

REFLEKSION: Nyt Ledernetværk
kun for kvindelige topledere [SIDE 36]

GADGETS: Julegaver til
dine yndlingsdimser [SIDE 54]

13 SIDER
LEDERLØN 2012
SE, HVAD DINE KOLLEGER FÅR I LØN

MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

Lederne

NR. 5 DECEMBER - FEBRUAR 2012/13
96. ÅRGANG

TEMA: LEDERLØN

FIND DIT TALENT
OG BRUG DET

[SIDE 24]

UDDAN DIG TIL
MERE I LØN

[SIDE 30]

GUIDE
LEDELSE
ER (OGSÅ)
OVERTALELSENS
KUNST
[SIDE 50]

DU ER KUN
EN LEDER, HVIS
ANDRE FØLGER DIG

Årets Leder er den jordnære CEO
fra Grundfos **Carsten Bjerg**

[SIDE 16]

Konferencedøgn
Vinterpriser

fra 1.399 kr.

pr. pers. på udvalgte datoer t.o.m.
31. marts 2013.
Bookingkode: JAN2013



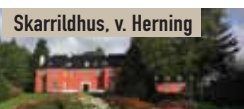
KOM INDENFOR I VARMEN.

Der er meget godt på menuen.
Også gode vinterpriser.

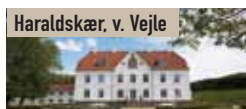
sinatur.dk

En kæde
af 6 hoteller de
smukkeste steder
i Danmark.

SINATUR[®]
Det naturlige ophold



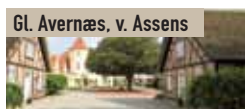
Hotel Skarrildhus T/ 9719 6233



Hotel Haraldskær T/ 7649 6000



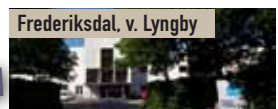
Hotel Sixtus T/ 6441 1999



Hotel Gl. Avernæs T/ 6373 7373



Hotel Storehælt T/ 6531 4002



Hotel Frederiksdal T/ 4585 4333

13

Ny viden:Få mere innovation
og idérigdom ind i ledelsen

← 16

Portræt: Carsten Bjerg

Årets Leder blev den driftige direktør for Grundfos

63

Lederløn 2012Se, hvordan din løn
har udviklet sig

← 36

Refleksion: Mænd ingen adgang. Ledernetværk kun for kvinder.

46 →

Det har jeg lært om ledelse:
Claus Hjort Frederiksen

Lederne

04 Leder

Formandens leder

Indblik**07 Kan man lære at blive en karismatisk leder?****08 Miles Davis kan gøre dig til en bedre leder****10 Kvinder og mænd er lige ambitiøse****Artikler****13 Ny viden: Kig ud over klippekanten, når krisen kradser**
– og vælg de rigtige redskaber?**16 Portræt: Carsten Bjerg**

Årets Leder blev den driftige direktør for Grundfos

24 TEMA: Lederløn 2012**26** Find dit talent og brug det**28** Det kigger firmaernes talentspejdere efter**30** Guide: Uddan dig til mere i løn**35 Opinion**

Er det kvoter, der sikrer flere kvinder på topposter?

36 Refleksion

Ledernetværk kun for kvinder

41 Nyt fra Mit Lederne

Prøv den nye hjemmeside

46 Det har jeg lært om ledelse

Claus Hjort Frederiksen

Lederliv m.m.**50 Guide**

Ledelse er (også) over talelsens kunst

54 Gadgets:

Julegaver til dine yndlings-dimser

57 Bøger

Læs om distanceledelse og succesen fra LEGO

60 Chefens bil

Tre lækre Alfa Romeo'er

Lederløn 2012**63 LØNTILLÆG****64** Find dit eget lønniveau**66** Lønstatistik for ledere i den private sektor**70** Ferie og fridage**72** Forskel i lønnen mellem mandlige og kvindelige ledere**74** Lønstatistik for ledere i den offentlige sektor

Løn i den lave ende

Årets lederløn offentliggøres i denne udgave af magasinet Lederne. Ændringerne i lønnen er klart i den lave ende for stort set alle ledere. Det afspejler helt naturligt den krise og afmatning, vi efterhånden ser i det meste af verden og ikke mindst i Europa.

Privat ansatte ledes løn bliver naturligvis fastsat efter en individuel vurdering, og derfor vil der også være tale om udsving ud fra, hvad der efterspørges af lederkompetencer. Sådan er det – og det er en god ting.

Det er også en væsentlig del af forklaringen på, hvorfor ledere i hele den offentlige sektor generelt set halter langt bagefter den private sektor. Lige så lang tid man fastholder et overenskomstsystem og ikke ønsker at overgå til en reel individuel lønfastsættelse, lige så lang tid vil der være en væsentlig forskel i lønninger for ledende medarbejdere i den offentlige sektor, sammenlignet med sammenlignelige ledergrupper i den private sektor.

Overenskomster er mest til gavn for dem, der har mindst at tilbyde arbejdsmarkedet, og en hæmsko for dem, der har meget at tilbyde. Derfor vil det i langt, langt de fleste tilfælde være en fordel for den enkelte offentligt ansatte leder at være på individuel



“Overenskomster er mest til gavn for dem, der har mindst at tilbyde arbejdsmarkedet, og en hæmsko for dem, der har meget at tilbyde.”

løn. De konkrete tal taler deres tydelige sprog.

P.S.

I opgangstider er det generelle lønbillede præget af større stigninger, end vi ser i disse kriseår. Derfor oplever vi ikke så sjældent historier i medierne om store lønstigninger til

ledende medarbejdere. Historier, som næres af den lille misundelse. Årets lønstatistik vil med garanti ikke give anledning til den slags historier.

**Svend Askær
Formand**

KOLOFON

Udgives af

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



Medlem af Danske Specialmedier
ISSN 0909-6418

Ansvarhavende chefredaktør

Torkild Justesen
tj@lederne.dk

Redaktion, design og produktion

Aller Client Publishing
www.allercp.dk

Redaktør

Andrea Bak
ab@allercp.dk

Louise Voller

lv@allercp.dk

Projektleder

Anita Daniel
ad@allercp.dk

Artdirection og design

Morten Svendsen

Skribenter

Andrea Bak, Eva Kristine Brünnich, Sebastian Cappelen, Katrine Askfeldt-Holm, Peter Lyngse,

Andreas Relster, Kirstin Warren Larsen

Korrektur

Lise Nielsen, Samuel Meijer, Vivi Vodschou

Fotos

Martin Bubandt, Lars Bech, Emil Hornstrup Jacobsen, iStockphoto.com, Ulrik Jantzen, Thomas Tolstrup

Illustrationer

Rasmus Juul Pedersen, istockphoto.com

Forsideillustration

Martin Bubandt

Annoncer

DG Media as
Telefon 7027 1155
www.dgmedia.dk

Abonnement

For ikke-medlemmer: 360 kroner (ex moms) for et års abonnement.
Per styk: 75 kroner (ex moms)
Henvendelse Vivi Vodschou:
vvo@lederne.dk



Denne tryksag er fremstillet hos Aller Tryk A/S.

