DANSKERE PÅ ANSET LISTE OVER VERDENS BEDSTE DIREKTØRER

**DE HAR IKKE KUN FORNAVNEN** Lars tilfælles. Lars Rebie Sørensen fra Novo Nordisk og Lars Rasmussen fra Coloplast har begge sikret sig plads på Harvard Business Reviews liste over verdens 100 bedste direktører. Topchefen hos Amazon, Jeff Bezos, indtager førstepladsen, og John Martin fra Gilead Sciences og John Chambers fra Cisco Systems indtager de efterfølgende pladser. Novo Nordisks topchef, Lars Rebie Sørensen, har fået en flot sjetteplads på Harvard Business Reviews liste over verdens 100 bedste topchefer. Han var sidste år placeret som nummer 20.

Coloplasts topchef, Lars Rasmussen, er placeret som nummer 74.

Direktørerne er blandt andet vurderet på, hvor meget det samlede aktionærudbytte har ændret sig over tid, mens de har siddet i spidsen for virksomhederne.

Kilde: Business.dk



Lars Rasmussen



Lars Rebie Sørensen

## JOBUSIKKERHED GIVER LEDERE STRESS

Frygten for at miste jobbet fører ofte til følelsen af stress, viser en ny undersøgelse fra Lederne om jobusikkerhed og bekymring for at blive ledig.

**BLANDT DE LEDERE**, der ikke eller kun til dels føler sig sikre i den nuværende ansættelse, påvirker usikkerheden især motivationen. Halvdelen af de ”usikre” angiver, at de er mindre motiverede, når de er på arbejde. Derefter kommer stress som symptom på jobusikkerheden.

”Det er bekymrende at se, hvordan den manglende sikkerhed i ansættelsen influerer på følelsen af stress og motivation i jobbet. Også i tidligere

undersøgelser har vi set, at når ledere føler sig mest stressede, bliver det oftest udløst af deres arbejdsforhold. Men stress kommer ikke kun af at have travlt på jobbet – det kan være mindst lige så stressende at gå rundt med frygten for ufrivilligt at skulle på jagt efter et nyt job,” siger arbejdsmiljøchef hos Lederne Lars Andersen.

For fire ud af ti ledere fører usikkerhed i jobbet til, at de begynder at søge nyt job.

”Ledere, som vurderer, at de sidder i en varm stol, bliver i meget høj grad ramt på det personlige plan. Stress, dårlig søvn og dårligt familie- og privatliv er en sprængfarlig cocktail, og derfor bør de bekymrede ledere hurtigst muligt afklare, om jobbet er værd at kæmpe for. Derfor er det også positivt, at flere end fire ud af ti ledere hurtigt går i gang med at søge nye græssejange,” siger han.

Kilde: Lederne Mandag



# LEDERKONFERENCEN 2015 – LEDELSE PÅ TOPNIVEAU

Få inspiration og personlige værktøjer fra landets dygtigste topledere og erhvervsfolk.



I samarbejde med **STINE BOSSE** og **BOLETTE CHRISTENSEN** inviterer Institut for Personaleudvikling nu dig til den Store Lederkonference 2015. Udover **STINE BOSSE** og **BOLETTE CHRISTENSEN**, vil **JESPER HJULMAND**, CEO i SEAS-NVE, samt den succesfulde **MADS FAURHOLT-JØRGENSEN**, der har været med til at starte Nova Founders Capital, fortælle og inspirere dig til, hvordan du som leder eller aspirerende leder, kan få succes i rollen, og de giver hver deres bud på, hvad det gode lederskab er.

Evnen til at lede, og inspirere sine medarbejdere er noget, der udvikler sig hele tiden i takt med ens erfaringer, og det er vigtigt, at man finder frem til ens personlige og unikke lederskab, så dette kan arbejdes med og videreudvikles.

#### NOGLE AF DAGENS NØGLEORD ER:

- Personlig gennemslagskraft
- Involvering og delegering
- Balance i ledelse
- Ledelse der skaber resultater

På nuværende tidspunkt har flere direktører og ledere tilmeldt sig denne store dag, og det vil glæde os at byde dig velkommen!

**KONFERENCEN BLIVER AFHOLDT D. 17. MARTS I ODENSE CONGRESS CENTER, SÅ LEDERE FRA HELE LANDET KAN DELTAGE I DENNE SPÆNDENDE KONFERENCE.**

**DELTAGERPRIS: KR. 3.500,-** (normalpris 4.500,-)  
**ER I 5 DELTAGERE TILBYDES EN PAKKEPRIS TIL I ALT 15.000,-** (spar 7.500,-) *Alle priser ekskl. moms.*

Dette gælder til og med d. 1. januar 2015, eller så længe der er ledige pladser - Rabatkode: Lederne2015

**TILMELD DIG DEN STORE LEDERKONFERENCE  
- LEDELSE PÅ TOPNIVEAU,  
PÅ IFP@IFP.DK ELLER PÅ 39658822**

Læs mere om konferencen på [www.ifp.dk](http://www.ifp.dk)

#### INSTITUT FOR PERSONALEUDVIKLING

Sankt Annæ Plads 13  
1250 København K



Institut for  
Personaleudvikling

## 20.000 LEDERE SIKRER SIG MOD ØKONOMISK NEDTUR

Ønsket om at sikre sig selv og sin familie økonomisk i tilfælde af ledighed stiger markant blandt ledere i Danmark.

“EN TILLÆGSFORSIKRING giver tryghed på et arbejdsmarked, hvor der trods spirende opsving stadig dagligt er historier om nedskæringer og fyringsrunder. En længere periode på dagpenge vil for rigtig mange ledere kunne få voldsomme økonomiske konsekvenser. Derfor ønsker flere og flere økonomisk tryghed i form af et supplement til dagpengene, hvis de skulle blive arbejdsløse,” siger Uffe Daub, der er salgs- og marketingchef hos Lederne.

Ifølge en ny undersøgelse fra Lederne er hver tiende leder “i høj grad” eller “i meget høj grad” bekymret for blive ledig. Man skal betale til Lederne Tillæggsforsikring i minimum seks måneder, før forsikringen kan komme til udbetaling. Dagpenge og tillæggsforsikring kan tilsammen udgøre op til 80 procent af lederens seneste løn.

Kilde: Lederne Mandag

# 2,2%

*Så meget er danske ledere steget i løn i gennemsnit siden sidste år.*

LÆS HELE LØNSTATISTIKKEN  
PÅ SIDE 59



SENIORER

## ÆLDRE LEDERE FØLER SIG SIKRE I JOBBET

Kun otte procent af lederne over 60 år er i høj eller meget høj grad bekymret for at blive ledig, viser en undersøgelse fra Lederne.

LEDERNE OVER 60 ÅR er dermed både topscorer, når det gælder andelen af ubekymrede, og bundskraber, når det gælder andelen, som er meget bekymrede for at blive prikket på skulderen. Bekymringen er størst for ledere mellem 55 og 59 år. Her er 12 procent i høj eller meget høj grad bekymret for at blive ledig.

“Undersøgelsen understreger hele den forskyning, der er sket de senere år af aldersbegrebet såvel som pensionsalderen på det danske arbejdsmarked. Rigtig mange ledere i starten af 60’erne føler på ingen måde, at tiden er moden til at kvitte

joblivet, og de oplever, at deres erfaringer og kompetencer fortsat er stærkt efterspurgt, også selv om de har rundet 60 år,” siger Svend Askær, formand for Lederne.

Han tilføjer, at når frygten for ledighed giver færre panderynker for ledere over 60 år end hos yngre ledere, hænger det sammen med, at de ældste ledere rent økonomisk har muligheden for at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet, hvis de mod forventning skulle miste jobbet.

Kilde: Lederne Mandag

## TRE LEDELSPRINCIPPER, SOM DANSKE LEDERE BØR OPDYRKE

HVAD HAR 1920-1930’ernes Korsbæk fra tv-serien “Matador” med nutidens sociale medier at gøre? Og hvorfor er det vigtigt for ledere at forstå det? Sammenligningen kommer fra Thomas Bigum, ekspert i sociale medier.

De præmisser, der var galt, dengang provinsamfundet blev skildret i “Matador”, de gælder igen. Sådan lyder det fra Thomas Bigum, der holdt oplæg på konference om ledelse og sociale medier, som Lederne holdt i oktober. Ifølge Bigum havde provinsamfundet nogle regler, som igen

blev evigt aktuelle, da sociale medier kom skyllende ind over samfundet i 2010’erne.

Det er de samme spilleregler, der gælder igen. Han kalder det for affinitetsreglen: Folk er forbundne. I Korsbæk var folk hyper-forbundne, og det er de blevet igen. Alle kender en, de kan spørge. Forklaringen er sociale medier. Og fordi de er det, bør man som leder arbejde for organisationens samlede NQ.

Den anden regel kalder Bigum for loyalitetsreglen. Nemlig, at folk køber fra dem, de kender og kan lide. Det

er noget, der ligger dybt i vores dna. I Korsbæk var det meget vigtigt, at man var vellidt. Det samme gælder igen. Og fordi de gør det, bør man sikre sig, at organisation er likeable – i ALLE led.

Tredje ændring er datareglen: Data er derude. Fordi den er det, bør man som leder tage CRM til et tidssvarende niveau. Hvilket fodboldhold holder dine største kunder med? Svaret står på nettet, og du bør forholde dig til det, mener han.

Thomas Bigum har lavet en video, hvor han forklarer de tre regler, som man kan se på Lederne Facebook-side.



# More Than Just a Language Provider



## **BERLITZ MAXIMIZES GLOBAL PERFORMANCE**

In today's world, it is easier than ever to reach across boundaries. The global environment offers infinite opportunities – but only to those who have the right skills. Berlitz helps individuals and businesses, government and non-profit organizations develop the language, cross-cultural and leadership skills necessary for success.

**VISIT [WWW.BERLITZ.DK](http://WWW.BERLITZ.DK)**



A Global Education Company



Tekst: Kirsten Weiss / Illustration: Rasmus Juul

# LEDERE SKAL VÆRE AUTORITETER – IKKE AUTENTISKE

Ledere bør opøve evnen til at holde fast i gamle dyder frem for at abonnere på den “selvets religion” og “læring til døden”, som moderne ledelsesteorier faldbyder. Det mener professor i psykologi Svend Brinkmann, der i bogen “Stå fast” gør op med tidens udviklingstvang.

## A

utenticitet har ingen værdi i sig selv. Det væsentlige er altid det, du gør. Og derfor er det til enhver tid vigtigere at være et ordentligt menneske end et flagrende, følelsesorienteret individ på nonstop jagt efter autenticiteten og “den bedste version af mig selv”.

Nogenlunde sådan kan man opsummere den kritik, selvudvikling som et ubetinget gode, Svend Brinkmann, professor i psykologi på Aalborg Universitet, leverer i bogen “Stå fast – Et opgør med tidens udviklingstvang”.

Her opfordrer han ledere og deres medarbejdere til at genopfinde distinktionen mellem det private selv og det selv, vi tager med på arbejde. Og at gøre op med forestillingen om det ideelle organisationsmenneske som et reservoir af kompetencer, den enkelte selv har ansvar for at monitorere og optimere.

“Nogle surfer på kravene om selvudvikling. Men næsten alle kæntrer på et tidspunkt. Det menneskebil- lede, der tales frem i moderne ledelsesteori, fremstiller mennesker som frigjorte og fleksible og ledere som autentiske frem for autoritære. Sådan er det naturligvis ikke. Man kan ikke træde ind i et magtfrit rum,” siger Svend Brinkmann.

### TAG ANSVAR FOR MAGTEN

I sin bog efterlyser han lederen, der tør være en autoritet og tage ansvar for magten. Frem for hånd i hånd med medarbejderne at dyrke den “selvets religion”, som ligger i lige linje med den lærende organisations diffuse grænse mellem arbejdsliv og privatliv og kanoniseringen af de personlige, emotionelle og lærings- orienterede kompetencer.

“Ledelsestænkningen har bevæget sig fra det maskinelle til det humanistiske menneskesyn med idealet om det hele menneske. Men grundlæggende er der stadig tale om en form for instrumentalisme, hvor mennesket ses som fleksibelt og omstillingsparat, fordi man gerne vil øge effektiviteten. Vi taler om den lærende organisation, men der er jo ingen værdi i at være en lærende organisation i sig selv.

Spørgsmålet er ikke, hvem vi er, men hvad vi gør,” siger Svend Brinkmann.



Svend Brinkmann

*Cand.psych., ph.d.  
og professor i almen-  
psykologi og  
kvalitative metoder  
på Aalborg  
Universitet.*

*Hans bog  
“Stå fast – Et opgør  
med tidens udvik-  
lingstvang”  
udkom i september  
2014.*

### BLØD MAGT

I anti-selvhjælpsbogen “Stå fast”, der er både provokende og polemisk, tager han den klassiske stoiske tænkning og filosofi til hjælp. Den lægger vægt på dyder som selvbe- herskelse, sindsro, værdighed, pligtfølelse og besindelse på livets endelighed. Stoicismen er ikke, fremhæver professoren, nogen mirakelkur, men den kan inspirere ledere og medarbejdere til at slå rødder frem for kun at have fødder.

“Selvfølgelig skal mennesker ikke holde op med at udvikle sig, men der skal være gode grunde til, at man kræver personlig udvikling af medarbejderne eller af lederen selv,” siger Svend Brinkmann, der opfordrer ledere til at stå fast på det, der har blivende betydning, og at vedkende sig den magt, der er givet.

“En moderne leder manifesterer sig ikke som en hård og tydelig autoritet, der giver ordrer og bestemmer. Der udøves en hel anden form for blød magt ved at “invitere medarbejderne til samtaler om succeser og visioner” for at “få arbejdsglæden i top”. Man kan helt glemme, at der fortsat er tydelig magt-asymmetri mellem ledelse og ansatte, og at nogle mål givetvis er mere legitime end andre,” siger han.

► **KAJ HOLGER ER IKKE IDEALET**

Svend Brinkmann understreger, at han ikke advokerer for den reaktionære ledertype, som Kaj Holgers fra tv-serien "Kroniken".

"Kaj Holger stod jo ikke fast på det rigtige. Der var ikke megen værdighed over ham, og han levede ikke op til sine forpligtelser som leder, for han lyttede ikke til de idéer, hans søn kom med om det nye fjernsyn. Jeg taler om at stå fast på blivende dyder og som leder tage sit ansvar og autoriteten på sig; ikke om at holde op med at være innovativ," siger Svend Brinkmann, der pointerer, at ledere også frekventerer kurser, hvor det selvudviklende og personligt præstationsorienterede anskues som idealet.

"Engang var der god grund til at vende sig mod stivnede sociale former, mod patriarkatet og systemet. I dag er tanken om selvrealisering ikke længere frigørende, men binder blot folk til en forestilling om et indre selv, der skal udvikles og måske endda kapitaliseres til gavn for arbejdspladsen," siger Svend Brinkmann, der opfordrer til at genfinde ordet integritet.

**KOMMERCIALISERING AF FØLELSSELIVET**

"Integritet vil sige, at man ikke bare halser efter det seneste nye, men har slået rod i noget, som fremstår vigtigere end andet," siger Svend Brinkmann, der gerne ser organisationer som steder,

mennesker skal trives. Men opponerer imod, at de samme menneskers følelser og personsegenskaber instrumentaliseres.

"I dag opfattes det som afgørende at være positiv, samarbejdsvillig og fleksibel. De centrale kompetencer bliver personlige, sociale og emotionelle. Der er tale om en kommercialisering eller varegørelse af følelseslivet, og kan man ikke leve op til kravene, kan man komme på kursus. Tænk, hvis de mange millioner kroner, der bruges på selvudviklingskurser, i stedet kunne blive omsat i tiltrængte strukturelle forandringer på arbejdspladsen. Eller til at gøre folk, herunder ledere, fagligt dygtigere," siger Svend Brinkmann.

Han efterlyser et sæt mere ritualiserede omgangsformer på jobbet, hvor man for eksempel under en "høflighedens maske" passer sit arbejde i fornuftig sameksistens, frem for at halse efter den livslange læring og de nye emotionelle kompetencer, der alligevel er forældede i morgen.

"Jeg taler ikke om at degenerere til nihilistisk sortsyn, der fører til opgivelse, livslede og depression, men om at man på bedste beskub gør sin pligt og står fast. Det ligger

lige for at fortolke samtidens epidemier af depression og udbændthed som individets reaktion på den konstante accelerations ubærlighed. At fylde sit liv med selvudvikling, som vi gør, er naturligvis dømt til at mislykkes," siger Svend Brinkmann. ●

**"Jeg taler ikke om at degenerere til nihilistisk sortsyn, der fører til opgivelse, livslede og depression, men om at man på bedste beskub gør sin pligt og står fast."**

- Svend Brinkmann -



**Hans Henrik Knoop**

lektor, Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet, går i artiklen "Opgør med Brinkmanns fordømmende ensidighed" i rette med Svend Brinkmanns råd i bogen.

Artiklen kan læses på ledelseidag.dk



**Nyhed!**

# Udsøgte vine i hele kasser...

Vi lancerer en ny type vinauktioner hver 4. uge med udsøgte vine i hele, originale kasser.

- Auktionerne henvender sig både til private og virksomheder
- Der er et stort udvalg af europæiske og oversøiske vine
- Alle de udbudte vine er godkendt af vores eksperter
- Kasserne har været opbevaret i temperaturstyrede faciliteter.

Første hammerslag falder mandag den 19. januar 2015.

For yderligere information, kontakt venligst [vin@bruun-rasmussen.dk](mailto:vin@bruun-rasmussen.dk)



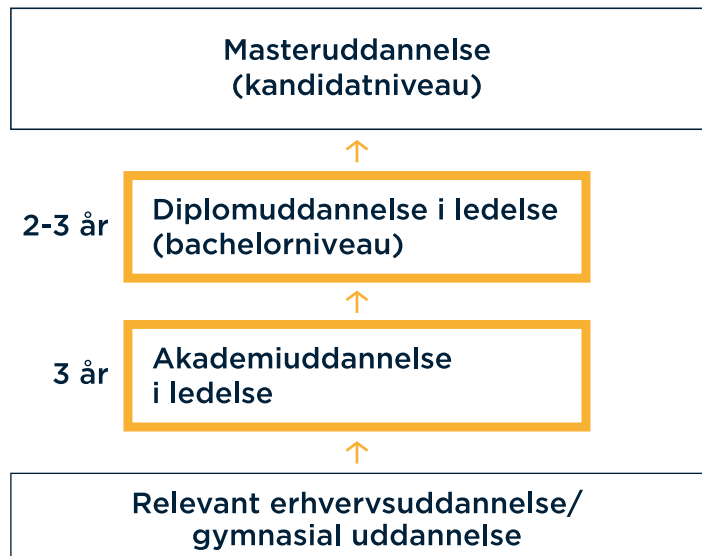
BRUUN RASMUSSEN

VINAUKTIONER

Baltikavej 30 · 2100 København Ø · Tel 8818 1111 · [bruun-rasmussen.dk](http://bruun-rasmussen.dk)







*Uddannelsen er opbygget af moduler, som du kan tage både dag og aften. Vælg efter interesse og tag dem i dit tempo.*

## Bliv en bedre leder og få papir på det

Tilmeld dig nu  
Opstart i februar

Tag en uddannelse i ledelse sideløbende med dit job. Kvalificer dig fx inden for organisation, personligt lederskab, ledelse i praksis, projektstyring eller human resource.

På Cphbusiness kan du uddanne dig til og med bachelorniveau. Vi underviser på både dag- og aftenhold.

Alle uddannelser er statsgodkendte og giver ECTS-point.

Se det store udvalg af fagmoduler inden for ledelse på [www.cphbusiness.dk](http://www.cphbusiness.dk)

*Tag uddannelsen tæt på offentlig transport i København eller Lyngby.*



**cphbusiness**  
COPENHAGEN BUSINESS ACADEMY

1

*Årets leder 2014*

# LAKRIDSKONGENS PASSIONER

*Johan Bülow*

ÅRETS LEDER ER 30-ÅRIGE JOHAN BÜLOW. FOR SYV ÅR SIDEN STOD HAN I SIN MORS KØKKEN OG LAVEDE LAKRIDS. I DAG HAR HAN 100 ANSATTE OG STÅR I SPIDSEN FOR SIT HELT EGET LAKRIDSIMPERIUM, DREVET MED FLID, IVER OG MASSER AF PASSION.



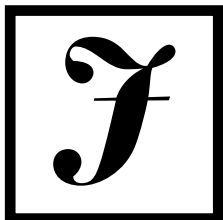
THOMAS STEEN  
SØRENSEN



ANDREA BAK







Johan Bülow's lakridsventyr begyndte i hans mors køkken i Svaneke i 2007. Han og kæresten Sarah havde taget nogle måneder ud af kalenderen for at se, om Johans idé holdt vand: at der var et marked for kvalitetslakrids lavet af gode råvarer.

Johan havde lejet et lokale af sin far, og han havde længe kigget sin onkel, som har et bolsjekogeri, over skulderen. Han ville teste idéen af på de mange turister, der tilbragte sommeren på Bornholm. I dag, syv år senere, skal man bare tage et hurtigt kig rundt på hylderne hos verdens førende gourmet- og delikatessebutikker for at se, at svaret var ja – der er i den grad et marked for god lakrids. Et marked, der er vokset og vokset i takt med Johan Bülow's forretning, som han selv omtaler, halvt i spøg, halvt i alvor, som et lakridsimperium.

Lakrids by Johan Bülow er på blot syv år blevet en forretning med millionoverskud, 100 ansatte og en lakridsfabrik i Hvidovre. Vejen dertil har været brolagt med arbejdsuger på over 100 timer og korte nætter på en luftmadras på fabrikken, masser af hårdt slid og fremfor alt en uudslukkelig passion for god lakrids og en stålfast følelse i maven af at være på rette vej.

“Jeg hører tit folk sige, at jeg nok ikke havde regnet med, at det ville gå så godt så hurtigt, men jo, det havde jeg egentlig. Jeg kunne se, at der var et marked for god lakrids, og jeg har altid troet meget på mig selv og min fornemmelse omkring den slags,” siger Johan Bülow.

“Jeg er en ekstremt dårlig taber, og jeg har et kæmpe fighter-gen. Jeg giver aldrig op. Det gør jeg bare ikke,” siger han.

#### KODEORDET ER PASSION

Det tog over et år at udvikle den første lakridsopskrift, for selv om idéen var god, skulle det hurtigt vise sig, at det ikke var så ligetil at koge en ordentlig lakrids. Efter mange mislykkede forsøg med klæbrig, sort masse, der var næsten umulig at skrubbe af gryden, fik Johan Bülow hjælp af en australsk lakridseksperter og en tidligere ansat på Toms, og så kom der ordenligt gang i lakridskogieriet. I dag er der omkring 20 produkter i sortimentet, der tæller alt fra klassisk salt lakrids til lakrids rullet i chokolade, lakridssirup, en lakridsstout og en kagebog. Og der kommer hele tiden nye til. Med jævne mellemrum tager Johan Bülow med ud i butikkerne for at tale med folk om, hvad de godt kan lide, og hvad de efterspørger. Både fordi han er interesseret i at udvide sin forretning, og fordi han ikke kan lade være.

#### BLÅ BOG

Johan Bülow er født i 1984 og opvokset i Svaneke. Hans mor, Pernille Bülow, er en anerkendt glas-kunstner, og hans far er merkonom.

Som 10-årig drev han et mobilskoleeksamen med to venner, og som 14-årig fik han sit første CVR-nummer, da han åbnede en strandkiosk i Svaneke. Året efter åbnede han en bagel-shop.

Johan Bülow har en handelsskoleeksamen fra Niels Brock og har blandt andet været barchef på Café Sommersko og supervisor på restaurant Bleu på hotel Sct. Petri.

Johan Bülow har otte butikker: en på Bornholm, en i Tivoli, en i Torvehallerne, en i Københavns Lufthavn, i Magasin København, Lyngby og Aarhus samt en helt ny butik i Oslo.

Desuden sælges lakridsen i omkring 800 butikker på verdensplan, blandt andet Fortnum & Mason i London og hos Dean & DeLuca og Chelsea Market i New York.

Johan Bülow er gift med Sarah Askari, som er tøjdesigner.

De har datteren Eleanor på to år, og venter en søn til sommer.

“Kodeordet i alt, hvad jeg laver, er passion. Jeg har aldrig kunnet have et arbejde, hvor jeg bare arbejdede for at kunne holde fri. Det interesserer mig ikke. Jeg er nødt til at have mit hjerteblod med i det, jeg laver, for ellers bliver det kedeligt, og så fungerer jeg ikke,” forklarer han.

#### DEN SVÆRE WORK-LIFE-BALANCE

Johan Bülow sidder ved spisebordet i villaen på Frederiksberg, mens datteren Eleanor på to år løber rundt og leger. Han har været væk hele weekenden, i den nye butik i Oslo, og hun er i far-underskud og vil bygge hule.

“Det vil jeg gerne, men jeg skal lige snakke med damen,” siger han til hende. Hun accepterer og går ind for at se tegnefilm.

Bagsiden af medaljen ved at være et passioneret menneske, der brænder for sit arbejde, er, at man risikerer at brænde ud. Der har Johan Bülow selv været, og her spiller datteren en væsentlig rolle som den modvægt, der sikrer, at det ikke sker igen.

“Jeg arbejdede 120 timer om ugen og var ved at køre mig selv fuldkommen ned. Jeg er gået meget ned i tid, så jeg nu kun arbejder omkring 50 timer om ugen, og jeg insisterer på at holde fri i weekenden, medmindre jeg skal på messe eller noget i den stil,” siger han.

“Min største frygt er, at jeg som 50-årig sælger forretningen for at kunne trække mig tilbage og lave alt det med familien, som jeg aldrig har haft tid til, og når man så kommer hjem til sit hus, er der ingen derinde,” siger han.

“Og jeg har jo på den anden side fundet ud af, at man kan nå rigtig meget på kort tid, når man virkelig skal. Så på den måde er jeg også blevet meget mere effektiv.”

#### MEDARBEJDERNE LØBER LANGT

Forsiden af medaljen ved at være et passioneret menneske, der brænder for sit arbejde og sit produkt, er, at man med Johan Bülow's egne ord kan få sine medarbejdere til at løbe langt for en. Og medarbejderne spiller den anden væsentlige rolle i, at han har kunnet slippe arbejdet og prioritere sig selv og sin familie højere. Det har ikke været uden kvababbelser for ham at lære at uddelegere, men han bliver bedre hele tiden.

“Det er essentielt for mig, at jeg kan slippe noget af ansvaret i den vished, at jeg har dygtige medarbejdere, der kan løfte opgaven,” siger han. Han ved, at respekt ikke kommer af sig selv, bare fordi der står direktør på visitkortet.

“Jeg har prøvet at løse alle opgaver i virksomheden med mine egne hænder, og det er en kæmpe fordel, fordi jeg så bedre kan skabe mig et overblik over hele processen, lige fra produktion til fragt, og se, hvor stopklodserne



“MIN STØRSTE FRYGT ER, AT JEG SOM 50-ÅRIG  
SÆLGER FORRETNINGEN FOR AT KUNNE TRÆKKE MIG  
TILBAGE OG LAVE ALT DET MED FAMILIEN, SOM JEG  
ALDRIG HAR HAFT TID TIL, OG NÅR MAN SÅ KOMMER  
HJEM TIL SIT HUS, ER DER INGEN DERINDE.”



kan være, og hvad vi kan gøre ved dem. Og jeg ved, at det er min passion for vores produkter og min iver, der gør, at jeg får mine folk til at løbe med,” siger han.

Rekruttering er således en vigtig del af lakridssuccesen. For det nytter ikke, at chefen er passioneret, hvis medarbejderne ikke er det.

“Mine medarbejdere forstår produktet, og de forstår mig. De elsker lakrids, og det er de nødt til, for det er vores fundament. Når jeg ansætter nye sælgere, beder jeg altid vedkommende om at sælge mig en bønne lakrids, og hvis han eller hun starter med at byde mig et stykke, ved jeg, at der er noget at komme efter,” siger han.

#### VIL GERNE INSPIRERE ANDRE

På hver enkelt bønne lakrids, der forlader fabrikken, står navnet på den medarbejder, der har lavet lakridsen. For selv om det er Johan Bülow's navn, der står på forsiden af etiketten, er det jo ikke ham, der har lavet hvert enkelt stykke lakrids. Men det er ham, der står på mål, hvis kvaliteten ikke er i orden, og på den måde sikrer han, at medarbejderen får både noget af æren og af ansvaret.

“Den detalje siger rigtig meget om, hvordan tingene foregår hos os rent ledelsesmæssigt. Det gør bare en forskel, at man som medarbejder kan byde sine venner på et stykke lakrids, som man ved, man har lavet selv,” som han siger.

Hans filosofi er ærlighed. Både omkring produktet og i sin kommunikation med medarbejderne.

## DET SKAL DER I LAKRIDS

- Mel. For eksempel rismel eller speltmel. Det kommer an på, hvilken slags lakrids man vil lave.
- Melassesirup, som er en tyktflydende engelsk sirup med masser af fyld og sødme.
  - Rørsukker.
  - Dansk rapsolie.
- Lakridsgranulat, som er udtræk fra lakridsroden. Saften dampes og presses ud af rødderne, som når man laver espresso, og koges, til den får samme tekstur som bolsjer, der herefter knuses til pulver.
- Ammoniumklorid, som giver lakridsen den særlige salmiak-smag.

“Jeg har lært, at det altid er bedst at være ærlig – også når der skal siges noget dårligt,” siger han og understreger, at han på syv år kun fem gange har stået i den ubehagelige situation at skulle afskedige en medarbejder.

Johan Bülow's drøm er, at han kan inspirere sine medarbejdere til selv en dag at tage springet som iværksætter.

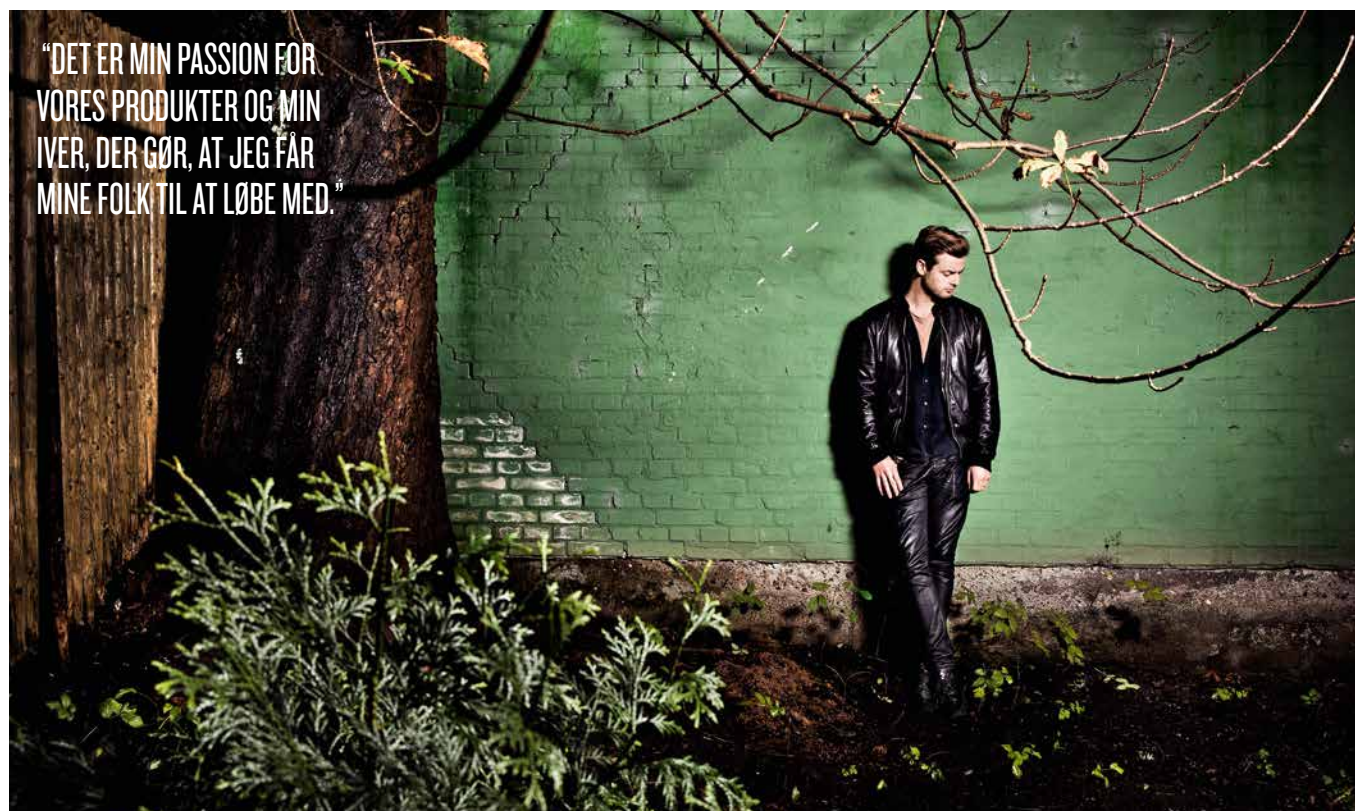
“Det vil være en kæmpe ære at kunne inspirere andre til den slags. Så håber jeg bare ikke, at de giver sig til at lave lakrids,” smiler han.

Selv vidste han, at han skulle være iværksætter, allerede fra han var fem år gammel, og han har aldrig kunnet forestille sig en anden levevej end at stå i spidsen for sin egen virksomhed. Hans mor er glaspuster og en driftig forretningskvinde med mange projekter, og hun har altid opfordret sin søn til at gå sin egen vej og at finde en levevej, som både var rentabel og skabt med hjertet. Som 14-årig fik han sit første CVR-nummer, nemlig da han åbnede en strandkiosk i Svaneke.

“En kort overgang overvejede jeg at læse på Handelshøjskolen, men det var mere et udtryk for, at jeg ikke helt havde fundet den rigtige iværksætteridé, og jeg tvivler på, jeg ville kunne lære noget der, som jeg ikke har lært af at drive forretning selv,” siger han.

#### FEJL ER OK ÉN GANG

Med learning by doing hører fejl, og Johan Bülow's filosofi er, at det er OK at fejle én gang, men ikke to. Der har, med hans egne ord, aldrig været nogen gigabrøler, men nogle



“DET ER MIN PASSION FOR VORES PRODUKTER OG MIN IVER, DER GØR, AT JEG FÅR MINE FOLK TIL AT LØBE MED.”

"Det bedste træningsforløb, jeg endnu har været på".  
*Michael Wils, Head of Marketing*

Som én af verdens førende på sit felt leverer Siemens Building Technologies sammenhængende løsninger til sine kunder. Sammenhængen skal også gælde på de indre linjer. Derfor hjælper vi Siemens med at træne personaleledelse og tværsamarbejde.

# EN MATRIX- ORGANISATION KRÆVER KLARE RAMMER (OG GRÆNSELØST SAMARBEJDE)

Vi hjælper Siemens med at skabe ledelse på tværs. Se [ramboll.dk/ledelse](http://ramboll.dk/ledelse)



Johan Bülow modtager prisen som Årets Leder af Ledernes formand, Svend Askær, til Ledelsens Dag 2014.



PHOTO: THOMAS TILSTUP

gange er det gået lidt stærkt. For eksempel da firmaet flyttede ind i deres gamle fabrik i Høje Taastrup.

“Jeg havde lånt halvanden million til at åbne en lakridsfabrik for, men det viste sig, at lakridsmaskinen alene kostede halvanden million, så der var ikke rigtig penge til andet. Det skulle gå stærkt og ikke koste så meget, så jeg sagde ja til nogle lokaler på første sal uden vareelevator. Det var mildt sagt ikke nogen særlig gennemtænkt idé, så jeg endte med at have en mand ansat på halv tid til at køre en truck op og ned ad trapperne med varer. Det er den slags, man kun gør én gang i sit liv,” griner han.

“Modsat er jeg heller ikke typen, der gider sidde og dvæle ved alt det, jeg kunne gøre anderledes. Jeg er et menneske i konstant udvikling, både fagligt og privat, og jeg kan slet ikke holde tanken ud om, at jeg om 10 år skal sidde og være bitter over, at jeg ikke fik gjort det og det,” siger han.

Af samme grund kan han heller ikke svare på, om hans forretning fremadrettet kun skal være lakrids.

“Jeg udelukker aldrig noget på forhånd, så det ved man aldrig,” siger han. Hans drøm er at åbne endnu flere butikker rundt om i verden, og at hans forretning bliver ved med at være hans hjertebarn.

“Selv om virksomheden er vokset meget, er vi jo stadig bare en lille lakridsfabrik,” forklarer han.

“Vores lakridsmaskine kan lave 100 kilo lakrids i timen, og den kører cirka tre dage om ugen. Maskinerne hos de store producenter kan lave et ton lakrids i timen, og de kører 24 timer i døgnet.”

## LAKRIDS-KONGENS BEDSTE RÅD

“Hver dag er der mellem 25 og 30 opgaver, jeg skal have løst, og mit bedste råd er, at man altid starter dagen med at tage sig af de opgaver, man synes mindst om. Lidt som i skolen, når jeg lavede blækregningen først og det sjove bagefter.”

## FOR TRAVLT TIL AT VÆRE STOLT

Det er gået stærkt for Johan Bülow. På syv år er han gået fra at være en 23-årig med en drøm og en gryde med lakrids i sin mors køkken til at stå i spidsen for en stor virksomhed. Han er væsentligt yngre end nogen af de andre, der tidligere er blevet valgt som Årets Leder, og selv om alder og erfaring normalt opfattes som en kæmpe fordel, kan Johan Bülow også se en masse fordele ved at være ung.

“Rent kommunikativt er det en stor fordel. Jeg kommunikerer godt med mit personale, og ikke mindst på de sociale medier. Jeg er naturligt god til det, for jeg har lært det tidligt, så jeg har ikke skullet lære det. Det er en kæmpe fordel, for her kan jeg nemt danne mig et overblik over, hvad folk derude synes om vores produkter, og hvad de efterspørger, og på den måde være på forkant med forbrugeren,” siger han.

*Hvad er du mest stolt af at have opnået indtil nu?*

Johan Bülow peger på Eleanor, der står og hiver i hans bukseben. Hule. Nu!

“Det gik så stærkt med forretningen i begyndelsen, at jeg slet ikke overvejede at være stolt, men for et år siden, da jeg parkerede bilen uden for den nye fabrik i Hvidovre, slog det mig pludselig: SHIT! Indtil da havde det været med den der følelse af altid at kæmpe, altid at have en masse løse ender, og pludselig havde jeg mulighed for at samle det hele og se det store billede. Og så blev jeg vildt stolt.” 📌



# Hvad leder du efter?

Ny viden? Nye værktøjer? Nye veje, der gør en forskel for din virksomhed, dine medarbejdere og dig?

Erhvervsakademi Aarhus tilbyder et bredt spektrum af udviklingsaktiviteter inden for ledelse, projektledelse og HR.

Tag et enkelt fag eller en hel uddannelse.

## Akademi-uddannelse

Solid og praksisorienteret lederuddannelse. Tag moduler om dagen eller aftenen – som det bedst passer dig. Start februar 2015.

## Projektledelse

Få uddannelse på akademi- eller diplomniveau. Eller tag et kursus på 3x2 dage. Vi tilbyder Prince2® certificering. Se startdatoer på [eaaa.dk](http://eaaa.dk)

## Diplom i ledelse

En 2-årig deltidsuddannelse med et solidt teoretisk fundament, der kan bruges i praksis. Start januar 2015.

## HR

Tag et enkelt fag eller få en hel uddannelse på akademi- eller diplomniveau. Start december 2014 og februar 2015.

ERHVERVSAKADEMI  
AARHUS

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



Esbjerg  
Kommune



## Sekretariatschef til Teknik & Miljø

Vi søger en sekretariatschef til Teknik & Miljø i landets 5. største kommune og Danmarks EnergiMetropol.

Du kommer til en velfungerende organisation med 43 medarbejdere, masser af spændende, varierede og udfordrende opgaver og med god mulighed for indflydelse og indsigt.

Sekretariatschefen har en vigtig rolle såvel internt i Teknik & Miljø i forhold til styring og koordinering samt eksternt i forhold til udviklingen af Esbjerg Kommune.

Stillingen besættes på overenskomstmæssige vilkår med en årsløn på ca. 675.000 kr. Hertil kommer en pensionsordning. Der vil være mulighed for åremåls-ansættelse med mulighed for forlængelse. Løn- og ansættelsesvilkår forhandles.

*Esbjerg Kommune har vedtaget Vision 2020 og Vækststrategi 2020. Det betyder, at der i Esbjerg Kommune de kommende 6 år skal ske en kraftig udvikling, hvor bl.a. antallet af indbyggere hæves til 120.000 og antallet af studerende vokser fra de nuværende 6.200 til 10.000. Teknik & Miljø har en vigtig rolle i denne udvikling.*



EnergiMetropol  
ESBJERG

Information om stillingen kan fås hos direktør Hans Kjær, tlf. 7616 1300 eller chefkonsulent Hans Chr. Vestergaard, tlf. 7022 0272/2275 6772.

Ansøgning fremsendes elektronisk til Esbjerg Kommune. Læs nærmere herom i job- og personprofilen.

Job- og personprofil kan sammen med andet relevant materiale ses på [www.esbjergkommune.dk](http://www.esbjergkommune.dk), under ledige stillinger eller på [www.hcvestergaard.dk](http://www.hcvestergaard.dk)

**Ansøgningsfrist: 22. december 2014**



Se alle annoncer på [www.esbjergkommune.dk/annoncer](http://www.esbjergkommune.dk/annoncer)  
Oplev Esbjerg på [www.energimetropol.dk](http://www.energimetropol.dk)

# SKAL SMARTPHONES VÆRE TILLADT I MØDELOKALET?

*Man skal som mødeleder ikke acceptere, at mobiltelefoner stjæler deltagerens opmærksomhed på et møde eller forstyrrer med brummen og bilyde, når mails og sms'er tikker ind.*

TEKST: LONNI LYNGE | FOTO: LEDERNE

**D**et kan nogle gange være svært for en mødeleder at fastholde deltagerens opmærksomhed – især hvis konkurrenten er medarbejdernes medbragte mobiltelefoner.

En teamleder oplever, at medarbejderne på det ugentlige statusmøde ofte sidder og læser på deres telefoner. Møderne er også flere gange blevet forstyrret, når nye beskeder og mails tikker ind, fordi de har glemt at slå lyden fra, eller telefonen ligner og brummer på bordet. Sådan lyder Ugens Dilemma, som Lederne laver i samarbejde med Berlingske Business.

Medarbejdernes adfærd er et vink med en vognstang om, at mødelederen skal tage styringen, mener ledelsesrådgiver hos Lederne Helle Bruun Madsen.

“Møder kræver ledelse og indebærer, at den, der sidder for bordenden, skal tage styringen fra starten af. Mødelederen har ansvaret for at lede mødet og sikre, at man når sikkert igennem alle punkter,” siger ledelsesrådgiveren.

Hun anbefaler ligesom størstedelen af de læsere, der har stemt på dilemmaet, at mødelederen starter næste møde med at understrege, at telefonerne skal være lydløse, og at medarbejderne skal deltage aktivt.

“Hvis man som leder vil sikre sig mødedeltagerens


nærvær, er det vigtigt at melde klart ud fra starten, hvad man skal nå, samt hvilke forventninger der er til deltageraktivitet. Som mødeleder handler det om at skære igennem og holde fokus,” understreger Helle Bruun Madsen.

Hun tolker dog også medarbejdernes manglende engagement som en opsang til mødelederen om, at der skal ruskes op i mødeformen.

“Meget tyder på, at møderne er blevet for rutineprægede. Det er vigtigt at skabe variation ved eksempelvis at holde mødet stående, gå en tur, lade deltagerne stå for nogle af punkterne eller andet, der bryder vanen. Man kan også kigge på, om møderne er for lange og for hyppige, og om noget kan sendes ud på mail i stedet,” foreslår hun.

Ud over at telefonerne er et forstyrrende element, er der også en anden grund til, at mødelederen bliver nødt til at tage styringen tilbage. Lederens evner som mø-

deleder har nemlig også indflydelse på den generelle opfattelse af lederen som leder uden for mødelokalet.

“Når man leder et møde, er man meget eksposert. Den måde, man leder mødet på, smitter af på den autoritet, man har som leder i dagligdagen, så hvis man lader stå til i et mødelokale, risikerer man – også uden for mødelokalet – at miste noget af sin autoritet,” påpeger Helle Bruun Madsen. 



HVAD VIL DU GØRE VED MEDARBEJDERNES BRUG AF MOBILTELEFONER PÅ MØDER?

4%

Til næste møde vil du bede alle medarbejderne om at aflevere deres telefon, når de kommer ind i mødelokalet.

19%

Fremover vil du involvere mødedeltagerne ved på forhånd at uddelegere ansvaret for nogle af punkterne på dagsordenen.

77%

Du vil starte næste møde med at understrege, at du forventer aktiv deltagelse af alle, og at telefonerne skal forblive lydløse i lommen, så de ikke generer på mødet.



Følg debatten om mødeledelse i Lederne's gruppe på LinkedIn, og få flere bud på, hvordan dette og mange andre ledelsesdilemmaer kan håndteres.

## UGENS DILEMMA

Lederne har i syv år haft et samarbejde med Berlingske om serien Ugens Dilemma. Hver mandag morgen bringer Berlingske et ledelsesdilemma til afstemning og debat på erhvervsportalen Business.dk. Dilemmaet og svarmulighederne er skrevet af Lederne. Den følgende søndag bliver stemmerne talt op og dilemmaet kommenteret af en ledelsesrådgiver fra Lederne i både Berlingske og på Business.dk.



# T E M A

# LEDERLØN GENNEM TIDEN

*Vi har taget et kig tilbage på ledernes løn gennem tiden og set på, hvad lønnen er blevet brugt på. Forbruget er vokset, især indenfor teknik, rejser og eksklusive madvarer.*

**Tekst: Rasmus Thomsen / Foto: All Over Press, Polfoto, Ina Agency, Thomas Wulff**

## 52.782 kr.

for en laptop, en pris svarende til ledernes gennemsnitlige månedsløn, vil i dag blive betragtet som urealistisk høj. Men scenariet er faktisk ikke mere urealistisk, end at det for 20 år siden var ganske almindelig hverdag.

Dengang kostede en såkaldt bærbar pc 30.000 kroner, og da en leder i gennemsnit tjente knap 28.466 kroner om måneden, var scenariet ramme alvor. Elektronik er i særklasse det forbrugsgode, der har gennemgået de mest markante forandringer siden midten af 90'erne. Men samtidig bruger vi faktisk en lige så stor andel af vores indtægt på det. Jan Swyrtz fra Økonomicenteret i Aarhus, som mange nok vil genkende fra TV3's program "Luksusfælden", forklarer hvorfor.





**GENNEMSNITS-  
MÅNEDSLØNNEN  
FOR EN LEDER I  
1995:**  
**28.466 kr.**



**GENNEMSNITS-  
MÅNEDSLØNNEN  
FOR EN LEDER I  
2014:**  
**52.782 KR.**





DET HER BRUGTE VI IKKE PENGE PÅ FØR – MEN GØR I DAG

Fitnesscentre  
Kommunikation  
Internet og mobiltelefoner  
Eksklusive madvarer

**Lederens private budget**

En typisk leder er gift med en partner, som også plejer karrieren. Sammen har de to til tre børn, og nummer fire er tit i tankerne. Familiens indtægt skaber en behagelig hverdag med både korte og varige forbrugsgoder.