Oplag

100.710 ifølge de seneste tal fra Fagpressens Medie Kontrol

LEDERNE



MINI MBA SLÅR ALLE REKORDER

UNDERSVISNINGEN
FOREGÅR PÅ DANSK

Uddannelsen gennemføres i tæt samarbejde med kræfter fra de længerevarende videregående uddannelser, MBA samt landets kendte rådgivningshuse. Kursusdagene foregår på Marriott i København og Radisson Blu Scandinavia i Århus.

MINI MBA'EN HAR TILTRUKKET ELITEN AF DANSK ERHVERV

Direktører, koncernchefer, ledere, mellemledere og personaleansvarlige fra landets største virksomheder – lige fra AP Møller til Novo Nordisk – deltager på Mini MBA'en i efteråret. Uddannelsen giver dig et massivt forretningsmæssigt løft, så du når dine mål og resultater. Et anerkendt læringsforløb, som på samme tid udfordrer og støtter dig i din udvikling som leder.

Mini MBA'en er baseret på e-learning, men kombineres med forelæsninger/kursusdage efter hvert gennemført modul samt en afsluttende eksamen. Uddannelsen er for dig, der ønsker større indsigt i de væsentligste managementområder – herunder strategi, organisering, kommunikation og markedsforståelse.

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

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

OPSTART

København: Januar / marts / maj / august / oktober

Århus: Januar / marts / maj / august / oktober

Læs mere på www.minimba.dk

DELTAGERGEBYR

Normalpris kr. 35.000,- ex. moms.

Specialrabat á kr. 10.000,-

ved reference til denne annonce.



TILMELDING TIL KURSER

Via web: www.probana.com

Telefon: 45 76 58 58

Fax: 45 76 71 71

Email: probana@probana.com



Scan koden med din
smartphone og tilmeld
dig online i dag.

Amaliegade 6, 1256 København K
www.probana.com

Medlemsfordel

Få klar besked om dine privatforsikringer og spar op til 30 %

Fordele via Lederne:

- Gode dækninger
- Høj service med eget Lederne-team hos Gjensidige
- Konkurrencedygtige priser

Bliv LederKunde på
www.lederne.dk/privatforsikringer eller ring på 70 30 00 65



GJENSIDIGE

LEDERNE 
bringer dig videre



Kan man lære at blive en karismatisk leder?

Karisma er en egenskab, der kendetegner store erhvervsledere og politikere. Men er karisma noget, vi er født med.

Store ledere bliver ofte karakteriseret som karismatiske. Men er karisma noget, man kan lære? Det spørgsmål stiller lektor ved Harvard Business School Gautam Makunda i en artikel i Business On Main. Ifølge ham er karisma ikke en entydig størrelse. En leder kan opleves som karismatisk af en person og helt anderledes af en anden. Karisma handler om personlighed, men det er også en social konstruktion. Det er en egenskab,

som man tillægger store ledere for at forklare deres evne til at overtale og tiltrække mennesker, som gerne vil følge dem, mener han. Der findes mange strategier til, hvordan man bliver mere karismatisk. Makundas tip er at være sig selv. Der findes mange måder at være karismatisk på, men over tid fremstår man mest ægte, hvis man er autentisk i det, man gør.

Kilde: Ukeavisenledelse.no



NYT NETVÆRK OM ARBEJDSMILJØ

Hvordan kan ledere skabe bedre trivsel på arbejdspladsen, så sygefraværet falder, og produktiviteten stiger? Det er et af de spørgsmål, der vil blive vendt i to nye netværk om trivsel og arbejdsmiljø, som Lederne har sat i værk.

“De nye netværk er for ledere, der arbejder professionelt med arbejdsmiljø og ledelse, for eksempel HR-chefer. Fokus er på trivsel, nedbringelse af ulykker, nye måder at arbejde med arbejdspladsvurderinger samt på integration af arbejdsmiljø og Lean. Det er også oplagt for eksterne konsulenter inden for arbejdsmiljø at gå med i netværkene,” siger arbejdsmiljøkonsulent Signe Tønnesen fra Lederne.

Kilde: Lederne.dk



STRESSET?

Læs mere om stresshåndtering på Lederne.dk



BRUG GERNE FRITIDEN PÅ EFTER- UDDANNELSE

Næsten hver sjette leder efteruddanner sig i fritiden, viser en undersøgelse, som Lederne har foretaget. Uddannelse er et must for at blive dygtig inden for ledelsesfaget, selv om det foregår i fritiden. Det skriver direktør hos Lederne Vibeke Skytte i en ny klumme.

"Det er uhyre vigtigt, at ledere løbende uddanner sig – uanset tidspres og krisetider. Det optimale er, at det sker i arbejdstiden, men i nogle tilfælde må lederne acceptere, at videreuddannelsen foregår i fritiden," siger Vibeke Skytte.

Kilde: Lederne.dk

MILES DAVIS KAN GØRE DIG TIL EN BEDRE LEDER

Hvad gør dygtige ledere? De improviserer og tager chancer uden at tænke over, hvordan det skal gå. I hvert fald ifølge jazzpianisten og ledelsesforskeren Frank J. Barrett, der i sin nye bog "Yes to the Mess" beskriver, hvordan fritænkende jazzmusikere som Miles Davis kan gøre dig til en bedre leder.

Kilde: Chef.se

1. EKSPERIMENTÉR
Undgå at være forsigtig i beslutningerne. Improvisér, og tænk, at du lærer tingene hen ad vejen.

2. LYT
Jazzmusikere tænker nyt og undgår det, der sidder på ryggraden. Hvis du skal lykkes i fremtiden, gælder det om at lytte til dine medarbejders erfaring og kompetencer.

FRANK J. BARRETT'S FIRE RÅD

3. SOLO
I jazzorkestre kommer alle til at spille solo. Lad dine medarbejdere selv styre.

4. FREMPROVOKÉR NYE FÆRDIGHEDER
Miles Davis havde en fantastisk evne til at finde nye talenter. Ledere, som skubber medarbejderne ud af deres komfortzoner, oplever, at deres medarbejders kompetencer udvikler sig.



Kilde: Kommunernes Landsforening



LEDERE ARBEJDER 40 PROCENT MERE

Smartphones har gjort, at der bliver tjekket og skrevet mails nærmest i døgn drift. I en undersøgelse fra Lederne svarer 40 procent af lederne ja til, at de bruger mere tid på arbejde nu, end de gjorde, før deres smartphone flyttede ind i jakkelommen.

Kilde: Lederne.dk

Den nye
BMW 3-serie
Touring

www.bmw.dk



Ren køreglæde



HJERTE VS. HJERNE.

Den nye BMW 3-serie Touring er ganske enkelt et begavet valg - fx er den så absolut blandt de bedste i sin egen klasse og faktisk også i andres, når det handler om Total Cost of Ownership. Den kører langt over en halvmaraton på en liter brændstof. Og i det hele taget bliver du klogt kørende i en velskabt repræsentant for verdens mest bæredygtige bilmærke*.

Samtidig vælger du mellem flere utrolig smagfulde udstyrsvarianter med zoneinddelt klimautomatik, sædevarme, stor multimedieskærm, automatisk åbning/lukning af bagklap samt bagrudder, der kan åbnes individuelt – alt sammen som standard. Den er hysterisk gennemtænkt til sidste millimeter – med mere plads til alt og alle. Den udviser i det hele taget bare overskud og fremstår så lækkert formfuldendt, at det vil være en fornærmelse bare at kalde den en „stationcar“. **Se mere på www.bmw.dk**

DEN NYE BMW 3-SERIE TOURING.

BMW EfficientDynamics Mindre forbrug. Mere køreglæde.

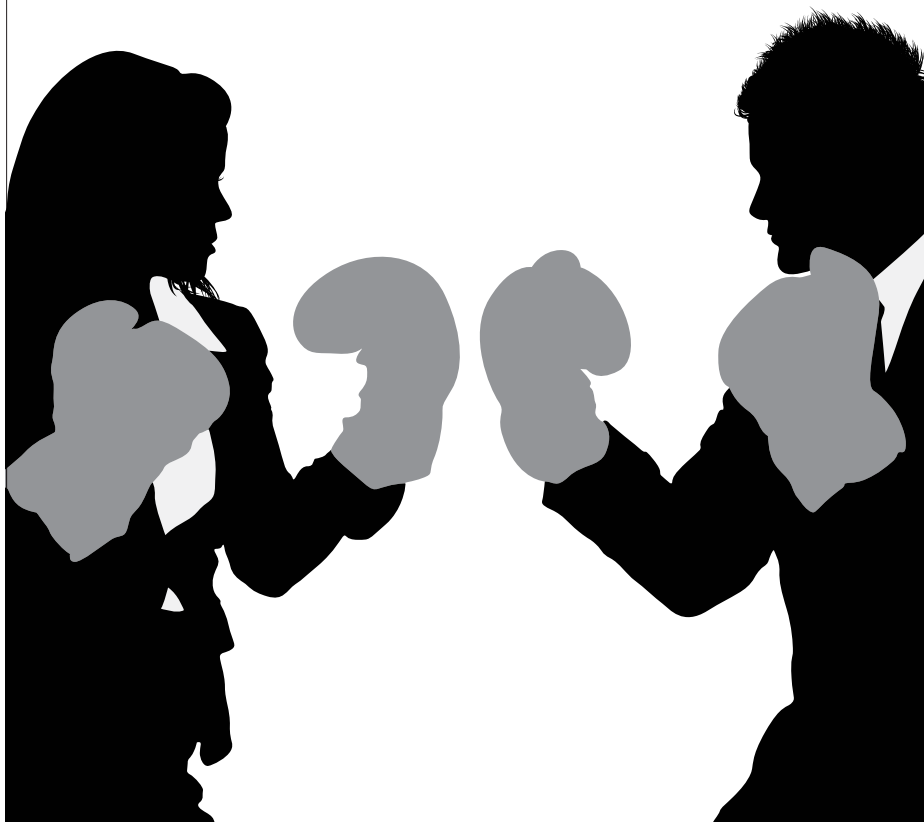
* Dow Jones Sustainability Index har kåret BMW som verdens mest bæredygtige bilmærke 8. år i træk.

BMW 316d Touring kontantpris 474.500 kr. Finansiering hos BMW Financial Services. **BMW PrivatLeasing** af BMW 316d Touring 4.950 kr./md. Førstegangsbetaling 40.000 kr. Prisen er baseret på 36 mdr., 60.000 km i perioden, inkl. service og ekskl. dæk, forsikring og grøn ejerafgift. Etabl. gebyr 4.750 kr. Adm. gebyr 25 kr./md. Totalomk. i perioden 223.850 kr. **BMW ErhvervsLeasing** af BMW 316d Touring 5.250 kr./md. Førstegangsbetaling 0 kr. Beskatningsgrundlag 369.705 kr. Prisen er baseret på 36 mdr., 60.000 km i perioden, inkl. service og ekskl. moms, dæk, forsikring og grøn ejerafgift. Etabl. gebyr 4.750 kr. Adm. gebyr 25 kr./md. **Købekontrakt** af BMW 316d Touring 4.855 kr./md. Prisen er baseret på 20 % udbetaling, løbetid på 96 mdr. og en variabel rente på p.t. 3,95 %. ÅOP 5,40 %. Prisen er baseret på endelig kreditgodkendelse. Bilen er vist med ekstraudstyr.
Forbrug 22,2 km/l, CO₂-udledning 119 g/km, 116 hk.

BMW PRIVAT- LEASING	FØRSTEGANGS- BETALING	MÅNEDLIG YDELSE
	40.000 KR.	4.950 KR.
FINANSIERING	94.500 KR.	4.855 KR.
BMW ERHVERVS- LEASING	BESKATNING	MÅNEDLIG YDELSE
	369.705 KR.	5.250 KR.



Den nye BMW app
downloades gratis
fra App Store og
Google Play
– bare søg på BMW
Danmark eller scan
koden lige her.



LEDELSE ER EN LIVSSTIL

I dag siger næsten otte ud af ti ledere, 79 procent, at det er en livsstil at være leder. I 2005 var det kun 65 procent, der svarede ja til, at ledelse er en livsstil. Det viser en undersøgelse foretaget af Lederne.

“Jo mere tid du bruger på arbejdet, desto mere smitter det af på din livsstil og din personlige identitet. To ud af tre ordner gerne noget arbejde på deres fridage, og alligevel er langt de fleste ledere godt tilfredse med balancen mellem arbejde og fritid. Den flydende grænse bliver så at sige en del af livsstilen som leder,” siger rådgivningschef Niels Henriksen fra Lederne.