**DEN MODERNE LEDER BRUGER FLERE PENGE PÅ ABONNEMENTER, BILER OG TEKNIK END FOR 20 ÅR SIDEN.**



**Huset**

Gerne i en forstad til en større by.

**Bilen**

Prioriteres højt.



**Luksuriøse madvarer**

**Børn**

Lederne vil gerne have barn nummer tre eller måske fire, for der er råd til det.



**Abonnementer.** Fitness, tv-kanaler og underholdning. Der skal være adspredelse.

Kilde:

Kim Valentin, Finanshuset

“Vi køber ganske enkelt mere og opfatter det som en selvfølge. I 1995 havde vi begrebet en “familie-pc”. I dag har alle i familien en hver.”

Alligevel mener Jan Swartz, at der er tale om en kraftig forbedring set i forhold til 20 år siden. Spredningen i priserne var nemlig langt mindre. Det hele var dyrt, og det var ikke muligt at købe de priseffektive produkter. Her er udviklingen kommet forbrugeren – og dermed lederne – til gode. I 1995 var en husstand med fem mobiltelefoner og fem computere helt uhørt. I dag er tommelfingerreglen, at hver beboer i husstanden har egen mobil og pc, hvilket kan gøres i meget forskellige prislæg.

“Du kan sagtens købe en Mac til 30.000 kroner. Dermed koster fem computere til hele familien 150.000 kroner. Men du kan også få en pc til 3.000 kroner, hvilket sætter budgettet til 15.000 kroner. Så vi kan få mere for vores løn til hele familien, og det skal vi huske på,” siger Jan Swartz.

**BOLIG VEJER TUNGERE**

Der er punkter i budgettet, hvor lederne må erkende, at

prisudviklingen ikke har været til deres fordel. Blandt dem er boligmarkedet. Fra 1995 tog stigningerne for alvor fat, helt frem til finanskrisen i 2007. Nu begynder priserne igen at røre på sig, og Kim Valentin, direktør for Finanshuset i Fredensborg, mener, at det vil belaste ledernes privatøkonomi mere end gennemsnittets.

“Ledere vil gerne bo godt. Derfor vil deres udgifter til boligen også forholdsmæssigt være større end resten af befolkningen,” siger han.

Generelt er boligbyrden steget fra 21 procent til 23 procent siden 1995. En husstand bruger altså to procent mere af indkomsten på at få tag over hovedet. Renterne udgør en mindre del af huslejen end dengang, men selv om flere af pengene går til selve huset, har det ikke givet mere værdi for pengene.

“At købe bolig er ret simpelt. Det gælder om at komme ind på markedet. Sådan er det for alle, og sådan var det også i 90'erne. Priserne er steget, mens renten er faldet. Så ydelsen er den samme, og begyndelsen er stadig svær,” siger Kim Valentin.



**FITNESS, REJSER OG EKSKLUSIVE MADVARER FYLDER MERE I DEN MODERNE LEDERS BUDGET END FØR I TIDEN.**



**BILEN VENDER MANGE VEJE**

En anden tung post på husholdningsbudgettet er bilen. Den skal for mange ledere være et effektivt og behageligt transportmiddel, samtidig med at den også rummer en stor signalværdi. Jan Lang er analytiker på bilbasen.dk og kan berette om et marked, der gennem 20 år har ændret sig kraftigt. Både hvad angår de fordyrende elementer og dem, der giver mere luft i budgettet.

“Benzin og diesel er blevet dyrere. Til gengæld er bilernes brændstoføkonomi forbedret i så høj grad, at det faktisk mere end kompenserer for stigningen,” siger han.

Ifølge eksperten, der månedligt følger udviklingen i salget og priser på biler, har bilmarkedet specielt gennem de seneste fem år ændret karakter. Konkurrencen blandt mikro- og minibilerne er blevet meget skarp. De billigste mikrobiler starter ved 70.000 kroner, hvormed en typisk leder skal arbejde mindre end halvanden måned før skat for at finansiere en ny bil. Det scenarie havde været helt urealistisk i 1995, hvor halvanden månedsløn slet ikke kunne finansiere et nyt køretøj. Ses der på bilerne i di-

rektionsskassen, kendetegnet som en Audi A6, Mercedes CLS og BMW 5-serie, er det stadig dyrt. Her er priser op mod en million kroner ikke uhørt, specielt hvis bilerne har meget udstyr. Og det svarer ganske fint til det historiske niveau.

**ABONNEMENTER I BREDERE FORTOLKNING**

Abonnement var i 90'erne synonym med en avis, der trofast dumpede ind ad brevsprækken hver morgen. Men ifølge Kim Valentin skal den term i dag tolkes mere bredt:

“Abonnement er en fast månedlig forpligtigelse, vi binder os til. Og her er ændringerne til at få øje på, samtidig med at den typiske leder er flittig indkøber.”

Den helt klassiske er fitnesscentret, der på den anden side af årtusindskiftet var et mindre flatterende sted forbundet med karikeret bodybuilding. Men i dag er det mere reglen end undtagelsen, at lederne vælger et center i den dyre ende af skalaen. Som en fysisk adspredelse til jobbet. Abonnementer på tv har også udviklet sig i væsentlig grad siden slutningen af 90'erne. Hvor det den-

**FORBRUG I 1995 OG 2014**

**Her er det blevet dyrere**



**Huse og bolig**  
Særligt i hovedstaden.



**Benzin og diesel**  
Til gengæld kører vi længere på literen.

**Her er det blevet billigere**



**Elektronik generelt**



**Computere**  
Regnes det i forhold til ydeevne, er det uden for sammenligning.



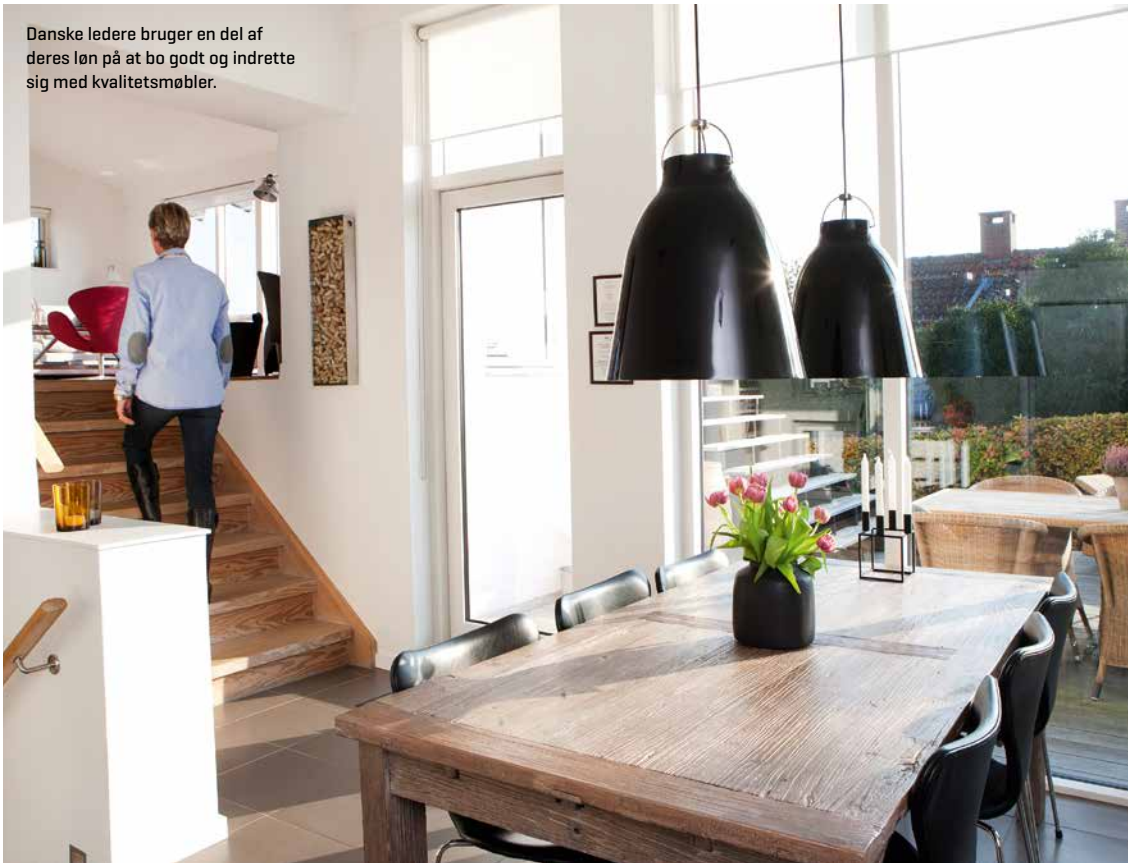
**Mindre biler**  
Små biler er blevet væsentligt billigere.



**Flyrejser**  
er blevet meget billigere.



Danske ledere bruger en del af deres løn på at bo godt og indrette sig med kvalitetsmøbler.



**“DE FLESTE LEDERE HAR ARBEJDET FOR AT NÅ DERTIL, HVOR DE ER, OG DERFOR KØBER DE OGSÅ DET, DER ER LAGT FLID OG SJÆL I.”**

- Jan Swyrtz -



Jan Swyrtz

Økonomicerteret  
i Aarhus



Kim Valentin

Direktor for  
Finanshuset i  
Fredensborg



Jan Lang

Analytiker på  
bilbasen.dk

gang var normalt blot at betale licens til de nationale stationer, har de fleste husstande mulighed for at købe flere til. Kim Valentin ser et opsigtsvækkende mønster i dette, for blandt hans kunder er lederne konsekvent dem, der bruger flest midler på de store tv-pakker. Han tillægger det et ønske om både information og afslapning.

“Ledere har næsten altid en stor tv-pakke. De vil se sport, når det passer dem, og følge med i nyhederne, når det sker. Det er et nødvendigt gode til en travl hverdag,” siger han.

Sidst, men måske vigtigst, er der revolutionen i 1998, hvor internettet for alvor brød igennem. Sammen med mobiltelefonernes indtog er posten “kommunikation” blevet en selvfølge, hvilket den ikke var for blot 15 år siden.

**LEDERE VIL HAVE KVALITET – OG REJSE**

En ting, der ikke har ændret sig siden 1995, er dog ledernes præference for kvalitet. Både Jan Swyrtz og Jan Lang oplever, at kvalitet er et kodeord. Tingene skal være i orden. Det afgørende for en gennemsnitlig leder er ikke gennemsnitlighed, men at få den bedste vare. Det koster, men det er lederen klar over, fortæller Jan Swyrtz.

“At se værdien i god chokolade skaber glæden ved at arbejde for den. De fleste ledere har arbejdet for at nå til, hvor de er, og derfor køber de også det, der er lagt flid

og sjæl i,” siger han.

Den betragtning er Kim Valentin enig i. Samtidig har årene også budt på væsentlige ændringer i vores forbrugsmønstre, der er blevet mere bredt og mere specialiseret. Udbuddet af varer er vokset markant, hvilket betyder, at husstanden køber specialiseret ind til hvert enkelt medlem. Tidligere spiste hele familien cornflakes til morgenmad, mens der i dag købes forskellige varianter alt efter hvert familiemedlems individuelle smag. Også udvalget af luksuriøse, kortvarige forbrugsgoder som specialøl, chokolade og vin er blevet større. Som Jan Swyrtz udtrykker det:

“Vi brugte slet ikke de samme penge på luksuriøse madvarer før, for de var ikke på markedet.”

Endeligt er der rejser. En weekendtur til Paris var i starten af 90'erne forbeholdt jetsættet, men prisen på billetter er faldet så drastisk, at det er blevet en vane for mange. Her står lederne heller ikke tilbage. De rejser nemlig mere end resten af befolkningen, også højtlojerede specialister. Derfor er både Kim Valentin, Jan Swyrtz og Jan Lang enige om tre fællesnævner for en leder anno 1995 og 2014:

“Lederes forbrug er både større og anderledes end gennemsnittet. Men frem for alt, så er det disponeret fornuftigt med fokus på kvalitet.”



# Sæt højere standarder for professionel resultatskabelse Bliv *Certified Business Facilitator*



# BUSINESS FACILITATOR UDDANNELSEN.

Vi har trænet mere end 3.600 facilitatorer i Danmark, Norge, Sverige og Finland

**Business Facilitator Uddannelsen giver dig teknikker, træning, overblik og indre ro til at facilitere målrettede, involverende og engagerende møder og workshops. Du får præcis feedback og vil gennemgå et intensivt personligt lærings- og udviklingsforløb.**

**Uddannelsen forløber over 4 moduler på samlet 8 dage, og er forankret i IAF's etiske kodeks og 6 kernekompetencer for professionel facilitering.**

Læs mere om uddannelsen på [www.facilitators.dk](http://www.facilitators.dk)

## Facilitering betyder "at gøre let"

Det betyder ikke at facilitering er let.

Det betyder at facilitatorens opgave er at sikre overblik og samarbejdsrammer, hvorunder deltagerne oplever at det er let at samarbejde, bidrage og skabe resultater.

Facilitatorens værktøjskasse er solidt forankret i forskning omkring menneskers forskellige præferencer for at kommunikere, lære og agere i grupper.

Som Business Facilitator sætter du deltagerens viden, kompetencer og færdigheder i spil; og er samtidig i stand til at sikre fremdrift og holde deltagerne på sporet.

## Vi har erfaringen til at gøre dig bedre

Vi arbejder målrettet på at sikre et højt fagligt niveau for facilitatorer og har trænet mere end 3.600 facilitatorer i Danmark, Sverige, Norge og Finland.

## Facilitering i en forretningsmæssig kontekst

Uddannelsen er fokuseret på facilitering i realistiske situationer i en forretningsmæssig kontekst.

Du vil lære hvordan du som Business Facilitator målrettet kan arbejde med strategi, visioner, problemløsning, innovation og idégenerering. Vi dækker forskellige beslutningsprocesser samt hvordan du sikrer organisatorisk ejerskab og understøtter den efterfølgende implementering.

## Intensiv praktisk træning og præcis feedback

Facilitering er en kompleks kompetence/færdighed. Det er derfor ikke nok bare at se, høre eller læse om teknikkerne. Facilitering skal udføres i praksis og en forudsætning for maksimalt udbytte er erfaringsdannelse, intensiv træning og præcis feedback fra erfarne facilitatorer og trænere.

Vores fokus på intensiv praktisk træning og præcis feedback er fundamentet i Business Facilitator Uddannelsens succes.

## Tilmeld dig til Business Facilitator Uddannelsen, Hold 9, Forår 2015

- Modul 1: 9.-11. marts *Facilitering – Principper og teknikker*
- Modul 2: 13.-14. april *Gruppedynamik og samarbejdspsykologi*
- Modul 3: 11.-12. maj *Udvikling af dig som facilitator*
- Modul 4: 18. juni *Certificering som Business Facilitator*

Alle dage undervises fra 9.00 – 16.30

## Pris og sted

Business Facilitator Uddannelsen afholdes centralt i København på Copenhagen Marriott Hotel og koster 29.800,- ekskl. moms.

**Spar 10%** ved samtidig tilmelding af flere deltagere.

Læs mere om uddannelsen og tilmeld dig på [www.facilitators.dk](http://www.facilitators.dk)

ASTRID  
HAUG  
KONSULENT OG  
RÅDGIVER

Astrid Haug anbefaler alle ledere at gøre sig bekendt med, hvordan de forskellige sociale medier fungerer, og hvordan man kan bruge dem til at brande sig selv og sin virksomhed.

# Kunsten at blive en succes på de sociale medier

Astrid Haug lever af at rådgive ledere og virksomheder i, hvordan man får det bedste ud af de sociale medier. Mange er stadig nervøse for at kaste sig ud i det, og det er synd, for man går glip af megen nyttig viden, som kan være til stor gavn.

TEKST: ANDREA BAK | FOTO: KRISTIAN GRANQUIST

**T**idligere i år udkom Astrid Haugs bog "Sig du kan li' mig - indholdsstrategi for sociale medier". Den handler om, hvordan man som virksomhed får det bedste ud af de sociale medier - en proces, der kan være lang og svær for mange, og som Astrid Haug lever af at være fødselshjælper på.

Astrid Haug er uddannet cand.mag. i medievidenskab, og det med sociale medier kom lidt ind ad bagvejen. I 2004 tog hun til New York for at være frivillig kampagnemedarbejder i demokraternes præsidentkandidat John Kerrys valgkamp mod George W. Bush. Her så hun, hvordan den stadigt voksende skare af bloggere blev aktiveret i valgkampen, og hvordan små donationer til valgkampen begyndte at spille en stor rolle. Den korte vej fra borger til reel indflydelse fascinerede hende enormt, og siden da har politisk kommunikation og sociale medier præget hendes karriere.

Da hun kom hjem fra USA, fik hun job som pressemedarbejder hos Radikale i forbindelse med valgkampen i 2005, og det var en stor kontrast. Det føltes, som om ingen anede, at der var valg om lidt, og ud over en enkelt donationsknap på hjemmesiden var det meget småt med aktiviteter på nettet.

Der er sket meget siden dengang. Langt de fleste virksomheder er i dag synlige på de sociale medier, men det er de færreste, der oplever stor succes, og at det giver værdi for virksomheden. For mange er det at være til stede på de sociale medier noget, man er, fordi det skal

man, mens man ikke har tænkt til bunds over, hvad man vil have ud af det, og hvordan man vil opnå det.

"Der laves stadig masser af klassiske fejl derude," siger Astrid Haug.

"Mange virksomheder er meget afsenderorienterede, når de kommunikerer på de sociale medier, og bruger det bare til at meddele og oplyse om ting. Det er ikke særlig godt indhold for brugerne. Mange har det svært med den direkte kontakt med deres kunder, og måske ved ledelsen heller ikke helt, hvordan de skal håndtere det, og så bliver de berøringsangste og vil hellere helt lade være," siger hun.

Det er en skam, for det gør, at mange går glip af god omtale også. Astrid Haug nævner her Nemlig.com, Telmore og Zalando som nogle af de virksomheder, der via deres omgangsform og kundeservice på de sociale medier har fået endnu flere glade kunder i deres butikker.

Frygten for at interagere direkte med kunderne på nettet bunder efter Astrid Haugs erfaring i, at mange er bange for den "shitstorm", de har set ramme virksomheder på især Facebook. Senest Jensen's Bøfhus, der vandt en opretshavssag mod en lokal restauratør i Nordjylland, hvilket fik 100.000 mennesker til at melde sig ind i "Boycot Jensen's Bøfhus"-gruppen på Facebook i løbet af ganske få døgn.

"Det kræver nogle andre kompetencer og idéer at navigere på de sociale medier, end vi har været vant til før," siger Astrid Haug.

"Det kræver kort sagt noget andet fra ledernes side. Det kræver, at man tør bringe sig selv i spil, og at man har en idé om, hvordan man som leder skal aktivere sine medarbejdere på de sociale medier i stedet for at opstille forbud mod at bruge dem," siger hun.

Hun ser en tendens til, at det ofte er en helt nyansat eller en studentermedhjælper, der bliver sat til at styre virksomhedens sociale medier, tit ud fra devisen om, at når man er ung, ved man sikkert, hvordan det fungerer. Og det gør de unge også, men de mangler en grundlæggende viden om virksomhedens DNA, som gør det svært for dem at forvalte virksomhedens brand udadtil.

"Hvis virksomhedens ledelse ikke kan kommunikere brandet udadtil, kan man heller ikke forvente, at juniormedarbejderne gør det," som hun siger.

Astrid Haug lever i dag af at undervise virksomhe-

BLÅ  
BOG

2014

Udgav bogen "Sig du kan li' mig - indholdsstrategi for sociale medier"

2013

Selvstændig konsulent inden for sociale medier og digitale strategier

2011

Pressechef i Kulturministeriet

2010

Community Manager på Berlingske

2009

Udgav bogen "Lyt til elefanterne" med Anna Ebbesen

2006

Pressechef i Miljø- og Teknikforvaltningen, Københavns Kommune

2005

Presse- og kampagnemedarbejder, Radikale

2002

Cand.mag. i medievidenskab



Er du usikker på, hvordan Twitter virker, så vær åben om det, og brug gerne hashtagget #nypåtwitter – de andre brugere er flinke til at hjælpe.

5  
TRIN

## TIL EN GOD INDHOLDS-STRATEGI, DER GIVER SUCCES PÅ DE SOCIALE MEDIER

1

Find jeres formål med at anvende sociale medier.

2

Find ud af, hvor I har noget relevant at tilbyde brugerne.

3

Lav det gode indhold, som brugerne kan tale om.

4

Lav en indholdsplan, og sæt konkrete mål op for indsatsen.

5

Få organisationen og medarbejderne med i strategien.

Fra Astrid Haugs bog "Sig du kan li' mig – indholdsstrategi for sociale medier", der udkom tidligere i år.



der i sociale medier og digital strategi. Med hendes egne ord er hendes opgave at skabe et fortroligt forum til "dumme spørgsmål".

"Det handler om alt, fra hvilke apps der er gode at have, til hvordan man laver en god, digital strategi for virksomheden," siger hun.

"Første skridt er at afklare, hvor aktiv og hvor synlig man vil være som leder på de sociale medier. Det er en unik platform for ledere at træde i karakter som en såkaldt "thought leader": at man holder øje med andre ting end sin egen anedam. At man deler links fra andre virksomheder og viser andre, hvad der er interessant – altså en slags ekspert," forklarer Astrid Haug.

*Hvad overrasker dig i forhold til ledere og sociale medier?*

"Det overrasker mig meget, at mange er så bange for forandring og bare kategorisk afviser,

at sociale medier er noget, de behøver at forholde sig til. At man er totalt blind for en helt ny måde at nå ud til sine kunder på," siger Astrid Haug.

"Jeg oplever mange, som er bange for at få dårlige anmeldelser på Facebook eller Trustpilot, hvis de åbner op for det, men helt grundlæggende har man jo et kæmpe problem, hvis man er bange for sine kunder," siger hun og tilføjer:

"De negative kommentarer er allerede derude, hvad enten man selv deltager eller ej."

"Det handler i virkeligheden mindre om sociale medier og i højere grad om, hvad man vil med sin kommunikation. Mit yndlingsseksempel er Skat, som gør det fremragende på Twitter.

"Hvis Skat kan, kan alle," plejer jeg at sige, for er der nogen, der har sure kunder, er det da dem," siger Astrid Haug. Læs mere på [astridhaug.dk](http://astridhaug.dk)

**"Det overrasker mig meget, at mange er så bange for forandring og bare kategorisk afviser, at sociale medier er noget, de behøver at forholde sig til."**

- Astrid Haug -

HER FINDER DU LEDERNE PÅ DE SOCIALE MEDIER



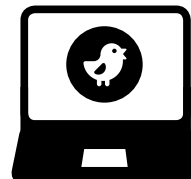
LinkedIn

[linkedin.com/  
company/Ledernes-  
hovedorganisation](http://linkedin.com/company/Ledernes-hovedorganisation)



Facebook

[facebook.com/  
LederneDK](http://facebook.com/LederneDK)



Twitter

@LederneDK

# BILER ER STADIG BILER. DET ER MENNESKENE BAG, DER GØR FORSKELLEN

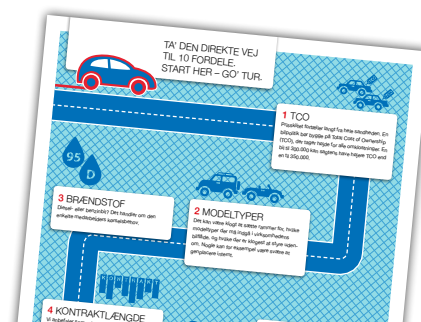


Det er altid team-chefen, der står med ansvaret. Sådan er det i Formel 1, og sådan er det med virksomhedens bilflåde. Og ligesom Formel 1-teamchefen, så har du som teamchef for en bilflåde brug for et toptunet pit-crew, der både kan tage fat og tænke selv. Som sikrer dig optimal down-force i budgettet og sikker styring gennem alle chikaner. Med ALD i pitten får du et crew, der brænder for at sikre, at du får den optimale ydelse ud af bilerne indenfor budgettet. Vi har klare holdninger til, hvordan du bør sammensætte og servicere din bilflåde. Det er derfor vi siger, at det er menneskene bag, der gør forskellen.