Kilde: Lederne.dk

KVINDER OG MÆND ER LIGE AMBITIØSE

Norsk undersøgelse gør op med forestillingen om, at kvinder er mindre interesserede i at gøre karriere.

Kvinder er lige så optagede af at stige i hierarkiet som mænd, men kvinder tror mindre på karrieremulighederne, viser en norsk undersøgelse.

“Kvinder bliver ofte fremstillet som mindre ambitiøse end mænd. Men undersøgelsen viser, at kvinder har de samme ambitioner som mænd,” siger Tore Eugen Kvalheim fra Yrkesor-

ganisasjonenes Sentralforbund, der står bag undersøgelsen.

Samtidig viser undersøgelsen, at blot 12 procent af kvinderne tror på, at de har mulighed for at blive forfremmet, mens 18 procent af mændene tror på det.

Kilde: Ukeavisenledelse.no



FLERE ÆLDRE LEDERE UDEN JOB

Andelen af ledere, som ikke har et job at stå op til, vokser. Det viser de seneste ledighedstal fra Lederne. Ledigheden var i september på 2,9 procent, og hvor stigningen i ledighed kun er marginal blandt ledere under 45 år, er den steget noget mere for dem over. For ledere over 55 år er ledighedsprocenten over det seneste år vokset med 0,7 procentpoint.

“Det er altid bekymrende, når ledighedskurven stiger. Men selv om udviklingen i øjeblikket er negativ, er den ikke alarmerende. Den ligger fortsat et godt stykke under ledigheden for det samlede arbejdsmarked,” siger analysechef hos Lederne Kim Møller Laursen.

Kilde: Lederne.dk

2.200.000

2,2 MILLIONER KRONER I ÅRSLØN

Ledelsesrådgivning er guld værd for partnere og ansatte i konsulenthuse. En ny undersøgelse viser, at Boston Consulting Group og McKinsey forgylder medarbejderne. McKinsey betaler i gennemsnit 2,2 millioner kroner i årsløn til hver af sine 111 medarbejdere.

Kilde: Business.dk

Hold din næste **KONFERENCE** i DGI-byen



- 50 meter fra Hovedbanen og eget P-hus
- 4 - 7200 personer
- 100% professionel rådgivning og afvikling



T/ 3329 8112
dgi-byen.dk

DGI BYEN
DCI BÆN

Lederuddannelser Lederudvikling Lederkurser

Som en del af Lederne har vi en unik og aktuel viden om ledere og ledelse. Den viden omsætter vi løbende til vores lederkurser og -uddannelser.

Klik dig klogere på

lederkompetence.dk



Ledelseidag.dk er Ledernes e-tidsskrift med adgang til over 1.000 artikler om ledelse. Hjemmesiden rummer masser af værktøjer og interviews med førende ledelsesforskere fra hele verden.

kreative i deres ledelse og produktudvikling.

“Den globale konkurrence kræver, at du bliver bedre og bedre. Det handler om “survival of the fittest”. Derfor bliver man nødt til at kende den verden, man står i. Faktum er, at virksomheder udvikler sig, når de står på kanten,” siger han.

Sådan har det selvfølgelig altid været, men det er et endnu vigtigere vilkår i dag. Behovet for at tænke innovativt inden for ledelse har aldrig været større. I en tid med fokus på effektivitet og global økonomisk smalhals skal der ikke bare skæres, men også tænkes nyt.

Sådan styrer du hjernen

Derfor har Ledelseidag.dk – Ledernes e-tidsskrift om ledelse – inviteret en hjerneforsker, en lektor i innovation og en professor i økonomi til at zoome ind på, hvordan man får mere innovation ind i det personlige lederskab og i virksomhedsstrategien, til en konference den 12. december i Den Sorte Diamant i København.

Temaet for dagen er innovativ ledelse. På Ledelseidag.dk’s konference vil man blandt andet få redskaber til, hvordan man kan styre sin hjerne til at være mere opfindsom. På konferencen fortæller Kjeld Fredens, selvstændig innovator og hjerneforsker, hvad der foregår rent biologisk, og hvordan man gearer sin hjerne til at få nye kreative idéer og visioner.

Der bliver også zoomet ind på det virksomhedsstrategiske, ►►

KIG UD OVER KLIPPEKANTEN, NÅR KRISEN KRADSER

I krisetider skal du som leder skabe resultater for færre penge. Men hvordan vælger du de rigtige redskaber og får mere innovation og idérigdom ind i ledelsen?

Tekst: Sebastian Cappelen | Illustration: Rasmus Juul Pedersen



Hvis du står på en klippekant, vil du handle anderledes, end hvis du holder dig væk fra kanten. Krisen kalder på kreative løsninger, eller med andre ord: innovation, mener Krister

Ekström, der er direktør i Lederne:

“Hvis du vælger at stikke hovedet i jorden, klarer du det ikke.”

Han mener, at alle ledere kan have brug for at være mere



“Det vil være optimalt, hvis ledelsen selv har arbejdet med innovation, for hvis det ikke er tilfældet, kan det være svært at genkende innovationsprocesserne og forstå, hvilken form for ledelse der skal til!”

— Lotte Darsø

►► så man finder ud af, hvad man skal kigge på som topchef, hvis man skal finde de innovative medarbejdere.

Hvilke egenskaber kræver det?

Lektor i innovation Lotte Darsø fra DPU, Aarhus Universitet åbner konferencen med at tegne konturerne af det innovative lederskab anno 2012. Hun mener, at ledernes evne til at spotte, dyrke og lede innovationskompetencerne er alfa og omega for virksomheders succes til at skabe nyt.

Hun opfordrer topledelse til at komme tættere på

innovationsprocessen for at få mere praktisk erfaring med innovationsskabelsen.

“Det vil være optimalt, hvis ledelsen selv har arbejdet med innovation, for hvis det ikke er tilfældet, kan det være svært at genkende innovationsprocesserne og forstå, hvilken form for ledelse der



skal til,” siger hun.

Samtidig skal der også rettes mere opmærksomhed på virksomhedernes innovationsteam.

“De, der sidder med innovation, får ikke den opmærksomhed, de fortjener. Derfor skal ledelsen beskytte disse team, så de ikke sidder med tusind andre opgaver og bliver afbrudt, fordi innovations-teamene sidder med meget vanskelige processer,” siger Lotte Darsø.

“Endelig mangler organisationer ofte et fælles sprog, så folk bedre kan forstå nuancerne i innovationsproces og ledelse,” siger Lotte Darsø.

Find rundt i alle buzz-ordene

Teori U, Unboss og styrke-baseret ledelse er nogle af de mange teorier og tilgange, som ledelsesforskningen bliver oversvømmet med. Men hvordan vælger man de rigtige redskaber?

Professor Bøje Larsen fra Copenhagen Business School, CBS, kaster lys over det kaotiske ledelsesfelt, så du undgår at fare vild i junglen af begreber og værktøjer.

Men man kan godt glemme endeløs selvledelse og minimal styring fra lederen, når medarbejdere skal boltre sig på innovationens legeplads. På konferencen kommer professor Jakob Lauring fra Aarhus Universitet, Business and Social Sciences og fortæller, hvordan ledelse af kreativitet stiller nye krav til ledere.

Hvis man skal have succes med kreative processer, kræver det klare retningslinjer og nogle gange mikroledelse, viser forskning, som Jakob Lauring har stået i spidsen for. 1

DU KAN NÅ DET ENDNU

Du kan tilmelde dig Ledelseidag.dk's konference “Den innovative leder” ved at gå ind på www.ledelseidag.dk.

Konferencen foregår den 12. december fra kl. 12.30 til 17.00 og afholdes i Den Sorte Diamant. Eventuelle spørgsmål kan rettes til lid@lederne.dk.

Efter konferencen er der mulighed for brug af medfølgende gratis voucher til besøg på Den Sorte Diamants udstillinger.

BUSINESS FACILITATOR UDDANNELSEN

Bliv certificeret Business Facilitator

KURSER & UDDANNELSE

Vi har trænet mere end 3.400
facilitatorer og mødeledere

Se det fulde program på
www.facilitators.dk
eller ring på 7026 3008
og hør nærmere om
uddannelsen

IAF BASERET FACILITATOR UDDANNELSE



Uddannelsen er forankret i IAF's

6 kernekompetencer og etiske kodeks.

Du bliver undervist af IAF certificerede profes-
sionelle facilitatorer og certificerede trænere.

Uddannelsens fokus er at træne og udvikle *dig*
som facilitator.

Uddannelsens 4 moduler

- 1: Facilitering - Principper og teknikker
- 2: Gruppedynamik og samarbejdspsykologi
- 3: Udvikling af *dig* som facilitator
- 4: Certificering

7 dages uddannelsesforløb

FORÅR 2013 Start 5. marts

EFTERÅR 2013 Start 10. september

DIT UDBYTTE

Når du er certificeret Business Facilitator kan du
med ro og overblik træde i karakter som
facilitator. Du sikrer fremdrift og øget produktivitet
på tværs af organisationen - også i situationer med
modstridende interesser.

Lær hvordan du som facilitator målrettet arbejder
med mennesker, strategi, visioner, problemløsning,
innovation og idegenerering i en forretnings-
mæssig kontekst.

MÅLGRUPPE

Ledere, projektlejere, forretningsudviklere og
andre nøglemedarbejdere.

PRIS

Pris 29.800,- kr. ekskl. moms.
Maks. 12 deltagere.

SPAR 10% ved samtidig tilmelding af flere
deltagere.

Tilmeld dig allerede i dag ✓
www.facilitators.dk

“En god leder opfører sig ordentligt”

Carsten Bjerg er leder af Grundfos, en af verdens førende pumpevirksomheder. Med ham i spidsen har Grundfos klaret sig helskindet gennem krisen, dels ved at insistere på fortsat udvikling af talenter, dels ved at lægge en fast linje for, hvordan man leder i Grundfos.

Tekst: Andrea Bak | Foto: Martin Bubandt



“**D**et er slet ikke mig, så det vil jeg ikke.” Afslaget er Carsten Bjergs. Roligt, med et venligt glimt i øjet og uden den mindste tvivl om, at han mener det. Fotografens forslag om, at han skal stå med opsmøgede ærmer med jord på armene, vil han ikke være med til.

“Det er ikke mig at gøre den slags,” siger han igen. “Det er ikke troværdigt over for vores medarbejdere, så det vil jeg ikke,” siger han.

Og troværdighed er et nøgleord for Carsten Bjerg. Det er en af grundpillerne i Grundfos’ ledelsesprincipper, så han vil ikke ses på billeder i en situation, hvor medarbejderne med det samme kan se, at det vil han aldrig gøre.

“Hvis du kun skal huske på én eneste ting om ledelse, så er det, at du kun er en leder, hvis folk vælger at følge dig,” siger Carsten Bjerg.

“Og de følger dig kun, hvis du har deres respekt. Det kræver

troværdighed. At de ved, hvor de har dig, hvem du er, og hvad du står for. Det kan godt være, du selv synes, du er så vældig klog, fordi du har været på en masse fine kurser og ved en hel masse, men det nytter ingenting, hvis folk ikke lytter til dig og følger dig.”

En af de første og største aha-oplevelser i sit lederliv fik Carsten Bjerg, da han som ny leder opdagede, at hans mening kunne opfattes som en ordre af medarbejderne.

“Jeg havde en snak med en medarbejder om, hvordan jeg syntes, en opgave skulle løses, og bagefter fandt jeg ud af, at han havde valgt at gøre, som jeg sagde. “Hvorfor valgte du den løsning?” spurgte jeg, og han svarede “Fordi det sagde du, jeg skulle”. Det kom noget bag på mig, så fremover har jeg altid været meget påpasselig med at fortælle folk, at det her, det er bare min mening. I behøver ikke gøre sådan her, bare fordi jeg siger det,” fortæller han.

Brug dig selv som leder

Grundfos har siden 2001 haft deres eget akademi for kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere. Alle ledere får, som et led i dette, en lille folder med fem ledelsesprincipper, som alle ledere

Grundfos producerer
over 16 millioner
pumper om året.





CARSTEN BJERGS BLÅ BOG

Født i 1959. Gift med keramiker Lene Bjerg, som han har to voksne børn med. Uddannet akademiingeniør fra Danmarks Tekniske Universitet, ACPMM fra Cambridge Universitet.

2007: CEO og koncernchef i Grundfos

2004: Vicekoncernchef i Grundfos

2000: Koncerndirektør i Grundfos for produktion og logistik med ansvar for Forskning og Teknologi, eBusiness og Kvalitet.

1997: Direktør for international produktion i Grundfos

1994: Produktionsdirektør i Danfoss

1989: Fabrikschef i Danfoss

1988: Planlægningsleder i Danfoss

1983: Produktionsturnusingeniør på Danfoss

Ledernes formand, Svend Askær, overrækker prisen som Årets Leder til Carsten Bjerg.



Foto: Thomas Tolsstrup

►► bliver uddannet i at lede ud fra. Med 19.000 ansatte over hele verden er det nemlig uhyre væsentligt med ens linjer. Ledelsesprincipperne er todelte. Der skal leveres resultater på kort sigt, som for eksempel budgetter, mål og strategi, og der skal arbejdes hen imod, at virksomheden kan klare sig i fremtiden.