**Få succes som teamchef for virksomhedens bilflåde.**  
**Tjek ind i vores briefing room på [www.aldautomotive.dk](http://www.aldautomotive.dk) og se 10 gode råd.**

Kontakt os på tlf. 33 55 80 00 eller læs mere på [www.aldautomotive.dk](http://www.aldautomotive.dk)

LET'S DRIVE TOGETHER





## LEDERUDDANNELSE – DER BETALER SIG

Den Grundlæggende Lederuddannelse giver redskaber til at håndtere de utallige situationer, hvor medarbejderne har:

- Krav på ledelse
- Brug for ledelse
- Ret til ledelse

Kurset er tilrettelagt for ledere og mellemledere. Strækker sig over 13 dage fordelt på 5 moduler.

**Prisen i 2014 priser er kun 2366.00 kr.**

### Vidste du?

At CPH WEST uddannelsescenter København Vest er en offentlig udbyder af arbejdsmarkedsuddannelser. Arbejdsmarkedsuddannelser er for alle. Ud over en attraktiv lav pris får du:

- Kompetencer og kvalitet
- Offentligt uddannelsesbevis
- Mulighed for løntabsgodtgørelse

Der starter nyt kursus hver måned.

**Få mere information på telefon: 3388 0921 eller på mail: [chrp@cphwest.dk](mailto:chrp@cphwest.dk)**



**CPH WEST**  
UDDANNELSESCENTER KØBENHAVN VEST

# OPSAGT- OG HVAD SÅ?

**DE FLESTE LEDERE** OPLEVER I HVERT FALD ÉN GANG I DERES LIV AT BLIVE FYRET. MEN EN OPSIGELSE BEHØVER IKKE AT VÆRE JORDENS UNDERGANG. HOS LEDERNE KAN DU FÅ HJÆLP TIL AT KOMME VIDERE – HVAD ENTEN DU HAR EN FORNEMMELSE AF, AT DIN FYRING VAR UBERETTIGET, ELLER DU BARE HAR BRUG FOR AT FÅ SAT ET PUNKTUM, SÅ DU KAN RETTE FOKUS FREMAD.

*Tekst: Nina Ettrup / Illustration: iStockphoto.com*



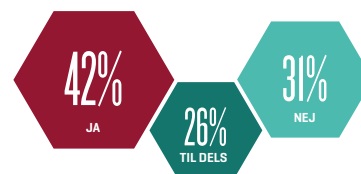
**S**

yv ud af ti ledere har prøvet at stå med pottaplanten under armen og en fyreseddel i hånden. Det viser undersøgelsen “Bag om opsigelsen”, som Lederne har lavet blandt 1.311 af sine medlemmer i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Det tal kommer ikke bag på Bodil Nordestgaard Ismiris, direktør og chef for medlemsrådgivningen hos Lederne.

“Der er ingen tvivl om, at man som leder er mere udsat, for eksempel når virksomheder fusionerer. Så bliver der “dubletter” på forskellige niveauer. Der er også en mindre tolerance, hvis man som leder ikke performer, som man skal. Det ligger i lederrollen, at man har et skærpet ansvar,” siger hun.

49 procent af de adspurgte i undersøgelsen svarer, at de brugte deres fagforening eller a-kasse, da de blev opsagt, og en del af dem henvendte sig for at få hjælp til at vurdere, om fyringen skete efter bogen.

Havde du en fornemmelse af, at du risikerede at blive sagt op, inden det skete?



Undersøgelsen er foretaget af Lederne og YouGov

Læs hele undersøgelsen på [lederne.dk](http://lederne.dk)



“Det er vigtigt, at opsigelsen sker ordentligt og redeligt. Virksomheden skal kunne begrunde den og dokumentere for de forhold, der gør sig gældende. Ellers kan opsigelsen være usaglig, og så har man som leder krav på en kompensation,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

I undersøgelsen svarer 79 procent af dem, der har prøvet at blive opsagt, at fyringen var begrundet i virksomhedens forhold, eksempelvis omstruktureringer, nedskæringer og fald i ordretilgangen. Men næsten halvdelen af dem har en fornemmelse af, at deres personlige forhold – herunder forholdet til chefen – også spillede ind. 27 svarer klart “Nej” til spørgsmålet “Vurderer du, at den begrundelse, du modtog, var den egentlige grund til, at du blev sagt op?”, mens 21 procent svarer “Til dels”.

Hvis du har en fornemmelse af, at tingene ikke er foregået helt sagligt i forbindelse med en opsigelse, kan du rette henvendelse til Lederne, som inden for 24 timer giver en tilbagemelding på, om du har en sag, man kan gå videre med.

“Hvis og når du står med den følelse af tvivl, så brug os endelig. Så kan vi som minimum hjælpe dig med at få af- eller bekræftet, om det er den reelle og en saglig begrundelse, du har fået,” siger Henrik Kongsbak, som er ansættelsesretschef hos Lederne.

Og uanset hvad synes han, det er en god idé, at man hiver fat i ham

og hans kolleger, hvis man er blevet opsagt.

“Mange kontakter os, fordi de egentlig bare lige vil vide “Er det her efter bogen?” Hvis det så er det, kan man sige “tjek” og rette fokus fremad mod et nyt job. Mange har brug for at få den bekræftelse,” siger han.

Bodil Nordestgaard Ismiris hæfter sig også ved, at det er vigtigt at få den afklaring, fordi den kan være med til at give ro og det mentale overskud, som skal til, når man skal finde et nyt job.

“Jo hurtigere, du er i gang, desto bedre. Refleksion er en god øvelse, men det sidste, du skal gøre, er at isolere dig,” siger hun og peger på, at “Bag om opsigelsen” da også viser, at langt de fleste opsagte ledere hurtigt kommer i gang med jobsøgningen – og at 39 procent faktisk er i job, allerede før deres opsigelsesperiode er udløbet.

“Jeg tror, det handler om, at man som leder har rigtig meget identitet i sit job, så man kan godt føle sig rodløs, når man ikke har et arbejde. Det er med til at anspre, at man meget hurtigt kommer op på hesten igen,” forklarer Bodil Nordestgaard Ismiris.

Mange vil selvfølgelig helst have været opsigelsen foruden. Men når chokket over den har fortaget sig, kan man måske bruge erfaringen, når man rider ind i sit næste arbejdsliv.

“Når det hele er kommet lidt på afstand, er der jo mange ledere, der er superdygtige til at bruge det til læring. Hvis man selv har haft en aktie i opsigelsen, er det vigtigt, at man tager det med videre i karrieren,” siger Henrik Kongsbak.



**Bodil Nordestgaard Ismiris**

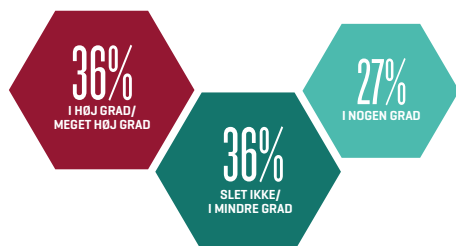
*Direktor og chef for medlemsrådgivningen hos Lederne*



**Henrik Kongsbak**

*Ansættelsesretschef hos Lederne*

I hvilken grad var det en psykisk belastning for dig, at du blev sagt op?



Undersøgelsen er foretaget af Lederne og YouGov  
Læs hele undersøgelsen på [lederne.dk](http://lederne.dk)

Hvor lang tid efter du var blevet sagt op, kom du i arbejde igen?



Undersøgelsen er foretaget af Lederne og YouGov  
Læs hele undersøgelsen på [lederne.dk](http://lederne.dk)



Vi kender alt til leasing  
af firmabiler og er helt  
tæt på branchen



Hos os får du frihed til at vælge mellem  
masser af mærker

Mærkefrihed - Rådgivning - Overblik

Mød eksperten og kunden på [Nordania.dk/firmabiler](http://Nordania.dk/firmabiler)

Nordania Leasing

# KAN DU SIKRE DIG MOD EN OPSIGELSE?

3 TIP

DET KORTE SVAR ER SELVFØLGELIG, AT NEJ, DET KAN DU IKKE, MEN DER ER ALLIGEVEL MANGE TING, DU SELV KAN GØRE FOR AT SIKRE DIG SELV.

**D**er er mange faktorer, som kan føre til en fyring, og det er langtfra dem alle sammen, du som leder er herre over. Men du kan være det, som Bodil Nordestgaard Ismiris kalder "proaktiv", så en eventuel opsigelse giver så få knubs som muligt – både psykisk og økonomisk. Hun har tre tip til, hvordan man sikrer sig selv.

## TIP 1. FÅ EN AFTALE OM OUTPLACEMENT SKREVET IND I DIN KONTRAKT

Det virker måske lidt forkert at tale om, hvad der skal ske, når man forlader en virksomhed, før man overhovedet er begyndt at arbejde der. Men gør det alligevel.

"Outplacement er et rigtig godt tilbud at få, hvis man bliver opsagt. Så vi råder folk til at få skrevet ind i deres kontrakt, at de i forbindelse med en afskedigelse har krav på et outplacement-forløb. Her får man en person, som følger og støtter en over en længere periode, man får én til én-sparring, og man bliver udfordret på, hvad det egentlig er, man vil og kan – og om de to ting hænger sammen," siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

## TIP 2. OVERVEJ AT TEGNE EN TILLÆGS-FORSIKRING

Økonomiske bekymringer er en af de ting, der presser folk mest i forbindelse med en opsigelse. Knap halvdelen – 48 procent – svarer i undersøgelsen, at de har oplevet

usikkerhed om "min og min families økonomi" i den situation.

"Det kan udløse stress, og det kan brede sig som ringe i vandet til resten af familien. Så hvis man ikke har så meget økonomisk råderum, er det en god mulighed at tegne en tillæggsforsikring og på den måde gøre sin økonomi forudsigelig. Hvis man oplever usikkerhed i sit nuværende job og tænker, at man har brug for ekstra tryk, er det værd at overveje. For hvis man først står med opsigelsen, er det ikke en mulighed," siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

## TIP 3. TAG KONTAKT TIL LEDERNE, HVIS DU HAR EN FORNEMMELSE AF, AT DIT JOB ER I FARE

Antallet af ordrer er faldet. Din chefs tone er blevet noget mindre hjertelig. Der går rygter om en fusion. Der kan være mange ting, som gør, at du pludselig føler dig usikker på, hvor sikkert du egentlig sidder i stolen. Hvis du mærker en utryghed, kan det være rart at vende tanker og muligheder med et andet menneske.

"Ofte har en leder jo en følelse af, om det går godt eller dårligt. Og hvis man fornemmer, at det ikke går så godt, kan det være en idé, at man tager kontakt til Lederne og får en snak om sin situation og om, hvor man eventuelt kan søge hen. Det er jo altid bedre selv at træffe beslutningen om at forlade et sted, end at der er andre, der tager den for en. Så hvis du kan mærke, det ikke går, eller at du ikke trives, så brug os som sparringspartner," lyder opfordringen fra Bodil Nordestgaard Ismiris. 🗣️



### Skriv under – med forbehold

Det kan være svært at bevare det store, kølige overblik, hvis man lige er blevet opsagt. Og så kan man måske komme til at sætte sin underskrift på en opsigelsesaftale uden helt at vide, hvad der står i den. Henrik Kongsbak fra Lederne minder derfor om, at man altid kan underskrive en aftale "med forbehold for Lederne godkendelse". Medlemstilfredsheden målt i Lederne's medlemsrådgivning er særdeles høj. 91 procent erklærer sig i år meget tilfreds eller tilfreds med det forløb, de har været igennem hos Lederne. Utilfredsheden er kun på tre procent.

91%

ERKLÆRER SIG I ÅR MEGET TILFREDS ELLER TILFREDS MED DET FORLØB, DE HAR VÆRET IGENNEM HOS LEDERNE

RANGE ROVER EVOQUE

# HELT SIN EGEN

landrover.dk



ABOVE & BEYOND



## Vil du skille dig ud? Range Rover Evoque fås nu til erhvervsbeskatning fra 513.868 kr.

Den nye Range Rover Evoque med prisbelønnet design og ny 9-trins automatgearkasse, giver dig mere køreglæde på selv de mest uvante steder. Den har Land Rovers legendariske off-road egenskaber, god økonomi og eksklusiv komfort. Den er til dig, der går dine egne veje. Prøv den hos en af vores forhandlere.

**Pris fra 705.000 kr.**

<b>Bilcentret Peer Glad A/S</b>	Slagelsevej 121, 4400 Kalundborg	Tlf.: 59 51 10 64
<b>Terminalen Aarhus A/S</b>	Grenåvej 337, 8240 Risskov	Tlf.: 86 17 71 00
<b>Jaguar Land Rover København</b>	Bistrupvej 122, 3460 Birkerød	Tlf.: 45 81 78 08

**B**

Range Rover Evoque: Forbrug eD4 fra 20,0 km/l blandet kørsel. CO<sub>2</sub>-udslip 133g/km.

Pris fra 705.000 kr. inkl. moms som SUV og fra 412.945 kr. som VAN. Priser er ekskl. leveringsomkostninger på 3.780 kr. Tillæg for privat anvendelse (VAN) er på 5.510 kr. Vi tager forbehold for trykfejl og prisændringer.

Steffen Stræde har  
været CEO i Zoo  
København i to år.



# STEFFEN STRÆDE

## 48 ÅR, ADM. DIR. I ZOO KØBENHAVN

### SOM VIRKSOMHEDSLEDER INDSÅ

**JEG ...** at den traditionelle ledelsesstil har for mange omkostninger for medarbejderne. Jeg oplevede, at der i den menneskelige psykologi er noget grundlæggende utilfredsstillende ved den måde, vi har skruet vores ledelsestilgang sammen på. Jeg spurgte derfor mig selv: Når vi danskere ynder at hylde vores store udstrækning af tillid mellem mennesker, hvorfor i alverden har vi så affundet os med en ledelsesmodel, der bygger på det modsatte af tillid?

**DEN NORMALE MÅDE ...** at lede en virksomhed på er at lade ledelsen bestemme, hvor virksomheden skal bevæge sig hen de næste fem år. Efterfølgende bruger man så fem år på at finde ud af, at strategien ikke går ind under huden på medarbejderne. Jeg tror, de fleste topledere vil kunne skrive under på, at det ofte er vanskeligt at få ledelsens beslutninger tilstrækkeligt ind under huden på medarbejderne.

**OPGAVEN FOR FREMTIDENS ...** virksomheder er derfor at udvikle en ledelsesmodel, hvor man formår at lede i den enkeltes niveau. Jeg ved godt, at nogle ledere vil sige: "Jeg har flere hundrede medarbejdere, jeg har ikke mulighed for at lede den enkelte." Hertil siger jeg, at man må forsøge at finde en fællesnævner mellem medarbejderne og tage udgangspunkt i det.

**FILOSOFIEN BAG ...** min tillidsbaserede ledelsesstil er at tage udgangspunkt i medarbejderne og deres

idéer til at videreudvikle Zoologisk Have. Jeg forsøger at bruge det, medarbejderne kan bidrage med, som en ressource, virksomheden kan vokse af. Jeg tror på, at har man 400 højt motiverede medarbejdere, der beskæftiger sig med noget, de kan lide at arbejde med, så vil det, der kommer ud af deres arbejde, bevæge virksomheden i den rigtige retning.

**MIN OPGAVE SOM LEDER ...** handler derfor meget om at stole på mine medarbejdere og tro på, at der kommer det rigtige resultat ud af deres arbejde. Det har krævet en bevidst beslutning fra start at tro på, at medarbejdernes idéer kan føre virksomheden videre i den rigtige retning. Vi har nu et par års erfaring med denne måde at gøre tingene på, og hver eneste dag er jeg fuldstændig overbevist om, at det er det rigtige at gøre.

**JEG ER IKKE BANGE FOR ...** at overflødig gøre mig selv som leder, for min opgave er bare blevet omformuleret. Opgaven handler for mig om at holde fast i tilliden til medarbejderne og

**"JEG FORSØGER AT BRUGE  
DET, MEDARBEJDERNE  
KAN BIDRAGE MED,  
SOM EN RESSOURCE,  
VIRKSOMHEDEN KAN  
VOKSE AF."**

- Steffen Stræde -

forsøge at understøtte deres personlige udvikling. Og det kræver på mange måder meget mere ledelse end normalt.

**JEG FORSØGER ...** at lade være med at tage mig selv alt for højtideligt som leder, hvilket vil sige, at jeg forsøger at lade være med at skulle manifestere mig selv som leder ved for eksempel altid at skulle være den, der skal have det sidste ord til et møde.

**DET KRÆVER EN ...** veludviklet empatisk evne at arbejde med den tillidsbaserede ledelsesmodel. Og det er ikke noget, man kan lære på et kursus, men er nogle grundlæggende egenskaber, man skal have i sig.

**DEN STØRSTE GEVINST ...** for Zoologisk Have som arbejdsplads har i mine øjne været at mærke den utrolige glæde, motivation og lyst hos medarbejderne til at udføre et godt arbejde. Som leder er det dejligt at se medarbejderne gå efter de projekter, de brænder for og tror på.

**DE RISICI ...** man ud fra en traditionel ledelsestankengang kunne nævne ved den tillidsbaserede ledelsesstil har vist sig ikke at være et problem hos Zoologisk Have. Til de mere end 200 projekter, vi har søsat de seneste halvandet år, har medarbejderne i gennemsnit brugt 14 procent mindre, end de har fået tildelt. Derfor er jeg tryk, når en medarbejder kommer og præsenterer en idé. Og samtidig ved de, at de sandsynligvis vil få tildelt penge til at udføre idéen. Det er for mig gensidig tillid i sin rene form.

### OM STEFFEN STRÆDE

**1996-1997**

Projektleder i  
Verdensnaturfonden

**1997-2000**

Ph.d. hos  
Danida/KVL

**2000-2003**

Afdelingschef,  
Rambøll

**2003-2007**

Adm. dir.,  
Knuthenborg  
Dyrepark

**2007-2008**

Interrim direktør,  
Broholm

**2008-2012**

CEO,  
A.C. Schmidt

**2012**

CEO,  
Zoo København

**Mentorordning**

**Fast track**

**Refusion ved sygefravær**

**Løntilskud**

**Fleksjob**

**Personlig  
assistance**

**Jobrotation**



## Få overblik over din virksomheds muligheder

Der er over 20 muligheder for at få støtte, når virksomheder fx ønsker at fastholde en medarbejder, der er blevet syg, eller når virksomheder vil ansætte en person med nedsat arbejdsevne.

Et nyt webbaseret værktøj gør det nemt for virksomheder at få overblik over de mange muligheder.

**SE CABIWEB.DK/OVERBLIK**

**cabi** i i i

**BEDRE ARBEJDE  
TIL FLERE**

# LEDERLIV

M.M.



## JULEGAVER TIL LEDEREN, DER HAR ALT

Julen står for døren, og måske har du for længst sendt ønskesedler rundt i familien. Men hvis ikke, er der her en række bud på ting, du kan ønske dig.

TEKST: Ditte M. Hansen / FOTO: All Over Press, Martin Tanggaard

Se flere ting og priser på næste side.

JULEGAVER  
TIL LEDEREN,  
DER HAR ALT



**1.** Gavepakke med Eva Trio sauterpande og spatel i plast samt lækre italienske dellkatesser. Sauterpanden fås i sort og hvid. **1.039 kr.** [illumsbolighus.dk](http://illumsbolighus.dk) **2.** Brunchsæt i porcelæn med skål, tallerken, ægge-ring og kaffekop fra Vipp. Sættet er lavet i samarbejde med den danske keramiker Annemette Kissow og fås i hvid og grå. 399 kr. [vipp.com](http://vipp.com) **3.** MacBook Air-sleeve fra Evouni designet i slidstærkt og vandtæt specialpapir. Sleeve lukkes med snor af italiensk læder og er foret med uldfilt, så din computer kan ligge trygt og godt. Fås i sort og brun og passer til MacBook Air 13". **495 kr.** [grannysmith.dk](http://grannysmith.dk) **4.** Gaveæske med bodyscrub, bodylotion og håndcreme fra Rudolph Care. Alle produkter er økologisk certificeret med Ecocert og Det Nordiske Miljømærke Svanen. **545 kr.** [rudolphcare.dk](http://rudolphcare.dk) **5.** Slebne whiskyglas, der kan bruges til både kolde sjusser, varm kaffe og te samt fyrfadsllys og desserter i lag. **60 kr.** [shopdora.dk](http://shopdora.dk) **6.** Monocle-højtaler i kobber og med 40 mm driver fra Native Union. Kan bruges som både håndfri, til telefonkonference og som almindelig højtaler. 3-5 mm jackstik samt micro-USB-kabel medfølger. **495 kr.** [grannysmith.dk](http://grannysmith.dk) **7.** Striktæppe i 100 procent bomuld – perfekt til de kolde vinteraftener. Jacquard-striknin-gen gør, at de grafiske print i sort og grå er modsat på hver side. **749,95 kr.** [fermliving.dk](http://fermliving.dk)



# KOM TÆTTERE PÅ DRØMMEN...

Anbefal Lederne og vind  
et gavekort på 50.000 kr.  
til Nyhavn Rejser.

Læs mere om konkurrencen  
og anbefal på  
**[lederne.dk/anbefal](http://lederne.dk/anbefal)**

Præmien er sponsoreret af:



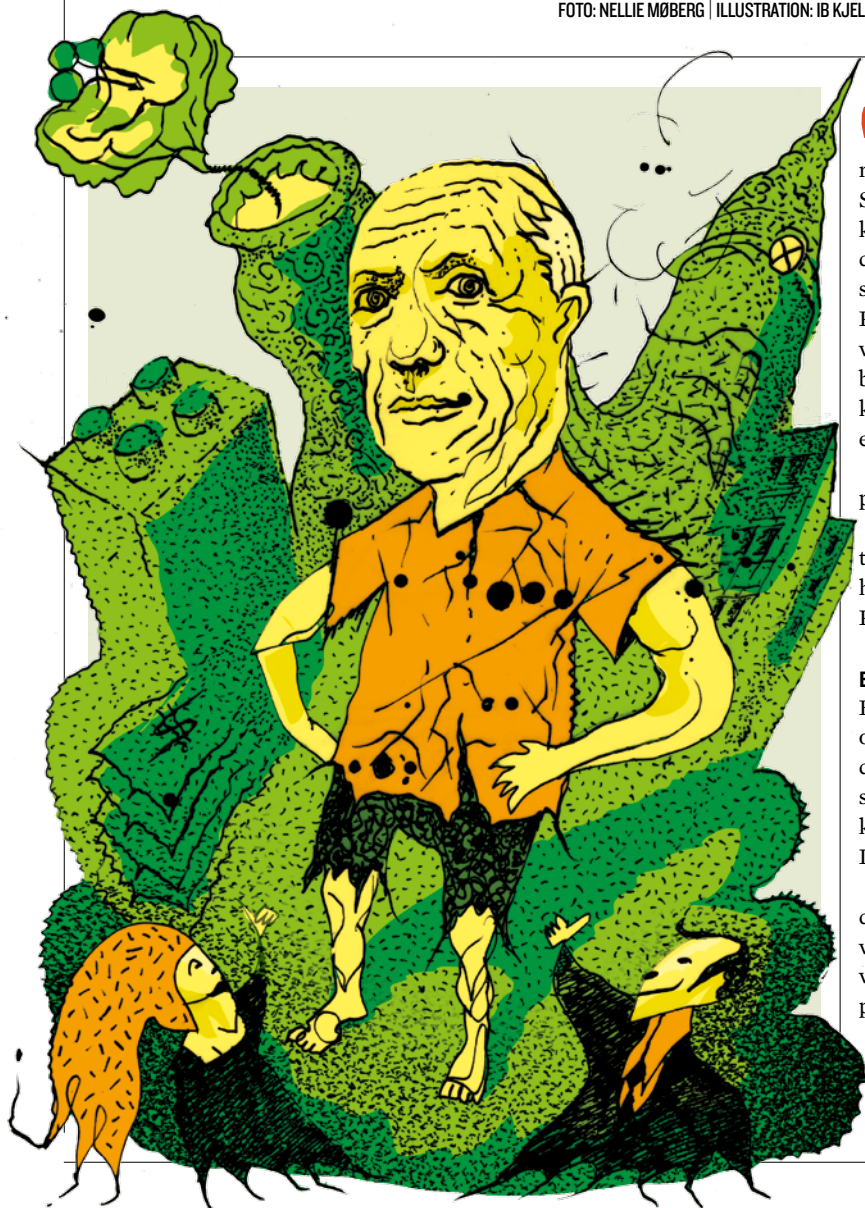
**LEDERNE**   
*bringer dig videre*

af TORBEN GAMMELGAARD

# PICASSO-PRINCIPPET

*At være, hvor livet leves, skal være din strategi som leder.*

FOTO: NELLIE MØBERG | ILLUSTRATION: IB KJELDSMARK



**FOR NOGLE ÅR SIDEN** var jeg til møde hos Picasso Foundation. De står for arvingernes rettigheder til den store kunstners navn og værker. Stedet var uforglemmeligt, næsten som et møde med kunstneren selv må have været. Ny, eksperimenterende kunst kombineret med vildt og syret møbeldesign side om side med gamle sorthvide privatfotos af far, Pablo, i gang med at skabe et af sine mange værker. På vej hjem gennem Paris' gader kom jeg forbi en grøn bod med kulørte lamper og alverdens postkort. I bunken lå også et par stykker af netop Picasso. Jeg lagde en euro og tog et med hans berømte ord:

“Jeg vil leve som en fattig mand med en masse penge.”