“Det er aldrig nok for en leder at gøre en af delene. De to er fuldkommen afhængige af hinanden,” siger han.

Ledelsesprincipperne, som du kan læse i deres fulde længde på side 20, handler om, hvordan man bruger sig selv som leder, og hvordan man skaber den vigtige respekt om sin person.

“Jeg har altid været en meget jordnær person, der har bestræbt mig på at opføre mig ordentligt, og jeg har altid været bevidst om, at mit job ikke gør mig mere vigtig eller mere værd end andre. Jeg støder af og til på folk, som har stort besvær i deres lederliv, fordi de ikke har forstået dette, og jeg undrer mig altid over det, for det har altid virket utrolig oplagt for mig. Og det har været, og er, for mig en god og vigtig forudsætning

for at være en god leder.”

For Carsten Bjerg hænger det at være en god leder tæt sammen med, at han tror på det, han laver. At det gør en forskel, og at det ikke bare handler om at få penge i kassen.

“For mig har det altid været vigtigt, at jeg har troet på den organisation, jeg var ansat i. At jeg tror på produktet og på sagen. Jeg kunne aldrig arbejde i en virksomhed, hvor jeg ikke kunne være med til at gøre en langsigtet forskel. Det handler bestemt ikke kun om kroner og øre for mig. Ja, nu snakker jeg igen om troværdighed,” smiler Carsten Bjerg.

Gør dit arbejde ordentligt

Som ung havde Carsten Bjerg en fast overbevisning: Han skulle aldrig være leder og da slet ikke i en privat virksomhed. Han anså det private erhvervsliv som et brutalt sted og ledelse som en usympatisk beskæftigelse.

“Det var vel et udslag af ungdommeligt selvbedrag og noget socialistisk blod, der løb i mine årer,” smiler han.

En lederkarriere lå ellers lige for. Hele

ÅRETS LEDER 2012

500 ledere var forsamlet i Tivoli Congress Center i København, da Carsten Bjerg den 20. november blev udnævnt til Årets Leder. Årets Leder 2012 er valgt ved en demokratisk afstemning på Ledernes hjemmeside blandt fem kandidater. I år var de nominerede, ud over Carsten Bjerg, Kasper Hjulmand, cheftrener i FC Nordsjælland, Maria Rørbye Rønn, generaldirektør i DR, Kirsten Drejer, administrerende direktør i Symphogen, og Henrik Burkal, administrerende direktør i discountkæden Rema 1000.

I sin tale til Carsten Bjerg udtrykte Ledernes formand Svend Askær, dels stor beundring for det arbejde med talentudvikling, som Grundfos udfører, dels anerkendte han virksomhedens imponerende økonomiske resultater:

“Trods lavkonjunktur har Grundfos opnået stigende omsætning og øget sin markedsandel. Grundfos har samtidig øget sine investeringer i forskning og udvikling. Det vidner om en innovativ ledelse, der har konstant fokus på at forbedre sin markedsposition,” sagde Svend Askær blandt andet.

Carsten Bjerg fik sit første lederjob som 26-årig nyuddannet ingeniør.



►► sin ungdom var Carsten Bjerg håndboldtræner, og da han begyndte at studere, kom han i studienævnet og blev en del af Konsistoriet på DTU.

“Jeg blandede mig i alting, og når jeg tænker tilbage, kan jeg se, at jeg altid har haft en interesse for det organisatoriske i et lederjob og den mulighed, man har for at få indflydelse,” siger han.

Sit første lederjob fik Carsten Bjerg som 26-årig, da han som nyuddannet ingeniør fik job på Danfoss. Det var, med hans egne ord, lidt tilfældigt, men det er til dato også det eneste job, han har søgt.

“Jeg plejer at sige til de unge mennesker, jeg møder på min vej, som har meget travlt med karrieren, at det bedste, man kan gøre for at fremme sin karriere, er at gøre det godt, der hvor man er. Der er altid nogen,

“Jeg har altid søgt at gøre det godt, hvor jeg var. Jeg har aldrig sagt nej til udfordringer af falsk beskedenhed, og jeg har altid været klar, hvis jeg er blevet kaldt på.”
— Carsten Bjerg

der er på udkig i egne rækker,” siger han.

“Jeg har altid søgt at gøre det godt, hvor jeg var. Jeg har aldrig sagt nej til udfordringer af falsk beskedenhed, og jeg har altid været klar, hvis jeg er blevet kaldt på,” siger han.

Se på mennesket først

Grundfos har klaret sig godt gennem finanskrisen. Et af Carsten Bjergs mantraer har hele tiden været fokus på talentudvikling på trods af krisetider, og det er netop dette, der fremhæves i begrundelsen for indstillingen af Carsten Bjerg som Årets Leder. Han understreger, at talenterne udvælges via professionelle værktøjer, men selv har Carsten Bjerg en god fornemmelse for et talent, når han sidder over for vedkommende. For ham handler det generelt

GRUNDFOS' LEDELSESPRINCIPPER

“Du er kun en leder, hvis du bliver fulgt”. Sådan står der bag på den folder i kreditkortstørrelse, som Grundfos har ladet lave til deres mange ledere. Folderen findes på forskellige sprog og skal sikre, at alle virksomhedens 19.000 medarbejdere bliver ledet ud fra de samme principper.

1) DU ER NÆRVÆRENDE Så du

- er ærlig og skaber tillid
- lytter og er opmærksom
- er synlig og leder ved eksemplets magt
- viser mod til konstruktivt at være uenig med andre
- kommunikerer aktivt ledelsens budskaber videre til medarbejderne

2) DU INSPIRERER TIL PASSION, NYSGERRIGHED OG GLÆDE Så du

- er passioneret i det, du gør
- er nysgerrig, stiller spørgsmål og søger nye svar
- roser det excellente og fejrer små som store succeser
- har det sjovt og tager ikke dig selv for alvorligt

3) DU GIVER MEDARBEJDERNE RÅDERUM Så du

- involverer medarbejderne og delegerer beslutningskompetencerne
- skaber ansvarlighed ved at sætte klare mål
- udfordrer og udvikler hver enkelt medarbejder
- anerkender og fejrer “hverdagens helte”
- fremelsker iværksætterånd
- belønner risikovillighed og evnen til at lære af fejl

4) DU OPBYGGER HØJTYDENDE TEAMS Så du

- skaber gensidigt engagement
- sætter mangfoldighed højt og skaber et inkluderende arbejdsmiljø
- sætter hold og samarbejder på tværs af funktioner og geografi for at skabe synergi
- du er modig og udnytter den støtte, du får

5) DU OPFINDER MORGENDAGEN Så du

- skaber forståelse og klarhed ved at “male det store billede” og sætte kursen
- har en sund utilfredshed med status quo
- er smidig og reagerer hurtigt på forandring
- spiller sammen med dine kunder og med verden omkring dig

Hallo?

... dut, dut,
dut, dut ...

Lad ikke dine kunder ringe forgæves
Kundens første kontakt med din virksomhed er som regel et opkald. Hvis kunden ikke kommer igennem, er næste opkald måske til en konkurrent. Lad os samle mobil og fastnet i en nem og effektiv omstillingsløsning til gavn for den gode service.

Kontakt dit lokale TDC Erhvervscenter.
Du finder os på tdc.dk/ec
eller 87 70 30 32.

Se, hvad vores
kunder siger om
deres omstillings-
løsning på
tdc.dk/kundefilm

73% af alle danske virksomheder er kunder hos os,
fordi de har en forretning, der skal køre.

TDC Erhvervscenter



Den, der ved mest,
bestemmer mest

TILMELD
DIG NU

AMBITIØSE EFTERUDDANNELSER DER FORENER TEORI OG PRAKSIS

HR OG LEDELSE PÅ AKADEMI- OG DIPLOMNIVEAU
NYE HOLD STARTER I BALLERUP OG TÅSTRUP

VIRKSOMHEDSKURSER
DIPLOM I LEDELSE
AKADEMIUDDANNELSER INDEN FOR:
HR
LEDELSE
RETAIL LEADERSHIP
FINANSIEL RÅDGIVNING
INT. HANDEL OG MARKEDSFØRING
KOMMUNIKATION OG FORMIDLING
ØKONOMI OG RESSOURCESTYRING
SUNDHEDSPRAKSIS

KEA.DK

kea
KØBENHAVNS ERHVERVSAKADEMI

▶▶ Carsten Bjerg startede sin karriere i termostatvirksomheden Danfoss



om at se på mennesket. At spotte personer fremfor talent.

“Jeg ser meget på en persons menneskelige egenskaber fremfor de hårde kompetencer, når jeg vurderer, om en person har talent for det, vi i Grundfos kalder leadership. Der er nogle helt fælles, menneskelige træk, man skal besidde som leder i Grundfos, uanset om man skal være projektleder eller påvirke på tværs af organisationen,” siger han.

“Vi leder efter mennesker, som er personligt afklaret med sig selv og med deres kunnen. Som har en afmålt selvtillid – hverken for stor eller for lille, og som har den rette tilgang. Det vil sige en person, som ikke er selvhøjtidelig, og som agerer naturligt,” siger han.

“Jeg har en god fornemmelse for, om folk har den rette støbning. Det sker utrolig sjældent, at jeg må tilbage og kigge en ekstra gang, og at billedet af personen ændrer sig ved det,” siger han.

Carsten Bjerg har været i Grundfos i 15 år. For nogle lyder det af ufatteligt lang tid, men ikke for Carsten Bjerg.

“Næh, det er ikke særlig længe i Grundfos-regi. Mange af vores medarbejdere har været her meget længere,” siger han og understreger med et skævt smil, at selv om Bjerringbro for tilrejsende måske kan virke som langt væk fra alting, så er det altså ikke fordi, at medarbejderne ikke kan slippe væk, hvis de vil. Men folk er bare glade for at arbejde på Grundfos. Noget af det, Carsten Bjerg holder meget af, er at hilse på de mange jubilarer.

“Det er virkelig en fornøjelse at sidde over for en, der har arbejdet her i 40 år, og som stadig er glad for at kunne bidrage til virksomheden,” siger han. 🗨

“Vi leder efter mennesker, som er personligt afklaret med sig selv og med deres kunnen. Som har en afmålt selvtillid – hverken for stor eller for lille, og som har den rette tilgang. Det vil sige en person, som ikke er selvhøjtidelig og som agerer naturligt.”

— Carsten Bjerg



DEN HELT NYE VOLVO V40

FORDI DU IKKE ER LIGEGLAD



IT'S YOU!



VOLVO V40. NETOP KÅRET SOM ÅRETS BUSINESSBIL 2013

VOLVO CAR FINANCE

VOLVIA FORSIKRING

VOLVO V40 D2 FRA

MDL. YDELSE FRA KR. 3.425*

1 ÅRS FORSIKRING KR. 4.200**

KR. 298.800

Sælgernes fagforening, Business Danmark, og Jyllands-Posten var helt enige: Den helt nye Volvo V40 er en suveræn vinder, der forener fantastisk komfort og sporty køreglæde med sikkerhed og økonomisk ræson. Det er klasse. Business klasse.

Kom og prøv eller se mere på itsyou.dk

ENERGIKLASSE



Den viste model er forsynet med ekstraudstyr. Brændstofforbrug 27,8 km/l. Priser er eksklusiv leveringsomkostninger. Kampagnetilbud gælder så længe lager haves. Læs mere på volvocars.dk

* Forudsætning: Volvo V40 D2 inkl. levering kr. 302.680 med kr. 60.536 i udbetaling og en løbetid over 84 mdr. Samlet kreditbeløb kr. 242.144. Samlede omkostninger kr. 44.213. Samlet beløb, der skal betales tilbage, er kr. 287.617. ÅOP 6 %. Månedlig ydelse er beregnet pr. august 2012 ud fra den på det tidspunkt gældende variable debitorrente på 2,99 %. Der tages forbehold for positiv kreditgodkendelse, trykfejl og prisændringer.

** Første års forsikring for D2 inkl. Bil Super og Kasko Plus. Selvrisiko kr. 3.000. Tilbuddet er ikke gældende for kunder under 40 år. Spørg om tilbud hos forhandleren. Tilbud gælder til 16.12.2012.

bilial.dk

Nærum Hovedgade 1
2850 Nærum
Tlf. 7259 1800

Husby Allé 7-9
2630 Taastrup
Tlf. 7259 1700





TAG HÅND OM DIN LØN

At gøre sig selv mere værd som leder handler både om uddannelsesniveau og kompetencer. Vi stiller på de følgende sider skarpt på, hvad du kan gøre for at blive mere værd for din virksomhed.

Tekst: Eva Kirstine Brünnich |

Illustration: iStockphoto.com

////////////////////

Tallene taler deres eget tydelige sprog. Årets lønstatistik fra Lederne viser, at der ikke er kommet flere kroner i lønningsposen for danske ledere.

Privatansatte ledere har i gennemsnit i år opnået en lønstigning på 1,7 procent sammenlignet med sidste år – tager man højde for stigning i forbrugspriser, er der reelt tale om et fald i reallønnen på 0,8 procent.