Umiddelbart selvmodsigende, men efter nogen tid gik det op for mig, at her var jo nøglen til ikke bare hans egen succes, men også et princip for god ledelse. Postkortet hænger stadig på mit kontor.

## EN FATTIG MAND

Bruce Springsteen synger på nummeret “Better Days” om at være en rig mand i en fattig mands skjorte. De dyre reklamefolk skal – når de arbejder for Ikea – selv stå en uge på gulvet i en butik for at lære kunden og kulturen at kende. Du skal se din målgruppe i øjnene. Du skal leve som og iblandt dem, du vil nå.

I 1980'erne blev SAS-direktør Jan Carlzon en af de største superstjerner i erhvervslivet, fordi han først vendte flyselskabet fra fiasko til succes og derefter vendte gængs ledelsesfilosofi på hovedet i bogen “Riv pyramiderne ned”. Bogen handlede kort sagt om, at det var medarbejderne i frontline, der havde den mest værdifulde viden, ikke topledelsen: “Vi oplever sandhedens øjeblik 50.000 gange om dagen,” sagde han, med henvisning til hver gang en medar-

TORBEN  
GAMMELGAARD

skriver som leder og kunstner for magasinet Lederne om sit syn på sammenhænge mellem kultur, innovation og ledelse.

Torben Gammelgaard er direktør for Copydan BilledKunst, foredragsholder og forfatter til bøger om ledelse og innovation. Hans kunst er repræsenteret på internationale gallerier. Fortid i filmbranchen og som advokat. Følg Torben Gammelgaard på Instagram og på [www.kulturleder.dk](http://www.kulturleder.dk)

bejder havde kontakt til en kunde.

Jo større (og rigere) en virksomhed vokser sig, jo længere kommer ledelsen væk fra kunden og dermed virkeligheden. Derfor er små (og fattige) start-up-virksomheder reelle trusler mod veletablerede firmaer. Det ved de nye giganter fra Silicon Valley, hvilket også er årsagen til, at Facebook betaler over 100 milliarder kroner for WhatsApp med sølle 55 ansatte, inden de selv bliver overhalet inden om.

Cheferne hos den hedengangne fotokæmpe Kodak havde derimod sat sig godt til rette øverst oppe i den nu forladte og forfaldne Kodak-bygning. De kunne slet ikke se helt ned til dig og mig, da vi for 15 år siden begyndte at trykke næserne flade mod butiksvinduer med det nyeste nye; digitalkameraer.

Jeg havde denne sommer fornøjelsen af at opleve professor Jeff Pfeffer på Stanford Business School. Han berettede indlevende om fusionsforhandlingerne mellem de to amerikanske flyselskaber United Airlines og Continental. Til det sidste og afgørende møde mellem de to øverste topchefer ankom Continentals direktør i et af selskabets egne rutefly. Chefen for United Airlines steg derimod ud af sin privatjet. Det studsede mange over, så i sin iver for at forsvare sig forklarede han: "I didn't want to be late" ...

Det handler i bund og grund om autenticitet. At være ét med sin rolle, sine pligter og sine kunder. Der skal ikke så meget til, hverken at gøre det godt

masse nye produkter langt fra den oprindelige idé og langt fra kundernes ønsker. Den ene forkromede markedsanalyse efter den anden blev fulgt i øst og vest. Det kostede Lego et formuetab på 2,2 millioner kroner om dagen i en periode på 11 år (ja, om dagen).

Først i 11. time, hvor penge-kassen var tom, smed man de dyre analyser væk og vandrede ud af kontorerne og direkte ind i børneværelserne. Kunden var ikke længere et tal eller en del af et segment, men et levende væsen af kød og blod. Man deltog i og optog børnenes leg. Man lærte helt lavpraktisk Emma på fire år og Jonas på ni at kende og opdagede, at ungerne faktisk bare gerne ville lege med den gode, gamle legoklods. Straks blev mottoet "Back to the brick" lanceret. Og syv ud af ti nytillkomne brands skåret bort. Nu, et årti senere kan Lego fejre at være blevet verdens største legetøjsproducent. Koncernen er nu igen tæt på kundernes hverdag, ligesom i gamle dage hvor Ole Kirk Christiansen og sønnen Godtfred selv observerede og designede, hvad ungerne kunne lide.

Picasso blev et af Spaniens rigeste mennesker og var en sand livsnyder og hedonist. Han var ikke i lommen på nogen. Og netop det udnyttede han til at bevare sin kunstneriske integritet. Han søgte konstant ind til kernen af det kunstneriske udtryk som den fattige kunstner, der kun har papir og pen. Han forblev skarp og ydmyg over for sin metier. Han forblev tro mod de fattige års indsigter.

**“Det handler i bund og grund om autenticitet. At være ét med sin rolle, sine pligter og sine kunder. Der skal ikke så meget til, hverken at gøre det godt eller gøre det skidt.”**

- Torben Gammelgaard -

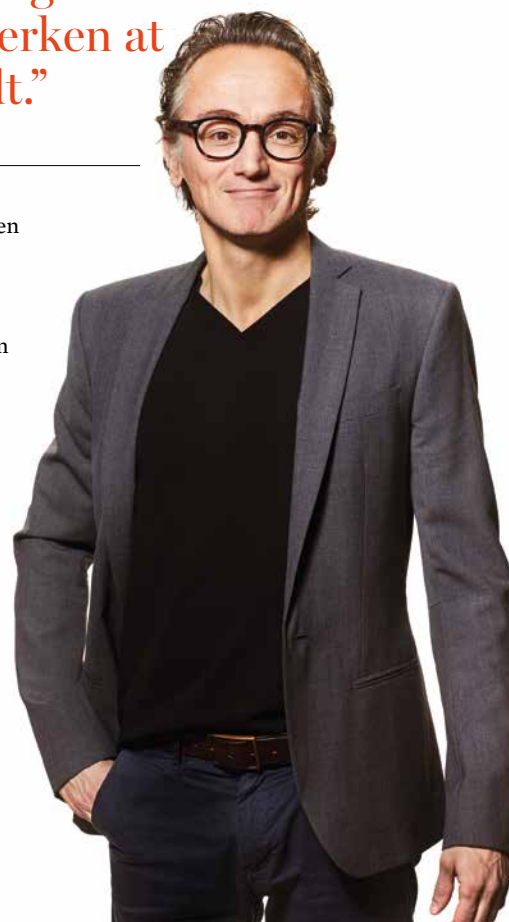
eller gøre det skidt. Hulls Premier League-manager Steve Bruce hostede stor popularitet i efteråret, da han efter 2-2-kampen ude mod mægtige Arsenal tog undergrunden hjem sammen med fansene. Vores egen Kong Christian X blev nationalt samlingspunkt, da han trodsede tyskerne og red gennem Københavns gader under besættelsen. Og Lars Larsen gør trods milliarder på privatkontoen en dyd ud af at ligne en af os andre, der er på tilbudsjagt lørdag formiddag i Jysk.

I den anden ende af skalaen finder vi BP's direktør Tony Hayward. Under den store forureningskatastrofe i 2010 i Den Mexicanske Golf, som efterlod dyreliv og lokale fiskere i dyndet, tog han væk på kapsejladet i sin yacht. Derefter udtalte han med patetisk selvmedlidenhed, at han ønskede sit liv tilbage.

#### MED EN MASSE PENGE

Fra midt-90'erne til midt-00'erne lancerede Lego en

Jeg forestiller mig, at Jørgen Vig Knudstorp som nyudnævnt CEO i 2005 var til møde i Paris. Mens han grublede over, hvordan han skulle redde Lego, gik han gennem de smukke gader, indtil han kort stoppede op ved en grøn bod med kulørte lamper. Han bladrede lidt i postkortene og lagde en euro for det andet postkort i bunken med livsvisdom fra Pablo Picasso: "Det tog mig fire år at lære at male som Raphael, men et helt liv at lære at male som et barn."



INSEAD

The Business School  
for the World®

High Potential  
Management  
Programme

DKK 34.995



## Mellemlideruddannelse der udvikler dig til fremtidens topleder.

Jeg har fået styrket og opfrisket min teoretiske værktøjskasse, udbygget mit professionelle netværk og øget min motivation til fortsat at udvikle mig som leder. Hver session har betydet umiddelbare ændringer i min dagligdag, små som store.

”

**Kim Juhl Sørensen**  
Business Unit Manager, Rynkeby Foods A/S

BUSINESS  
KOLDING  
INSTITUTE

Tel +45 2485 7797  
highpotential@businesskolding.com  
www.businesskolding.com

# LEDELSESBØGER UNDER JULETRÆT

Dansk Psykologisk Forlag ønsker en  
glædelig jul samt et inspirerende nytår.

Bestil på **DPFDK** med kampagnekode **LEDERNE14**

FÅ 25% RABAT  
PÅ ALLE BØGER  
FRA FORLAGET  
I DECEMBER



Af Maja Loua Haslebo  
Julepris 172 kr. (229 kr.)



Af Michael A. West, 4. udg.  
Julepris 229 kr. (399 kr.)



Af Mila N. Baker  
Julepris 172 kr. (229 kr.)



Af Charles Duhigg  
Julepris 262 kr. (349 kr.)



Af Martin Darré  
Julepris 224 kr. (299 kr.)



Af Frank J. Barrett  
Julepris 224 kr. (299 kr.)

PSYKOLOGI  
ORGANISATION  
PÆDAGOGIK

DANSK  
PSYKOLOGISK  
FORLAG

WWW.DPFDK

## 5

TEKST: SEBASTIAN CAPPELEN

## JONAS GABRIELSEN

*Ledertalen er virksomhedens vigtigste kommunikationskanal.*

## SKARPE TIL

**1. Hvorfor er ledertalen relevant i vores digitale verden?**

Fordi taler sætter spor i organisationen. Gode taler fungerer på samme måde som organisationens årlige begivenheder og arrangementer: De inviterer til, at vi taler om dem, og til at vi forholder os til dem og måske ligefrem har en mening om dem. Det, lederen taler om, taler organisationen om. På det punkt kan talen noget ganske særligt, som kun bliver vigtigere i takt med udbygningen af de digitale platforme og de informationsstrømme, der følger med.

**2. Hvad kan talen, som det skrevne ord ikke kan?**

Det er velkendt, at taler i højere grad end tekster skaber en synlig afsender – i vores tilfælde en synlig leder. Ingen tale uden taler, og ledertalen kan derfor benyttes til at personificere ledelsen. En god tale gør det klart, at der er mennesker bag beslutningerne. Man kan gemme sig bag en tekst, men aldrig i en tale.

**3. Hvad er en god ledertale?**

Det er en tale med få, klare pointer, der leder. Jeg hører mange ledertaler, der er fyldt med ord og informationer, men få, hvor lederens pointe træder krystalklart frem. Ofte er det, fordi lederen har spurgt sig selv: Hvilke informationer er det relevant, at jeg videregiver? Frem for at spørge: Hvad er min pointe? Hvad ønsker jeg, medarbejderne tager med sig fra min tale? Gør det klart, hvorfor du som leder tager ordet, og hvad organisationen skal bruge din tale til.

**4. Hvordan holder man en god ledertale?**

Man over sig. Det er ikke det samme som at forberede sig. Når man forbereder sig, udfinder man sine pointer. Når man over sig, arbejder man med alt det, der er særligt for det mundtlige rum. God mundtlig kommunikation handler om mere end selve budskaberne. Tænk blot på, hvordan betoning kan trække noget frem. Hvordan pauser kan skabe rum for eftertænk-somhed. Hvordan kropssproget kan gøre budskabet troværdigt eller utroværdigt. Man holder gode ledertaler ved at smage på talen, inden man går på scenen.

**5. Kan alle lære at blive en god taler?**

Ja. Talekunst er et fag, der kan læres. Siden klassisk tid har man i retorikken udviklet teknikker, der gør dig til en bedre taler. Her findes både metoder til at udfinde og dreje sine argumenter og principper for, hvad der gør en taler troværdig. Og så skal man huske at lære af



FOTO: PRESSE

**“JEG HØRER MANGE LEDERTALER, DER ER FYLDT MED ORD OG INFORMATIONER, MEN FÅ, HVOR LEDERENS POINTE TRÆDER KRYSTALKLART FREM.”**

– Jonas Gabrielsen –

andre. Lyt til erfarne ledertalere, og brug energi på at isolere, hvad du mere præcist synes, de gør godt. Det kan være deres brug af eksempler, graden af spontanitet eller deres måde at indlede på. Først herefter er man klar til at eksperimentere og kopiere.

Læs også artiklen med Jonas Gabrielsen "Ledertaler skaber lederskab" på

LEDELSEIDAG.DK



JONAS GABRIELSEN

**“Ledere, der taler – taler, der leder”**

Frydenlund Academic, 249 kr.

# MODARBEJDER ELLER MEDARBEJDER – FORANDRINGSKOMMUNIKATION SKABER SAMARBEJDE

Forandringer er et grundvilkår i det moderne samfund. Desværre halter det mange steder stadig med at lede forandringer sikkert i havn.

TEKST: HELLE BRUUN MADSEN, LEDELSESRÅDGIVER

**DER FINDES MANGE FORSLAG** til, hvordan ledere, som står i spidsen for forandringer, griber processen og kommunikationen an. Denne bog er således blot én blandt mange andre, som skal klæde læseren på til at gribe en forandringsproces an. Det nye ved denne bog er, at den henter viden og værktøjer i pædagogikken og journalistikken. Bogens præmis er, at vi er vilde med forandringer. Når mange forandringsprojekter støder på modstand, ikke bare hos medarbejdere og kolleger, men også hos forandringslederen selv, er det ofte på grund af måden, forandringen sker på. Forudsætningen for, at vi kommer til at synes om forandringer, er, at medarbejderne bliver involveret mere, bedre og tidligere og inviteret til at samarbejde om forandringen. Involvering er en metode til at blive klogere sammen og med forfatterens ord skabe intelligente beslutningsgrundlag. Utallige forsøg gennem tiden har vist, at forandringer, der er udviklet af en gruppe af mennesker i stedet for få personer i for eksempel en direktion, er mere intelligente og lang-

tidsholdbare. Involvering er med andre ord fundamentet for at kvalificere lederens beslutningsgrundlag. Bogen er inddelt i fire overordnede dele: Første del handler om forandringslederens opgaver, og hvorfor det er vigtigt at skelne mellem information forstået som en leverance og kommunikation forstået som en proces. Anden del tager afsæt i hjerneforskningen og handler blandt andet om, hvorfor vi både elsker og hader forandring. I tredje del giver forfatteren anvisninger på, hvordan forandringslederen kan involvere intelligens i praksis. Fjerde del indeholder værktøjer til, hvordan forandringslederen kommunikerer om forandringen. Bogen henvender sig til alle forandringsledere, uanset om de er topledere, medlemledere eller projektledere. Dens styrke er, at forfatteren lykkes rigtig godt med at få mange væsentlige budskaber serveret klart og tydeligt. Svagheden er, at bogen er tætskrevet, og at det kan være svært at bevare overblikket. Så sæt god tid af, og begynd eventuelt med at få et overblik over bogens vigtigste pointer ved at læse slutningen først.

# LEDELSE IFØLGE STEVE JOBS

Overfladisk lommebog om Apple-guruen Steve Jobs' ledelsesprincipper.

TEKST: SUSANNE HOECK, CHEF FOR LEDELSESEKSPERIMENTARIUM

**DET ER IKKE STEVE JOBS**, der har forfattet en bog, hvor grundprincipperne i hans ledelsesfilosofi fremhæves som enestående. Derfor kan man ikke klandre ham for, at Walter Isaacson har udgivet et resume af den Jobs-biografi, som berettiget er blevet en bestseller verden over. Lommeversionen har ingen reel brugsværdi, eftersom de 14 praktiske råd hverken er nye eller skelsættende.

Et fint og heroisk lille budskab i bogen er dog, at forretningssucces skabes, når man vælger at se på et produkts muligheder fremfor at tage udgangspunkt i, at der skal skabes profit. At mennesker ikke motiveres af bundlinje, men af troen på, at alt kan lade sig gøre, hvis man vil. Et andet budskab, der kan vække lidt eftertanke, er Jobs ord om, at "Opgaven består i at læse det, som endnu ikke står beskrevet". Oversat til, at kunderne ofte ikke kender deres egne behov, derfor skal vi vise dem, hvordan de får det, de har brug for.

Læseren får små anekdoter om, hvordan Jobs'

intuitive indskydelser betød, at kostbare og månedlange designprocesser blev afbrudt, fordi han i en drøm havde set den rigtige løsning. Eksempelvis da den første iPhone blev skabt uden den ramme, som oprindeligt var tiltænkt. Genialt, men næppe noget, ret mange ledere kan planlægge produktudvikling efter.

Der har ofte været stillet spørgsmålstegn ved, om Jobs var gal eller genial, og svaret er sikkert begge dele. Han var enestående, men hans utålmodige og lunefulde ledelsesstil bør ikke retfærdiggøres med, at han skabte fantastiske resultater. Han er citeret for at sige "Mit arbejde består i at være ærlig", men giver det tilladelse til ofte at behandle sine medarbejdere hensynsløst?

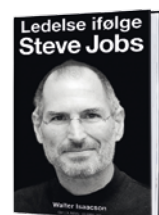
Jobs var et unikum, men tabet består i, at vi ikke vil opleve de idéer, han ikke nåede at realisere. Som rollemodel for god menneskeleder kan vi finde langt bedre eksempler. Men hvem siger i øvrigt, at Jobs havde ambitioner om at blive kendt for sin personlige ledelsesstil?



ANNETTE FRANCK

**"Modarbejder eller medarbejder – Forandringskommunikation skaber samarbejde"**

Djof Forlag, 275 kr.

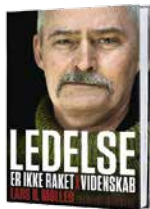


WALTER ISAACSON

**"Ledelse ifølge Steve Jobs"**  
Gyldendal Business, 299 kr.

**LEDELSE ER IKKE RAKETVIDENSKAB**

Den tidligere oberst i Forsvarskommandoen Lars R. Møller beskriver i "Ledelse er ikke raketvidenskab" de ledelsesprincipper, som gør det muligt for forsvarret at lede mennesker i krig og under ekstremt stress. Lars R. Møller har selv ledelseserfaring fra de tilspidsede situationer på kamppladsen til Forsvarskommandoens bonede gulve og deler ud af sin 40-årige erfaring med både teori, anekdoter og staldfiduser.



LARS R. MØLLER

**"Ledelse er ikke raketvidenskab"**

Lindhardt & Ringhof, 299 kr.

**BLOD, SVED OG TÅRER – OM ANSVAR OG SKYLD I LEDELSE**

Ledere har de sidste 15 år fået stadig mere i løn. Grunden til dette er, at de har fået større ansvar for organisationer og institutioners udvikling og relevans for omverdenen. Men vil lederne så tage skylden, når noget går galt? Hvem har ansvaret i Brønderslev-sagen, eller når en medarbejder begår den samme fejl i årevis, uden at nogen griber ind? Er det lederen eller medarbejderen? Eller et sted derimellem? Hvad gør det ved spørgsmålet om ansvar?

Bogen giver eksempler på situationer omkring skyld og ansvar, hvor ledere fortæller om, hvordan skyld og ansvar forhandles i deres organisationer: både åbent og i kulissen.



CAMILLA SLØK

**"Blod, sved og tårer – om ansvar og skyld i ledelse"**

Djof Forlag, 195 kr.

**NØGLEN TIL DIN HJERNE**

I "Nøglen til din hjerne" forklarer Jørgen Svenstrup, hvordan de allerfleste med systematisk mentaltræning kan forandre deres liv. Den handler om at bearbejde de suggestioner og overbevisninger, vi går rundt med, og giver læseren redskaber til at bearbejde dem. Vores overbevisninger består af alt det, vi tror er sandt, og som vi navigerer efter i livet. Overbevisninger skabes i os, på baggrund af det andre siger til os, at vi er eller gør, vores erfaringer samt andres handlinger. De er retningsgivende for vores opførsel og handlinger. Og kun ved at bearbejde dem med mentaltræning kan man ændre sine overbevisninger, sine handlinger og dermed sine resultater.



JØRGEN SVENSTRUP

**"Nøglen til din hjerne"**

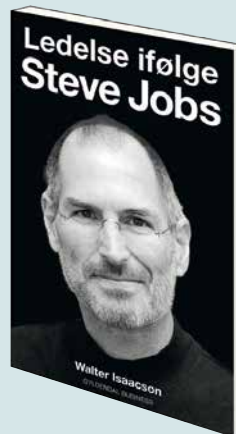
Gyldendal Business, 300 kr.

**TIL JULESOKKEN**

**STÅ FAST**

– Et opgør med tidens udviklingstvang  
Af Svend Brinkmann

250,-



**LEDELSE IFØLGE JOBS**

Af Walter Isaacson

149,95

**GØR KUNDEN GOD IGEN**

– Om at arbejde strategisk og praktisk med utilfredse kunder

Af Søren Bechmann og Pernille Hirshals

300,-



**SIG DU KAN LI' MIG**

– Indholdsstrategi for sociale medier

Af Astrid Haug

300,-



refleksionsgr.dk

Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk



Odense Marcipan bruger 5.000 tons mandler om året i deres produktion.

**ADM. DIR. NIELS S. SØGAARD**

**MIT BEDSTE RÅD**  
*om ledelse ...*

... er, "Det er vildt overdrevet, hvad man kan nå at forandre på et år, men det er vildt undervurderet, hvad man kan nå at forandre på tre år." Jeg har kunnet bruge rådet til at få ro i mit arbejde og lade være med at blive frustreret, når tingene ikke lykkes. For der er altid ting, der ikke lykkes så hurtigt, som man ønsker. Alligevel kan man sagtens være på rette vej.

Ulykken opstår, når man skifter retning og lader medarbejderne stå frustrerede tilbage. Så har man tabt tid og måske den gensidige respekt mellem ledelse og medarbejdere oveni. Specielt hvis man glemmer at fortælle, hvorfor man ændrede kurs.

Jeg brugte rådet om at udvise tålmodighed, da Odense Marcipan omkring 2009 blev hårdt ramt af den økonomiske krise. Vi fandt ud af, at for fortsat at være en god forretning skulle vi have nogle flere værdier i højsædet, som vi kunne bruge globalt. Især var fleksibilitet og hurtighed afgørende parametre for at opnå vækst uden for Skandinavien.

Værdierne besluttede vi sammen i virksomheden, og det satte gang i en intern forandringsproces. I dag er eksportmarkederne vores største marked, og vi er større, end vi var før krisen – men det tog tid og krævede et tålmodigt og vedholdende arbejde at nå frem til vores målsætning.

**“Det er vildt overdrevet, hvad man kan nå at forandre på et år, men det er vildt undervurderet, hvad man kan nå at forandre på tre år.”**

- Niels S. Søgaard -

**BLÅ BOG**

Niels S. Søgaard er 51 år. Han var logistikchef for det fynske bryggeri Albani, inden han i 2001 overtog samme titel hos Odense Marcipan, hvor han har været adm. dir. siden 2005.

Tilsk.: Michael Kjergaard / Foto: Jesper Grønnemark



# Gør det knap så surt at blive opsagt



Se mere på  
[lederne.dk/tryghed](https://lederne.dk/tryghed)

At blive opsagt kan være utroligt hårdt. Med Ledernes tillægssikring får du et solidt udvidet økonomisk sikkerhedsnet, der gør livet imellem jobs lidt nemmere. Så kan du koncentrere dig om at komme i job igen.

**LEDERNE**   
*bringer dig videre*

STYRK DIN KARRIERE

TAG EN MASTER PÅ RUC

## MASTER I PROFESSIONEL KOMMUNIKATION

- Bliv en dygtig praktiker der arbejder med teori og metode
- Lær at planlægge, producere, udøve og evaluere kommunikation
- Højt fagligt niveau der svarer til en kandidatuddannelse
- Foregår især på nettet
- Koster 68.000 kr. Tager to år på deltid
- Vi mødes 6 weekender om året
- Ansøgningsfrist 1. juni 2015

[www.ruc.dk/mpk](http://www.ruc.dk/mpk)



RUC  
Roskilde Universitet

JeanetteLund.dk

Pris pr. person  
kr. 1.355,-

# KONFERENCEDØGN

EN VELLYKKET KONFERENCE STARTER PÅ ET SOLIDT GRUNDLAG!

Lokaler med plads op til 240 deltagere

Grupperum med højt til loftet

Enestående udvalg af oplevelser

Naturskøn beliggenhed

### KONFERENCEDØGNET INDEHOLDER

- ◆ Let morgenanretning
- ◆ Kaffe & the
- ◆ Isvand & frisk frugt
- ◆ Frokostenretning - dertil 1 øl eller vand
- ◆ Eftermiddagskage
- ◆ 2 retters middag
- ◆ Overnatning i enkeltværelse
- ◆ Morgenbuffet

- gode oplevelser og lidt til...

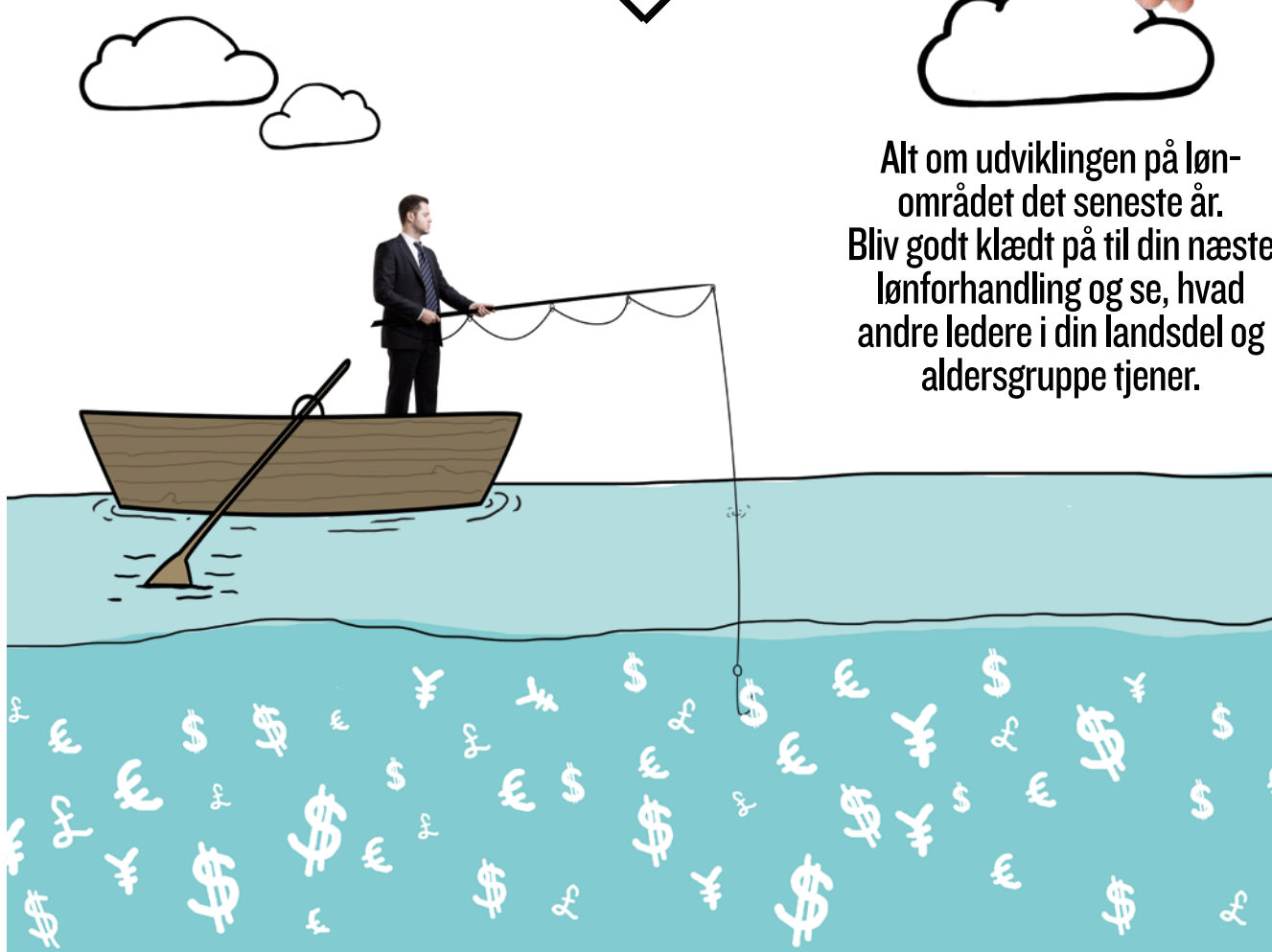
Hotel Maribo Søpark  
☆☆☆

Vestergade 29 • 4930 Maribo • Tlf 54781011 • [www.maribo-soepark.dk](http://www.maribo-soepark.dk)

# LEDERLØN

2014

VELKOMMEN  
TIL LEDERLØN  
2014



Alt om udviklingen på løn-området det seneste år. Bliv godt klædt på til din næste lønforhandling og se, hvad andre ledere i din landsdel og aldersgruppe tjener.



**KULTURRETUR**

8612 1849 / torben@kulturretur.dk



**Færøerne – kunst, kirke og natur / 6 dage**

Du kommer til at møde mange lokale kunst- og kulturpersonligheder, som inviterer dig tæt på færøske forhold. Øen har mange fine attraktioner, både natur og kultur. En meget intens tur, der gør dig klogere på livsvilkårene på de smukke øer.

Med Anders Errboe, stor kender og stor beundrer af det færøske kulturliv.

**Kr. 10.800 pr. person**, inkl. værelser m. privat bad/toilet, morgenmad, middage, entréer og sejltur.

*Periode: 18.-23.5. 2015 / fra Kastrup*

*Rejseleder: musiker m.m. Anders Errboe*



**Irland – nordvestlige og nordlige del / 10 dage**

Irland er fyldt med fantastiske landskaber præget af barskt og blidt, af grønt og blå. Pubber med levende irsk folkemusik og en sort Guinness. Men den største attraktion er nok irerne selv, gemytlige, gæstfrie og afslappede. Byerne Sligo, Donegal, Derry (Nordirland) og Dublin.

**Kr. 12.000 pr. person**, inkl. værelser m. privat bad/toilet, 4 middage, 2 frokostpakker og alle entréer

*Periode: 14.7.-23.7. 2015 / fra Kastrup*

*Rejseleder: Tidl. højskoleforstander Christian Møller*

Se flere gruppe- og kør-selv rejser på

**kulturretur.dk**



**TEAM ISLAND – en del af KulturRetur A/S**

8612 1849 / torben@team-island.dk



**Island – vil du opleve det hele øen rundt? / 11 dg.**

Regner med kun at besøge Island én gang i dit liv, er denne tur perfekt for dig. Island er 2½ gange Danmarks størrelse! Vil du have tid til at færdes uden for bussen, trave fine ture og have lidt ro på, er dette den rigtige tur for dig. Dansk-talende rejseledere.

**Kr. 16.750 pr. person** inkl. værelser med privat bad/toilet (3-4 nætter) og fælles bad/toilet (6-7 nætter), morgenmad, 9 middage, sejltur til Vestmannaøerne, sejltur blandt isbjerge, hvalsafari. *Tre næsten identiske ture i 2015, hhv. 29.6.-9.7., 6.7.-16.7. og 20.7.-30.7. / alle fra Kastrup*



**Island – sydlandet, Vestmannaøerne og Reykjavík**

7 eller 8-dages rejser. Oplev de kendte steder, men også de mere rolige omgivelser. Bo på en bondegård, rør ved en gletsjer og oplever Vestmannaøernes smukke landskaber. Dansk-talende rejseledere.

**Fra kr. 11.250 pr. person**

Inkl. værelser med privat bad/toilet, morgenmad, 5-6 middage, sejltur til Vestmannaøerne og rejseleder.

*Fire næsten identiske ture i 2015, hhv. 22.6.-29.6.*

*(fra Billund), 11.7.-17.7. (fra Kastrup), 1.8.-7.8. (fra Billund) og 16.8.-21.8. (fra Kastrup)*

Se flere gruppe- og kør-selv rejser på

**team-island.dk**



**Erhvervsrejser og studieture:** Vær opmærksom på, at vi arrangerer specifikke rejser efter specifikke behov. Vi kan åbne døre, som de fleste

ikke har adgang til. Kontakt os med jeres idéer og vi laver hurtige oplæg. Vi er medlem af Rejsegarantifonden.



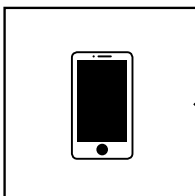
# BLIV KLÆDT PÅ TIL DIN NÆSTE LØNFORHANDLING

Lederløn 2014 giver mulighed for at sammenligne, hvad ledere i din egen branche, aldersgruppe og del af landet tjener. Dermed ruster lønstatistikken dig til næste lønforhandling.



**DENNE SEKTION RUMMER 12 SIDER** med de bedst underbyggede tal for danske lederes løn netop nu. Du kan se, hvordan lønniveauet er i andre egne af landet, eller om andre brancher er mere økonomisk givende. Lederløn 2014 giver ligeledes fingerpeg om lønudviklingen, om lønniveauet i det offentlige og i det private

samt i forskellen mellem hvor meget mandlige og kvindelige ledere tjener. Tabeller med oplysning om gennemsnitsløn og lønspredning fordelt på brancher og stillingsbetegnelser er ikke med i den trykte udgave af Lederløn 2014, men kan i stedet findes på [www.lederne.dk/loen](http://www.lederne.dk/loen)



#### Får DU nok i løn?

Få lønstatistikken som app til din iPhone. Så kan du nemt og hurtigt beregne din løn, når og hvor du har behov for det. Det kræver blot, at du har et Lederne-login til hjemmesiden. Læs mere her: [www.lederne.dk/loen](http://www.lederne.dk/loen)

Ledernes lønstatistik er udarbejdet med analysebureauet YouGov.

## OM LEDERLØN 2014

Lederne indsamler lønoplysninger blandt alle sine medlemmer i offentlige og private virksomheder. Tallene i statistikken er månedslønnen i september måned 2014 inklusive bonus, overarbejdsbetaling, tillæg, arbejdsgiverens og eget pensionsbidrag, værdi af fri bil og lignende.

Statistikken anvender oplysninger om løn fra 20.548 medlemmer, hvilket ligger seks procent under sidste års antal. Oplysningerne er indsamlet gennem elektroniske spørgeskemaer. 24 procent af de medlemmer, som fik tilsendt spørgeskemaet via e-mail, har med deres svar leveret data til lønstatistikken. Det store antal besvarelser sikrer en høj grad af pålidelighed i resultaterne.

I statistikken er der udregnet lønstigninger fra september 2013 til september 2014. For at give et sandfærdigt billede af stigningsprocenten er den beregnet med den sammensætning af stillinger og virksomhedernes placering i landet med videre, som der var i 2013.

I tabellerne er der ofte udeladt rækker med "uoplyst", "andet" og eventuelt flere "små" kategorier. Data for disse grupper er dog medtaget i totaltallet foruden i tabellen. Det er forklaringen på, at sammentælling af antal i undergrupperne kan være mindre end i den sidste række med "total".

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100 procent, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1-2 point højere eller lavere. Det er ikke udtryk for en fejl, men skyldes, at procentangivelsen er afrundet.

Lønnen for ledere varierer meget. 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, ud over almindelige gennemsnit, de statistiske mål kvartiler og 90-procent-fraktilen. 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 i den private sektor tjente mindre end 38.000 kroner i september måned [nedre kvartil], mens der omvendt var 25 procent, som tjente mere end 60.900 kroner i september måned [øvre kvartil].

90-procent-fraktilen udtrykker tilsvarende, at kun 10 procent i den pågældende gruppe tjener mere end dette beløb. Det er altså et udtryk for toplønnen i gruppen. I september 2014 lå 90-procent-fraktilen for ledere ansat i den private sektor på 79.020 kroner om måneden.

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

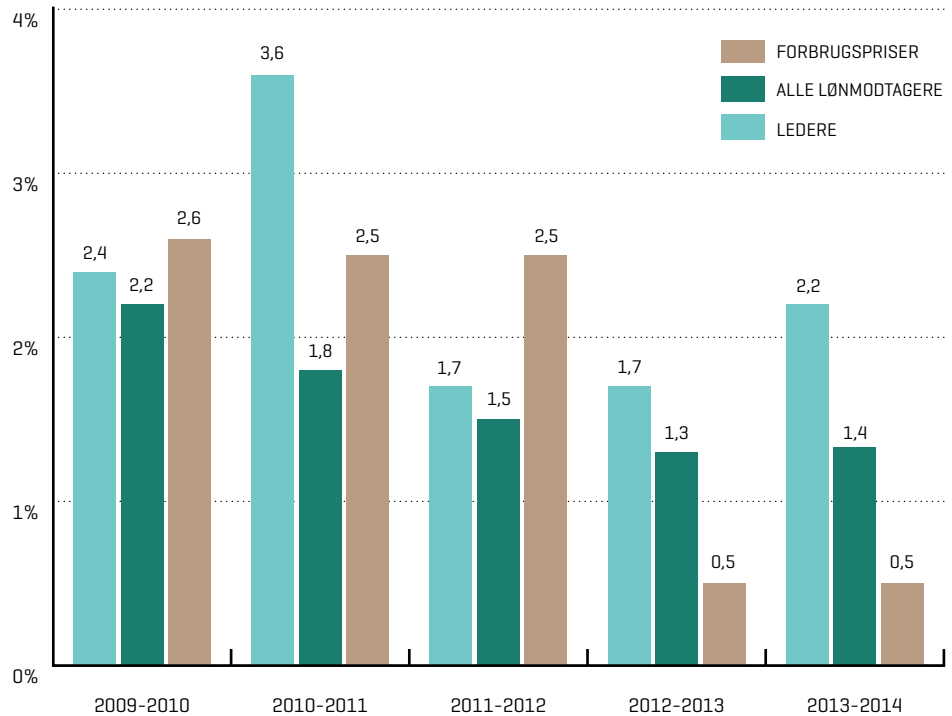


## Lønstatistik for ledere i den private sektor

**DE PRIVATANSATTE LEDERE** har i gennemsnit opnået en lønstigning på 2,2 procent fra september 2013 til september 2014.

I samme periode er forbrugerpriserne steget med 0,5 procent. Lederne har altså i gennemsnit oplevet en stigning i reallønnen på 1,7 procent (lønstigning for alle på 2,2 procent minus stigning i forbrugerpriser på 0,5 procent). Den gennemsnitlige månedsløn er 52.782 kr.

Udvikling i gennemsnitlig løn og forbrugerpriser 2009-2014 for lønmodtagere og ledere i den private sektor



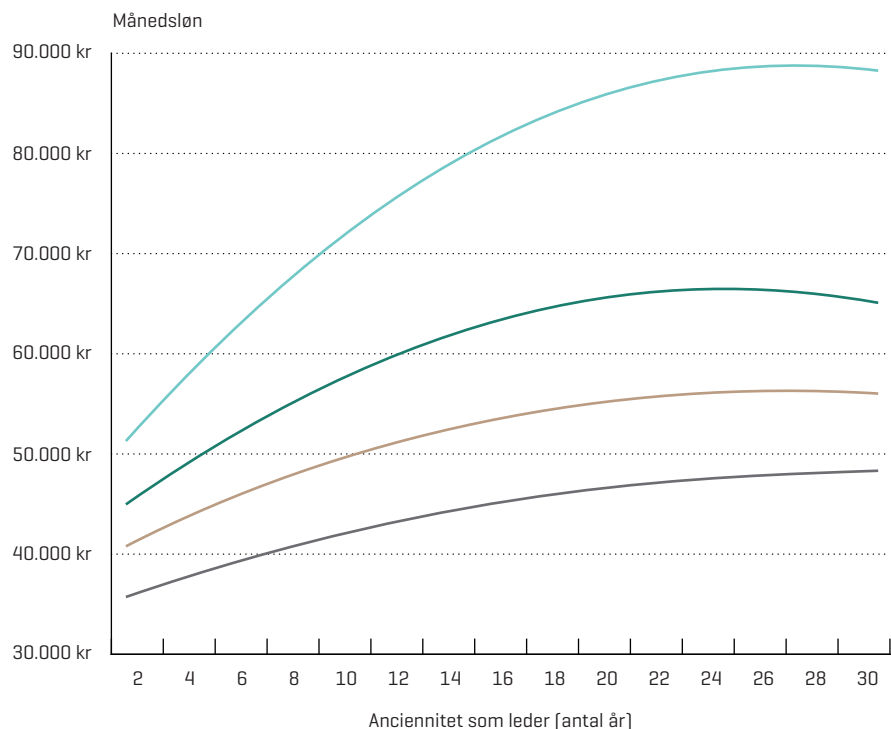
Kilde: Lederløn 2009-2014, Danmarks Statistik samt egne beregninger

## Lønstigninger 2013-2014

**LEDERENS LØN** stiger typisk gennem et langt karriereforløb med de største stigninger i de første 10 år af karrieren. Den topper 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 12.000 kroner i månedsløn fra en gennemsnitlig startløn som leder på 36.000 til en topløn på i gennemsnit 48.000. For ledere med en længerevarende videregående uddannelse stiger lønnen hele 37.000 fra en startløn på gennemsnitlig 51.000 til en topløn på omkring 88.000 kroner. De øvrige uddannelsesgrupper ligger mellem disse to yderpoler, både med hensyn til lønniveau og stigning.

Gennemsnitlig lønudvikling efter uddannelsesstype – privatansatte 2014





## Løn og lønstigninger i den private sektor

### Løn fordelt efter hovedbrancher

	Antal	Gennemsnit	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%-fraktil
Industri	6.120	54.629	40.000	49.248	62.000	80.000
Handel	3.519	46.504	32.000	40.000	54.213	72.000
Service	3.469	59.778	43.605	55.000	70.000	87.500
Bygge- og anlægsvirksomhed	1.712	50.533	38.500	45.023	55.192	71.300
Transport og rejse	1.306	49.703	35.700	44.312	57.135	75.000
Andre brancher	2.157	50.187	37.500	45.457	57.900	73.400
<b>Alle brancher</b>	<b>18.283</b>	<b>52.782</b>	<b>38.000</b>	<b>47.565</b>	<b>60.900</b>	<b>79.020</b>

Der kan ikke beregnes lønstigninger på hovedbrancher i år, da der er foretaget ændringer i branchesammensætningen.

### Fordelt efter alder

	Antal	Gennemsnit	Stigning 2013-2014	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%-fraktil
18-30 år	818	33.441	1,5%	26.000	31.000	38.000	46.200
31-34 år	1.032	41.999	-0,6%	32.500	39.695	48.960	59.800
35-39 år	2.190	49.492	2,5%	36.960	45.000	57.000	72.700
40-44 år	3.348	54.029	1,3%	39.600	49.500	62.913	80.000
45-49 år	4.043	56.748	3,0%	40.120	50.500	65.850	85.797
50-54 år	3.492	55.446	0,4%	40.000	50.000	63.385	82.000
55-59 år	2.313	54.596	3,5%	39.641	48.675	62.600	80.000
Over 60 år	1.047	53.218	5,6%	39.600	48.000	60.000	78.750
<b>Alle</b>	<b>18.283</b>	<b>52.782</b>	<b>2,2%</b>	<b>38.000</b>	<b>47.565</b>	<b>60.900</b>	<b>79.020</b>

### Fordelt efter ledelsesniveau

	Antal	Gennemsnit	Stigning 2013-2014	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%-fraktil
Topleder	1.447	90.809	1,6%	65.000	84.000	108.000	137.500
Mellemlider	3.699	59.124	2,0%	43.500	55.000	70.125	87.500
Linjeleder	7.772	46.897	2,4%	36.000	44.000	55.000	67.000
Uden personaleansvar/Betroet	5.365	46.680	2,1%	36.740	44.350	54.000	64.500
<b>Alle</b>	<b>18.283</b>	<b>52.782</b>	<b>2,2%</b>	<b>38.000</b>	<b>47.565</b>	<b>60.900</b>	<b>79.020</b>

### Fordelt efter længste erhvervs- eller videregående uddannelse

	Antal	Gennemsnit	Stigning 2013-2014	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%-fraktil
Ingen ud over folkeskoleniveau	762	41.643	-0,4%	33.000	39.000	46.200	57.000
Student/HF/HH/HTX o.l.	1.587	47.890	1,7%	34.200	42.500	56.000	70.000
Faglært, erhvervsfaglig	4.640	43.117	2,6%	34.000	40.000	48.748	59.820
Kort videregående uddannelse	4.580	51.132	2,9%	39.303	47.070	58.000	72.000
Mellemlang videregående uddannelse	4.272	59.664	1,5%	45.000	55.000	68.742	86.017
Lang videregående uddannelse, master eller mere	2.127	72.625	2,7%	52.290	65.170	84.000	109.170
<b>Alle uddannelser</b>	<b>18.283</b>	<b>52.782</b>	<b>2,2%</b>	<b>38.000</b>	<b>47.565</b>	<b>60.900</b>	<b>79.020</b>



## Lønnens sammensætning

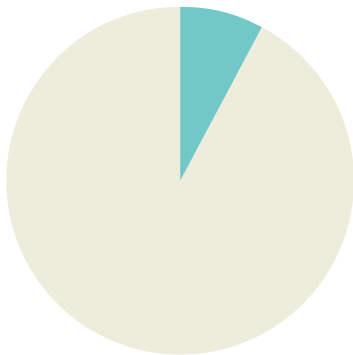
**LØNNENS SAMMENSÆTNING** varierer fra leder til leder. I den private sektor er det 40 procent, der har et element af bonus, overskudsdeling, resultatløns eller lignende i deres lønpakke. For den gruppe, der har en bonusordning, udgør bonusdelen i gennemsnit 10 procent.

Der er kun en lille gruppe af ledere, hvor en betydelig del af lønnen er direkte afhængig af de opnåede resultater. Kun for fem procent af ledergruppen udgør bonusen 20 procent af lønnen eller mere.

Otte procent af de privatansatte ledere får tillæg for funktion, kvalifikation, rådighed, overarbejde eller andet. Disse tillæg udgør kun én procent af lønnen for alle privatansatte ledere, men udgør hele ni procent af lønnen for dem, der får tillæggene.

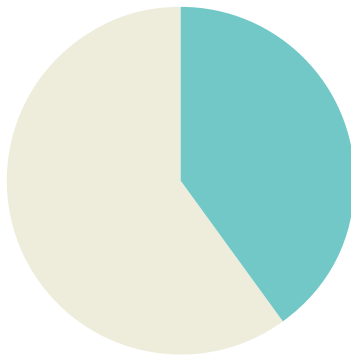
### Andel af ledere, der får tillæg/bonus

**Tillæg**  
[kvalifikations- eller funktionstillæg  
samt tillæg for overarbejde/rådighed]



8%

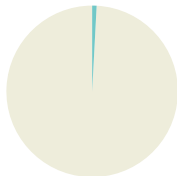
**Bonus, overskudsdeling,  
resultatløn og lignende**



40%

### Andel af lønnen, der i gennemsnit udgøres af tillæg/bonus

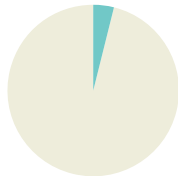
**Tillæg**  
[kvalifikations- eller funktionstillæg  
samt tillæg for overarbejde/rådighed]



Blandt alle ledere

1%

**Bonus, overskudsdeling,  
resultatløn og lignende**



4%

Blandt de ledere,  
der får tillæg

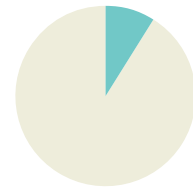


9%

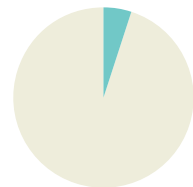


10%

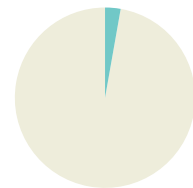
### Andel af lønnen, der i gennemsnit udgøres af bonus, overskudsdeling, resultatløns eller lignende efter ledelsesniveau



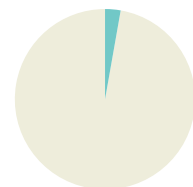
Topledere  
9%



Mellemledere  
5%



Linjeledere  
3%



Leder uden personaleansvar/  
Betroet medarbejder  
3%

Bonus, overskudsdeling, resultatløns og lignende har størst betydning for topledere. Det udgør ni procent af lønnen for topledere, men kun tre til fem procent for mellemledere og ledere uden personaleansvar/betroede medarbejdere.





## Afdelingsleder til drift og strategisk anvendelse af 170.000 m<sup>2</sup>

Lejre Kommune søger en engageret og udviklingsorienteret leder til en nyoprettet stilling som leder af afdelingen Ejendomme. Afdelingen har til opgave at sikre en effektiv drift og strategisk anvendelse af kommunens ejendomme. Driftsopgaverne er organiseret i Center for Ejendomme & Trafik. I forhold til de strategiske projekter refererer afdelingslederen direkte til kommunens direktion.

Som afdelingsleder skal du stå i spidsen for arbejdet med at bevare bygningsmassens værdi og sikre en forbedret udnyttelse af arealerne. Målet er, at alle afdelingens kunder oplever, at der skabes merværdi. Og samtidig er det visionen, at reducere såvel energiforbrug som CO<sub>2</sub>-udslip fra kommunens ejendomme gennem en aktiv og målrettet indsats.

Du skal have erfaring med projektledelse, have gode forudsætninger for personaleledelse, kunne arbejde strategisk og have kendskab til ejendomsområdet enten fra den offentlige eller private sektor. Du er god til at kommunikere og motivere, kan skabe netværk – og har let ved at samarbejde med forskellige interessegrupper.

Uddybende jobprofil kan hentes på [www.genitor.dk/stillinger/](http://www.genitor.dk/stillinger/). Ring evt. til Centerchef Henrik Bech Hjortbøl, tlf. 40430074 eller partner Tina Overgaard, Genitor ApS, tlf. 3141 0582.

Du kan søge stillingen på [www.genitor.dk/stillinger/](http://www.genitor.dk/stillinger/). Ansøgningsfristen er den 6. januar 2015 kl. 10.00. Der afholdes samtaler den 16. og 23. januar 2015.

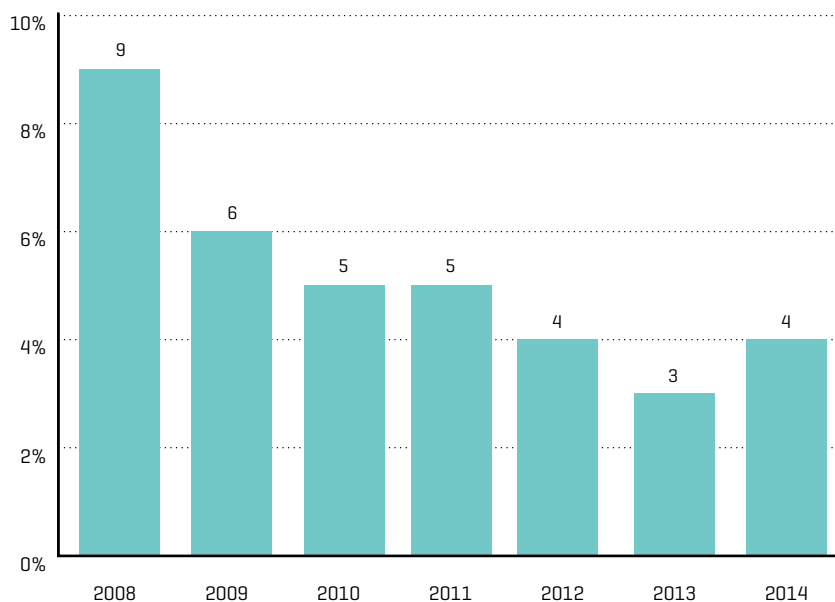


## Aflønning med aktier

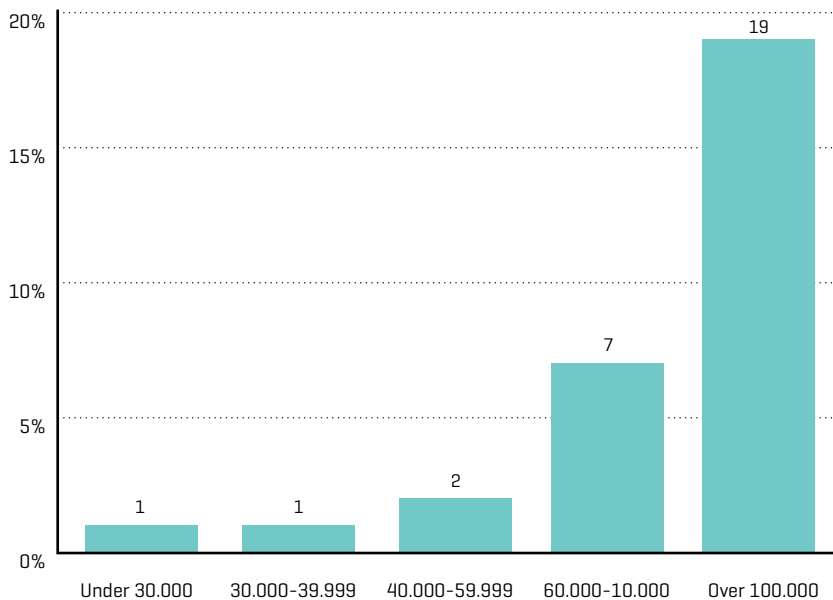
Andelen af privatansatte ledere, der har en eller anden form for aktieløn som en del af deres aflønning, er i år fire procent. Tallet var svagt stigende fra 2003, til det toppede i 2008. Men fra finanskrisen ramte i 2008, er andelen af ledere, der får en del af lønnen via aktier, faldet betydeligt.

Det er typisk de højestlønnede ledere, der har aktieaflønnning som en del af den samlede løn. Blandt gruppen af ledere med en månedsindkomst på over 100.000 kroner har 19 procent en eller anden form for aktieaflønnning, mens det kun drejer sig om under to procent af de ledere, der tjener mindre end 40.000 kroner om måneden.

**Antal af ledere i den private sektor med forskellige former for aktieaflønnning**

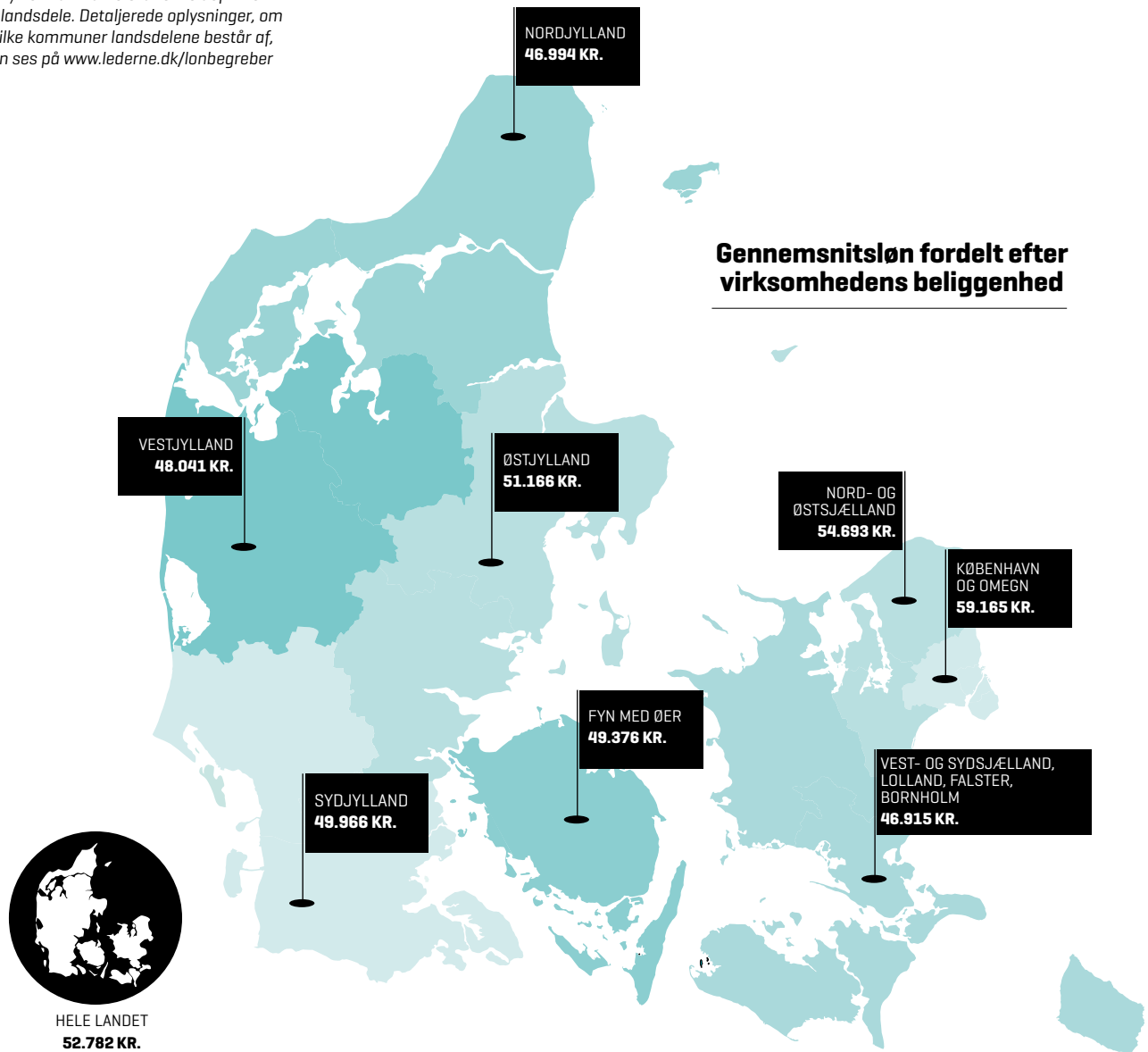


**Andel af forskellige indkomstgrupper, der har aktieaflønnning som en del af lønnen**





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



**Løn i den private sektor fordelt efter virksomhedens beliggenhed**

	Antal	Gennemsnit	Stigning 2013-2014	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%-frakti
København og omegn	5.755	59.165	1,7%	42.303	54.000	68.500	88.000
Nord- og Østsjælland	1.545	54.693	3,0%	39.000	48.825	62.000	83.867
Vest- og Sydsjælland, Lolland, Falster, Bornholm	1.199	46.915	1,9%	35.000	43.000	55.000	67.200
Fyn med øer	1.230	49.376	2,1%	36.000	45.000	56.000	73.607
Sydjylland	2.769	49.966	1,7%	37.000	45.000	57.500	74.000
Østjylland	2.718	51.166	3,3%	37.500	46.440	59.200	75.000
Vestjylland	1.420	48.041	4,2%	36.216	44.417	54.124	70.000
Nordjylland	1.647	46.994	2,5%	35.000	42.474	53.796	68.000
<b>Hele Landet</b>	<b>18.283</b>	<b>52.782</b>	<b>2,2%</b>	<b>38.000</b>	<b>47.565</b>	<b>60.900</b>	<b>79.020</b>

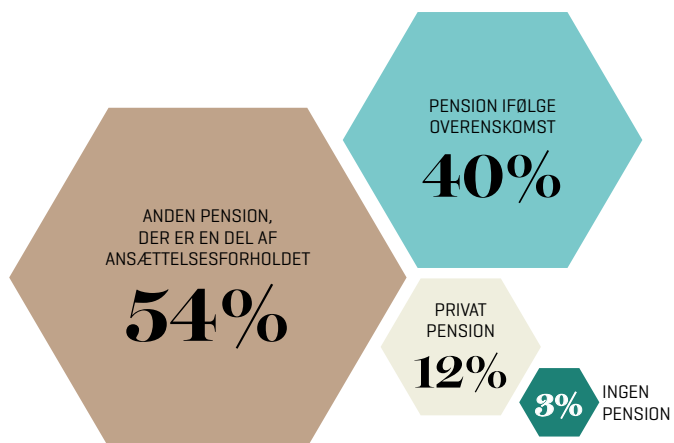


## Pension

**KUN TRE PROCENT** af lederne 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 uændret 12,7 procent i forhold til sidste år. Tre ud af fire privatansatte ledere indbetaler mindst 15 procent til pension, og kun hver tiende sparer mindre end 7,5 procent op.

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

EN PERSON KAN HAVE MERE END ÉN PENSIONSORDNING, HVORFOR SUMMEN ER OVER 100%



## Personalegoder

**SOM ET 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.

Sundhedsforsikring knyttet til ansættelsen er vokset en smule de sidste fire år, så 69 procent

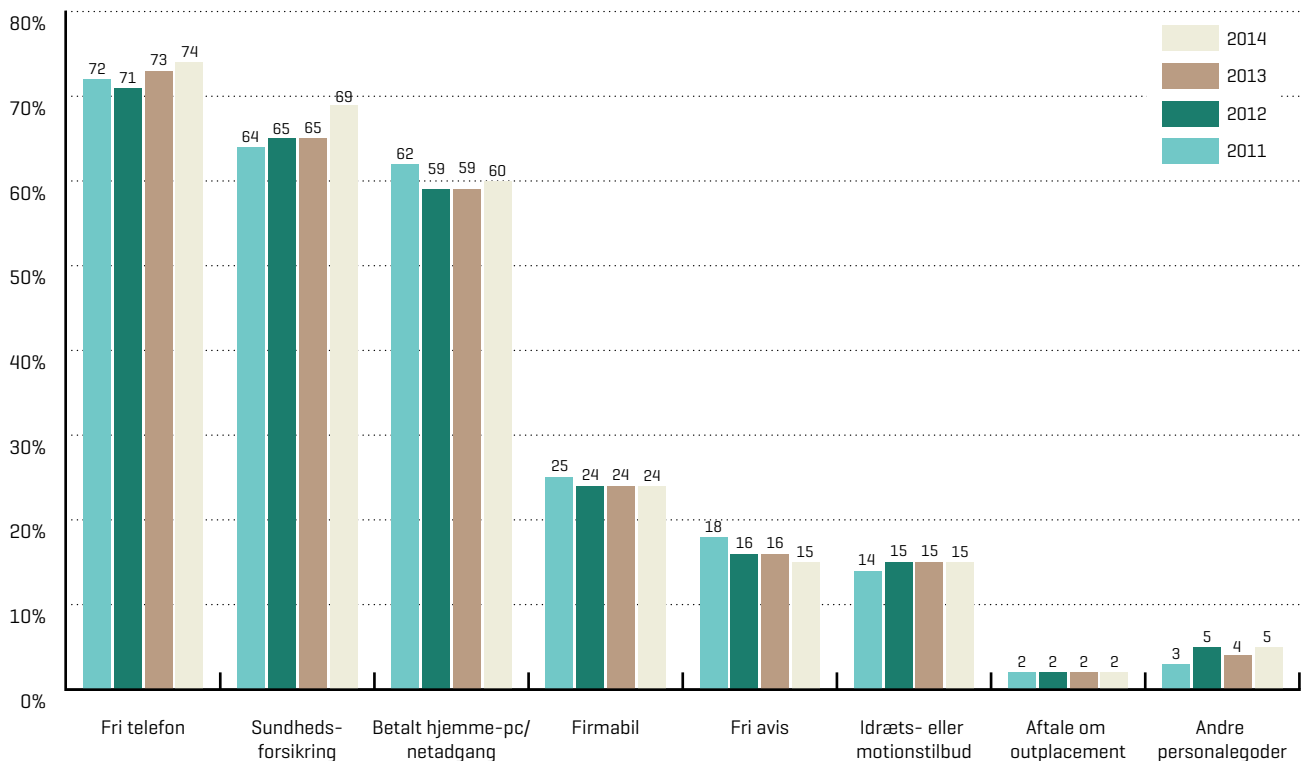
nu har sundhedsforsikring som led i ansættelsen.

Telefon, der betales helt eller delvist af arbejdsgiveren, og betalt hjemme-pc er meget udbredt og ligger rimeligt konstant, så 74 procent af lederne har fri telefon, og 60 procent har betalt hjemme-pc og/eller fri internetadgang.

Fri avis har været svagt faldende, så 15 procent har fri avis.

Det er kun to 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





## Ferie og fridage

**LEDERNE HAR TYPISK** seks ugers aftalt ferie og fridage med løn. Helt præcist har de i gennemsnit 29,4 dages ferie. Ud over dette er det stadig mere almindeligt, at virksomhederne giver medarbejderne frihed med løn på særlige dage, som ikke er officielle helligdage, som for eksempel juleaftensdag. Lederne har i gennemsnit fri med løn på 2,1 af disse "uofficielle helligdage", hvilket er på samme niveau som sidste år.

### Ferie og fridage

Samlet aftalt ferie m.v. inklusive feriefridage, omsorgsdage m.v. ekskl. officielle og "uofficielle helligdage"	29,4
"Uofficielle helligdage" med løn i gennemsnit [jf. nedenfor]	2,1
<b>Samlet frihed med løn</b>	<b>31,5</b>

### Uofficielle helligdage

Andel, der har frihed med løn – ud over ferie og feriefridage i procent

Juleaften	86
Nytårsaften	70
Fredag efter Kristi himmelfart	24
1. maj	17
Halv grundlovsdag	19
Hele grundlovsdag	49

## Arbejdstid

**MERE END OTTE UD AF TI** ledere arbejder mere end 37 timer pr. uge. Knap halvdelen af alle ledere, 46 procent, har en arbejdsuge på 45 timer eller mere.



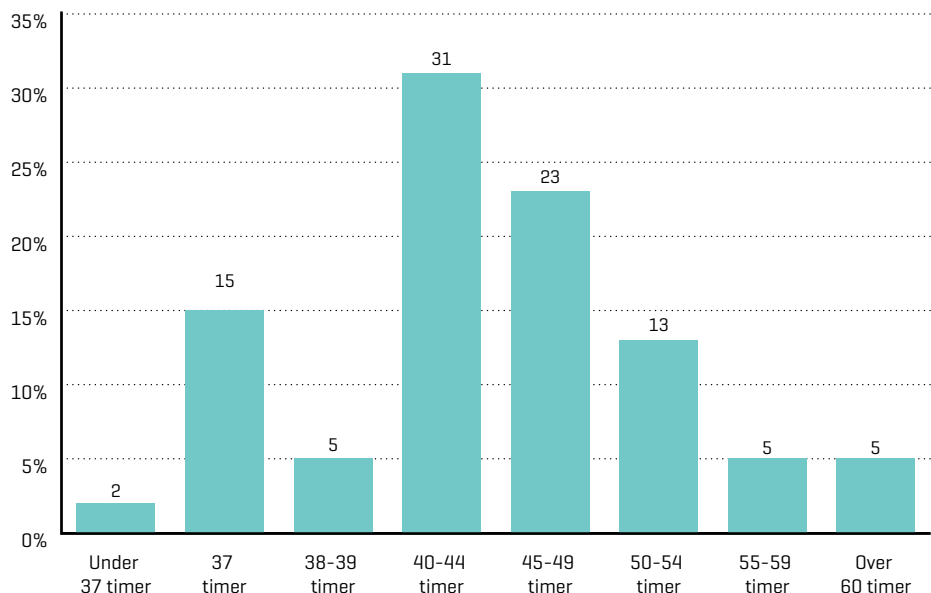
DEN GENNEMSNI TLIGE  
ARBEJ DSTID FOR  
LEDERE ER

# 44,2

TIMER PR. UGE

Kun to procent af lederne arbejder under 37 timer pr. uge.

### Samlet ugentlig arbejdstid



# Vil du spille en central rolle i en strategisk udvikling af din virksomhed?

## EXECUTIVE MBA

Med fokus på ledelse, uddanner MMT fremtidens ledere i spændingsfeltet mellem teknologi, innovation, forretningsskabelse og forandringsledelse.

Uddannelsens fokus er identifikation og gennemførelse af forandringsprojekter i egen virksomhed.

MMT-uddannelsen er en 2-årig deltidsuddannelse målrettet den erfarne leder, der arbejder med innovation og produkt-, service-, IT- eller produktionsudvikling inden for en privat eller offentlig virksomhed. Undervisningen foregår med 2 døgns internat pr. måned.

Vi lægger stor vægt på innovative løsninger, hvor der tages udgangspunkt i din virksomheds problemstillinger – og det virker. Det kan de godt 250 ledere der har gennemført uddannelsen alle skrive under på.

På hvert semester udarbejdes et individuelt projekt, som er omdrejningspunkt for din videns- og kompetence opbygning. Dermed får din virksomhed en velfunderet analyse af virksomhedens styrker og forandringsbehov, og du vil være centralt placeret i realiseringen af denne forandring. Uddannelsen giver derfor hurtig "return of investment" til dig og din virksomhed.

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



Master in Management of Technology

- En Executive MBA uddannelse optaget i det internationale Executive MBA Council

Er du fremtidens leder ?

Kontakt os på  
[mmt@business.aau.dk](mailto:mmt@business.aau.dk)  
Studiestart sept. '15



**Ledelse gennem forandring - forandring gennem ledelse**

Aalborg Universitet · MMT e-mba · Fibigerstræde 10 · 9220 Aalborg · Tlf. 9940 8953 · [mmt@business.aau.dk](mailto:mmt@business.aau.dk)



## Lønstatistik for ledere i den offentlige sektor

**LØNNINGERNE FOR LEDERE** i den offentlige sektor er lavere end på det private arbejdsmarked. I gennemsnit tjente en leder i den offentlige sektor 45.109 kroner i september måned 2014 inklusive bonus, tillæg, personalegodter og pension, hvorimod en privatansat tjente 52.782 kroner.

Der beregnes ikke lønstigninger for offentligt ansatte ledere. Det skyldes, at der er så få svar, at en beregning af stigningen for en gruppe med denne sammensætning ville give uanvendelige oplysninger, som ville kunne variere særdeles kraftigt op og ned fra gruppe til gruppe og fra år til år.

### Lederløbninger i den offentlige sektor

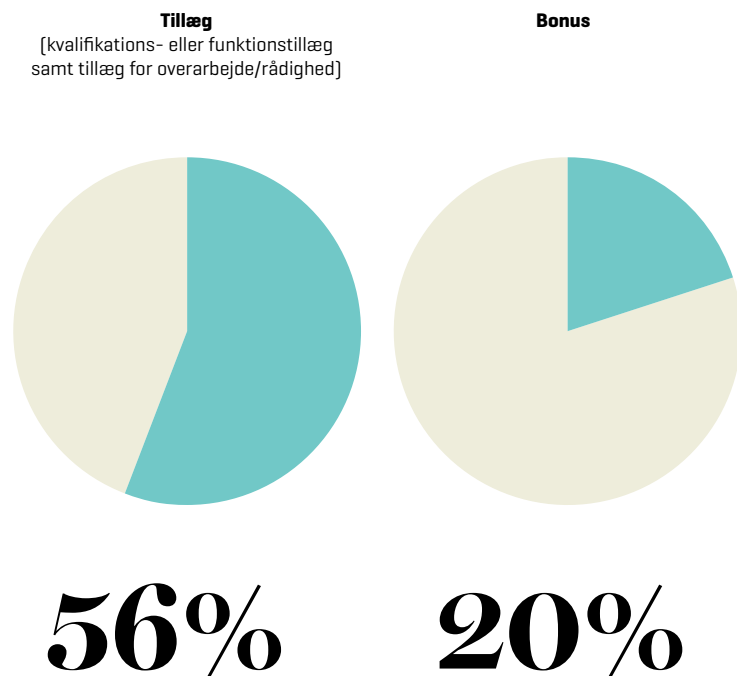
	Antal	Gennemsnit	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%-fraktil
Stat	391	48.961	37.440	45.000	56.000	68.000
Kommune/Region	1.037	42.079	34.583	40.000	47.874	55.617
Selvejende institution	837	47.063	36.875	44.084	53.313	64.800
<b>Den offentlige sektor i alt</b>	<b>2.265</b>	<b>45.109</b>	<b>35.496</b>	<b>42.059</b>	<b>51.000</b>	<b>61.801</b>

## Lønnens sammensætning

**LØNNENS SAMMENSETNING** varierer fra leder til leder. I den offentlige sektor har 20 procent af lederne et element af bonus, overskudsdeling, resultatløn eller lignende i deres lønpakke. For den gruppe, der har en bonusordning, udgør bonusdelen i gennemsnit syv procent.

56 procent af de offentligt ansatte ledere får tillæg for funktion, kvalifikation, rådgivning, overarbejde eller andet. Disse tillæg udgør otte procent af lønnen for alle offentligt ansatte ledere, men udgør hele 15 procent af lønnen for dem, der får tillæggene.

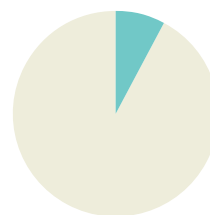
### Andel af ledere, der får tillæg/bonus



### Andel af lønnen, der i gennemsnit udgøres af bonus/tillæg

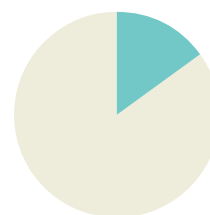
**Tillæg**  
[kvalifikations- eller funktionstillæg samt tillæg for overarbejde/rådighed]

Blandt alle ledere



**8%**

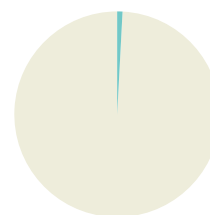
Blandt de ledere, der får tillæg



**15%**

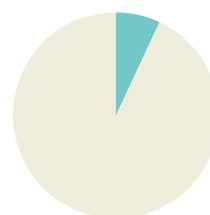
**Bonus**

Blandt alle ledere



**1%**

Blandt de ledere, der får bonus

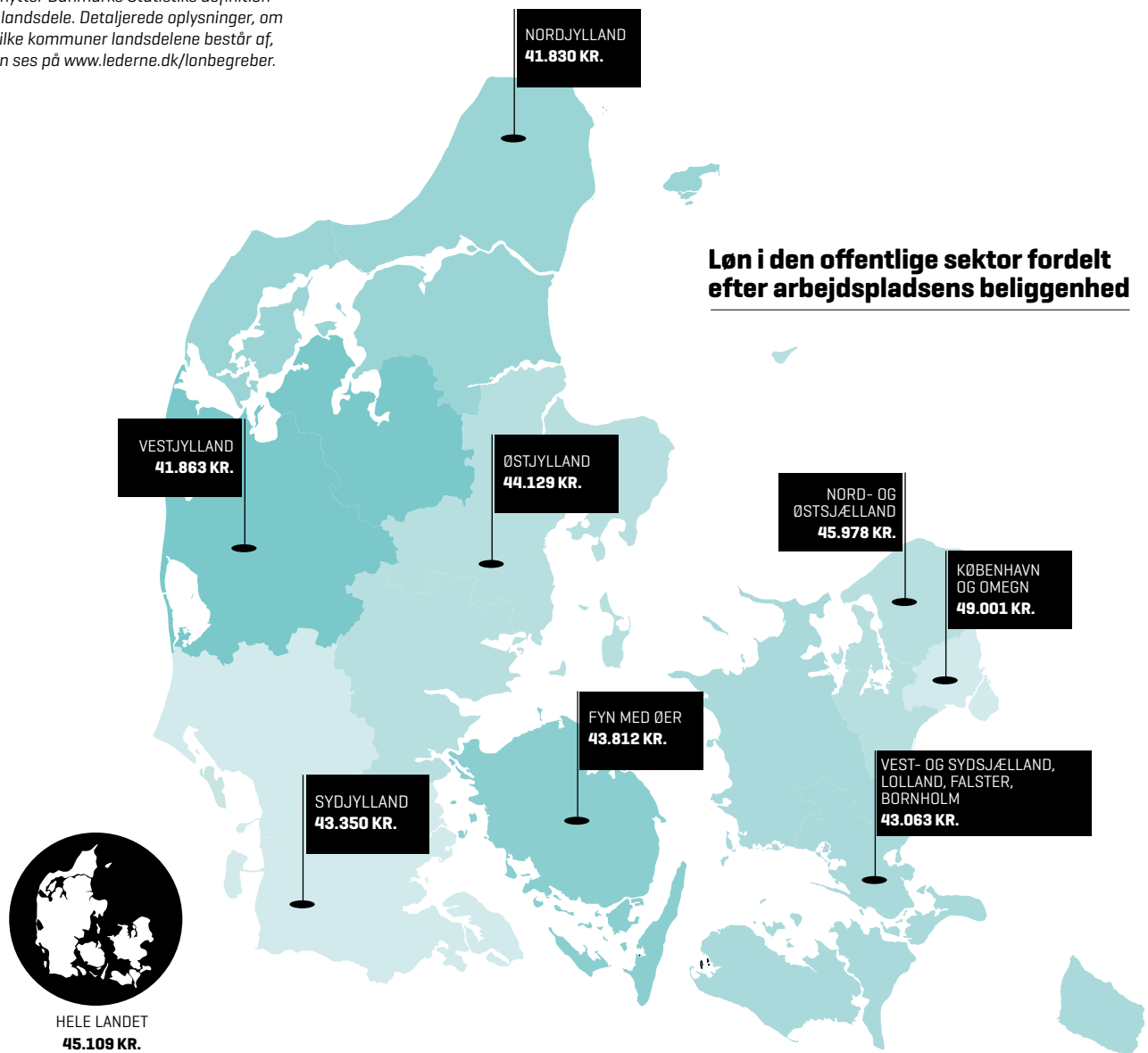


**7%**



## LEDERLØN 2014 OFFENTLIGE SEKTOR

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



### Løn i den offentlige sektor fordelt efter arbejdspladsens beliggenhed

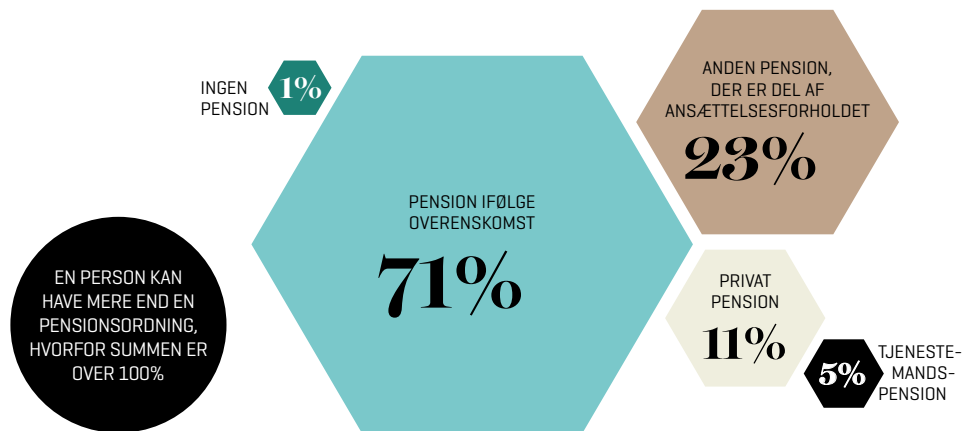
	Antal	Gennemsnit	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%-fraktil
København og omegn	648	49.001	38.296	45.442	55.401	67.665
Nord- og Østsjælland	216	45.978	35.556	41.827	50.000	63.390
Vest- og Sydsjælland, Lolland, Falster, Bornholm	244	43.063	34.575	40.973	49.443	58.800
Fyn med øer	205	43.812	35.000	42.500	49.500	59.000
Syddjylland	316	43.350	35.000	41.061	50.000	61.801
Østjylland	301	44.129	35.000	42.900	50.500	58.500
Vestjylland	140	41.863	34.822	39.000	47.750	56.166
Nordjylland	195	41.830	33.500	39.500	46.910	59.800
<b>Hele landet</b>	<b>2.265</b>	<b>45.109</b>	<b>35.496</b>	<b>42.059</b>	<b>51.000</b>	<b>61.801</b>





## Pension

**PENSIONSDEKNINGEN** er næsten fuldstændig i den offentlige sektor, idet kun én procent af lederne ikke har en eller anden form for pensionsdækning. I gennemsnit udgør ledernes eget samt arbejdsgiverens bidrag til pension 14,7 procent af lønnen.



## Personalegoder

**SET I FORHOLD TIL LEDERE** i den private sektor har de offentligt ansatte stadig væsentligt færre skattepligtige personalegoder.

Andelen af offentligt ansatte ledere, som har telefon, der betales helt eller delvist af arbejdsgiveren, er steget en smule og er på 59 procent. Andelen med arbejdsgiverbetalt hjemme-pc og/eller internetadgang er uæ-

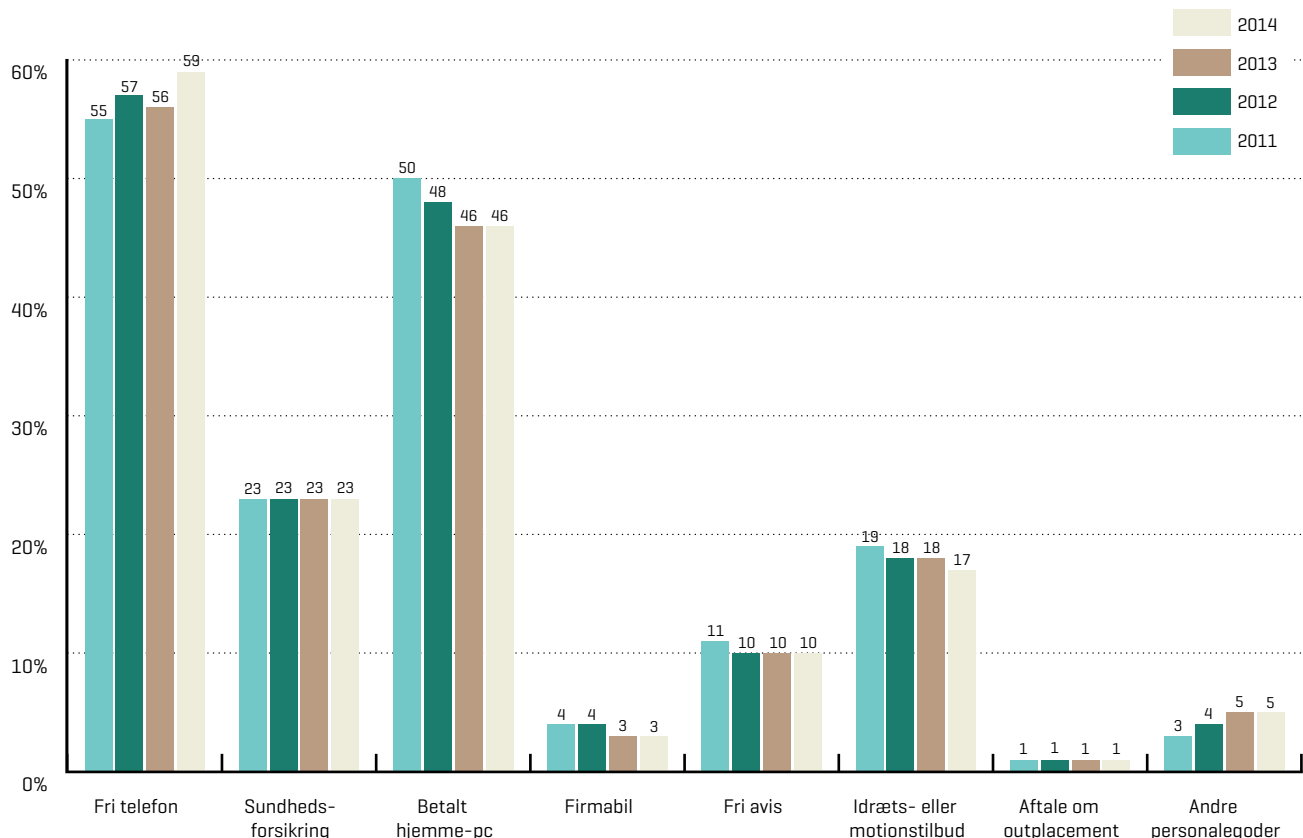
dret på 46 procent.

Der er to andre goder, som er væsentligt mindre udbredt. Det drejer sig om firmabil og sundhedsforsikring. Tre procent af de offentligt ansatte ledere har firmabil, og 23 procent har sundhedsforsikring knyttet til ansættelsen. 17 procent af lederne får idræts- og motionstilbud betalt af virk-

somheden. Idræts- og motionstilbud er det eneste personalegode, som er en smule mere udbredt for offentligt ansatte end for privat ansatte ledere.

Det er kun én 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





## Forskellen i lønnen mellem mandlige og kvindelige ledere

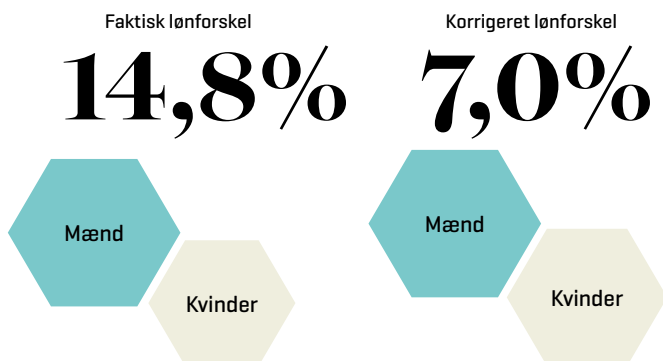
### KVINDELIGE LEDERE TJENER MINDRE

Ledernes lønstatistik viser en betydelig lønforskel mellem mænd og kvinder. Hvor de mandlige ledere i gennemsnit tjener 54.199 kroner om måneden, må deres kvindelige kolleger nøjes med at få 46.182 kroner om måneden.

Lønforskellen betyder, at der er en umiddelbar lønforskel på 14,8 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 7,0 procent mindre end mænd for den samme type job. Der er her taget højde for de forskelle, der skyldes branche, sektor, stillingstitel, alder, uddannelse, antal lederjobs i karrieren, anciennitet i nuværende stilling, arbejdsstedets placering samt antal underordnede medarbejdere og ledere.

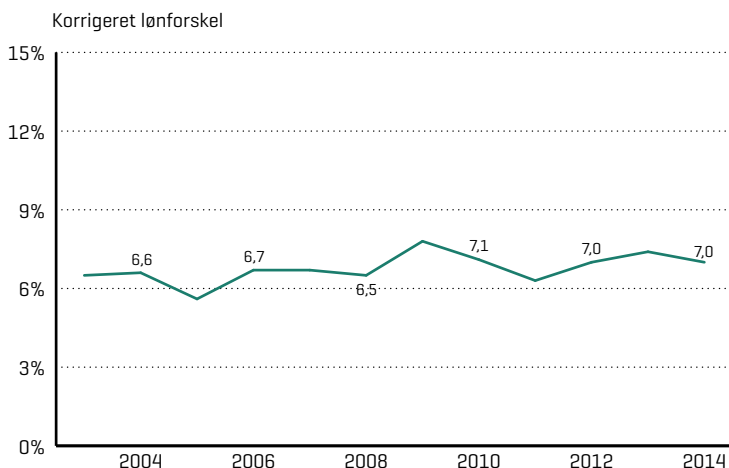
### Så meget tjener kvindelige ledere mindre end deres mandlige kolleger



### Kvindernes lønefterslæb ændres næsten ikke

Den lønforskel mellem mandlige og kvindelige ledere, der ikke kan forklares med andet end køn, har, siden lederne opgjorde den for første gang i 2003, ligget i intervallet mellem 5,6 og 7,8 procent. Den korrigerede lønforskel er 7,0 procent i 2014.

### Udviklingen i lønforskel mellem mandlige og kvindelige ledere



### Gennemsnitlig månedsløn



Mænd

54.199



Kvinder

46.182

Kilde:  
Ledernes  
lønundersøgelse

### Der er blandt andet modregnet for ...

... at der er flere mandlige ledere i den private sektor, 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 øst for Storebælt, hvor lønnen er højere

## Mindre lønforskel i den offentlige end i den private sektor

### LØNSTRUKTUREN OG LØNDAN-

NELSEN er meget forskellig i den offentlige og den private sektor. Derfor er der lavet en opdeling af resultaterne på de to sektorer.

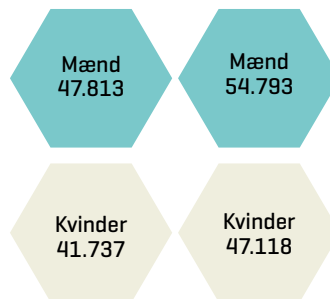
Den korrigerede lønforskel viser, at mandlige ledere i den offentlige sektor i gennemsnit tjener 4,6 procent mere for det samme job. Dermed er der mindre uforklaret lønforskel på mandlige og kvindelige ledere i den offentlige sektor end i det private erhvervsliv, hvor lønforskellen kan beregnes til 7,3 procent for to ensartede job.

### Månedsløn for kvindelige og mandlige ledere

Gennemsnitløn

Offentlig sektor

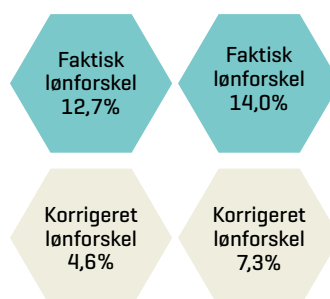
Privat sektor



### Faktisk og korrigeret lønforskel for kvinder og mænd

Offentlig sektor

Privat sektor



Oplys koden:  
**LEDERNE**  
og få tilbudsprisen

# VI TYVSTARTER...

Vi har købt stort ind! 600 hoteller i Europa klar til dig.

VILD PRIS • VILD PRIS • VILD PRIS • VILD PRIS • VILD PRIS • VILD PRIS



På den smukke tyske ø Rügen, ligger det unikke Precise Resort Rügen midt i den smukke natur. Her er komfort og kvalitet i højsæde og hotellet byder på mange lækre faciliteter

🇩🇪 | Østersøkysten

## Wellness på Rügen

Precise Resort Rügen ★★★★★

- 2 overnatninger m. morgenbuffet
- 1 x aftenbuffet
- 1 velkomstdrink + 1 frugtkurv
- 1 x entre til Kreidermuseum
- 1 x rygmassage (15 min.)

Ankomst: Indtil 31.12.15 | Sæson tillæg fra kr. 100 / døgn

**GOD PRIS**

**999,-**

- Gælder for alle Risskov Bilferies ophold
- Prisen er pr. person i dbl. vær.
- Gode børnerabatter
- Mulighed for flere dage
- Minimum inkl. slutrengøring
- Ekspeditionsgebyr fra kr. 69,-
- Spar ift. hotellets egen pris
- Forbehold for udsolgte datoer og trykfejl
- Evt. miljøtillæg betales på hotellet
- Rejsearrangør: Risskov Autoferien AG
- Ring og hør nærmere
- Åbent hverdage 9-17, lør og søn 10-15

**RISSKOV**   
**BILFERIE**

**70 22 77 17**  
**risskov-bilferie.dk**



Skønt luksushotel med vidunderlig udsigt over Flensburg Fjord og stranden  
Besøg hotellets store wellness lounge med bl.a. saunaer og dampbad

🇩🇪 | Nordtyskland

## Luksus ved fjorden

Strandhotel Glücksburg ★★★★★

Nyd en luksuriøs miniferie på dejligt strandhotel beliggende helt ned til sandstranden ved Flensburg Fjord. Hotellet byder jer velkommen til afslappende og behagelige omgivelser, hvor I bare skal lade jer forkæle

- 2 overnatninger m. morgenbuffet
- 1 velkomstdrink
- 1 x 3-retters menu (dag 1)
- 1 x 4-retters menu (dag 2)
- 1 gl. Braasch-Rum i Flensburg\*

**SUPER PRIS**

**1.899,-**

Ankomst: 01.01.15 - 31.12.15 | Sæson tillæg fra kr. 75 / døgn



Nyd et dejligt ophold på Hotel des Nordens lige syd for Kruså og den danske grænse. Her er der gode indkøbsmuligheder i de mange grænsebutikker

🇩🇪 | Nordtyskland

## Wellness ved grænsen

Hotel des Nordens ★★★★★

- 2 overnatninger
- 2 x morgenbuffet
- 2 x 3-retters menu/buffet
- 1 x kaffe
- Adgang til Aquapoint+Gletscher

Ankomst: Indtil 19.12.15 | Sæson tillæg fra kr. 63 / døgn

**SPAR OP TIL 176,-**

**1.099,-**



Hotel Norden har en af landets bedste beliggenheder i grønt parkområde ud til Haderslev Sø og med udsigt til Haderslev Domkirke. Herfra kan I tage på udflugter i hele Sønderjylland

🇩🇪 | Jylland

## Smukke Haderslev

Hotel Norden ★★★★★

- 2 overnatninger
- 2 x morgenbuffet
- 2 x 3-retters menu/buffet
- 2 x kaffe og kage
- 1 x velkomstdrink

Ankomst: Indtil 25.06.15 | Sæson tillæg fra kr. 40 / døgn

**SPAR OP TIL 411,-**

**649,-**

Miljøtillæg 15 DKK / døgn

# Anders Andersen's Rengøring



VI ER LANDSDÆKKENDE OG MARKEDSFØRENDE  
INDEN FOR KVALITETSRENGØRING PÅ:

**DAGLIG RENGØRING, VINDUESPOLERING OG EJENDOMSSERVICE**



Vil du med på en unik referenceliste, med skarpt fokus på innovative kundeløsninger, så kontakt os på [salg@Aaren.dk](mailto:salg@Aaren.dk) eller 43 99 99 99 og få et skarpt tilbud.

Vi opererer hovedsageligt på større erhvervs kunder.



DAGLIG RENGØRING



VINDUESPOLERING



EJENDOMSSERVICE

DRIFTS CENTRE I TAASTRUP OG VEJLE

Tlf. 43 99 99 99 | [info@aaren.dk](mailto:info@aaren.dk) | [www.aaren.dk](http://www.aaren.dk)