Lønnen afhænger af anciennitet såvel som uddannelsesniveau, er det klare budskab. Lederens løn stiger typisk gennem et langt karriereløb, og jo højere uddannelse, des hurtigere, mere og længere stiger lønnen.

Eksempelvis stiger ledere i den private sektor med en erhvervsfaglig uddannelse i løbet af karrieren omkring 11.000 kroner i månedsløn fra en gennemsnitlig startløn som leder på 36.000 kroner. For ledere med en længevarende videregående uddannelse ser det anderledes sjovt ud. Her stiger lønnen 36.000 kr. fra en startløn på i gennemsnit 50.000 kroner til en topløn på omkring 86.000 kroner. ▶▶



DOWNLOAD
hele lønstatistikken til
din iPad, eller se
den på side 63.



FIND DIT TALENT

– og brug det

Udsigten til højere lønninger eller blot at blive i sit job er stagneret i flere af landets virksomheder. Derfor er det på tide at gå efter i sømmene, hvor meget du er værd som leder, og hvilket potentiale du muligvis ikke udnytter.

Tekst: Eva Kirstine Brünnich | Illustration: iStockphoto.com

At pleje og spotte talentet er blevet et helt centralt omdrejningspunkt i dansk erhvervsliv. Leder- og talentudvikling har fået topprioritet hos landets virksomheder, og det har fået de såkaldte talentprogrammer til at blive en integreret del af de store virksomheders organisationsudvikling.

“Selv i en krisetid er virksomheder massivt afhængige af talentfulde medarbejdere. Derfor sættes der mere end nogensinde på talentarbejdet,” siger Henrik Holt Larsen, professor ved CBS og forfatter til bogen “Talent Management”.

Organiseret talentspotting

Ifølge en rundspørge foretaget af Berlingske Business sidste år til Berlingskes Toplederpanel, som omfatter landets 1.000 største virksomheder, har knap halvdelen af disse organiserede talentprogrammer, men ta-

lentarbejdet kan foregå på mange niveauer, påpeger Henrik Holt Larsen.

“Hovedparten af de store virksomheder har systematiske programmer til identifikation, udvælgelse og udvikling af talenter. Men selv om man ikke har et forkromet talentprogram, kan der sagtens ske professionel talentudvikling. Det afgørende er, at man spotter personers unikke kompetencer, skaber et godt udviklingsmiljø, har en god dialog med talentet – og gør det attraktivt for talentet at blive frem for at flyve andre steder hen,” siger Henrik Holt Larsen.

Talent på flere planer

I dag tager de

fleste talentprogrammer udgangspunkt i virksomhedens overordnede strategiske udfordringer og fremtidige ledelsesmæssige behov. Og talent defineres ikke længere som blot ledertalent, men talent inden for alle de områder, der har strategisk betydning for virksomheden, påpeger han.

Vil du som leder gøre opmærksom på dit talent, kræver det derfor, at du finder ind til kernen af dig selv, fastslår ledelsesrådgiver hos Lederne Heidi Linderod.

“Det handler grundlæggende at finde ud af, hvad du kan, og hvad du vil. De to ting tilsammen giver et billede af dit potentiale, som er relevant i forhold til at bringe dig videre i virksomheden. ‘Kan’ er dine kompetencer, mens ‘vil’ er dit engagement og det, du brænder for,” siger hun.

Det kræver fokus på de personlige kompetencer i samspil med de faglige succeser.

“Dine konkrete faglige kompetencer kan ikke stå alene, for taler man talent, handler det også om at kunne forstå og formidle en strategi samt være kulturbærer. Som leder skal du kunne få mennesker med dig og motivere dem,” siger Heidi Linderod.

Hvad brænder du for?

Du kan desuden blive mere skarp, hvis du fokuserer på de få kompetencer, du mestrer på en særlig måde, pointerer Heidi Linderod.

“Når du har været igennem disse øvelser, bliver du mere autentisk og kan brænde bedre igennem som leder. Dine medarbejdere får lyst til at følge dig, og det vil ikke længere være så stor en udfordring at “sælge” dig selv ved for eksempel en medarbejdersamtale,” siger hun.

Hun erkender, at den svære øvelse kan være at finde ind til det, man brænder for. Men her kan man med fordel få sparring fra en, der kender dig godt. En chef, en kollega eller din nærmeste leder:

“Find den, du er nærmest på og får bedst sparring af. I en arbejdssituation er det dig selv og din nærmeste leder, der har ansvar for dit karriereforløb. Hold det stringent og sig: Hvad ser du som mit potentiale, og hvor ser jeg mig selv. Det kan gøre samtalen nemmere at tale om jobtitler og arbejdsopgaver i stedet for kompetencer.”

DYRK DIT TALENT

1. Find din succeshistorie. Udarbejd for eksempel en ugentlig eller månedlig logbog, hvor du skriver dine opgaver og resultater ned, samt hvad du gjorde i processen. Når du skal have din chef i tale, er det nødvendigt at have konkrete eksempler.

2. Spørg andre om, hvad du er god til, for eksempel din chef eller dine medarbejdere. Vær opmærksom på, at dine resultater o-e skabes gennem andre.

Ingen transportør er bedre end chaufføren, der fragter dine varer.

Den enkeltes indsats og indstilling har stor betydning for om dine kunder bliver tilfredse med dine leverancer. Hos Bring arbejder vi hver dag på at blive bedre – for dig.

bring.dk

 **bring** Finding New Ways

DET KIGGER VIRKSOMHEDERNES TALENTJÆGERE EFTER



Lederne har spurgt ledere af talentprogrammer i tre store danske virksomheder, hvad de lægger vægt på, når de spotter talent.

Tekst: Eva Kirstine Brünnich | Foto: Presse



Bård Grande

Vice President, Human Resources,
Novo Nordisk

Hvad fokuserer I på, når I spotter talent?

Vi har et principprogram, som grundlæggende handler om tre ting: at kunne skabe resultater, at kunne samarbejde på tværs og at leve op til vores værdier og vore regler om etik.

Hvordan finder I frem til talent?

Vi er en koncern med 32.000 ansatte, så vi har flere talentprogrammer og flere måder at finde talenter på.

En gang årligt har vi en organisationsgennemgang, hvor vi blandt andet kigger på, hvordan vi er rustet i forhold til talenter og interne kompetencer. I den proces afsøger vi, hvem der er talenter, og hvor godt vi er dækket ind i forhold til de forskellige positioner.

Hvilken betydning tillægger I talent – og hvordan udvikler I det?

Kompetente medarbejdere er den vigtigste ressource, vi har, og det er vigtigt for den enkelte at lære noget nyt, få variation i sit arbejde og et større ansvar, fordi det giver motivation og et kompetenceløft.

Hvad skal et talent kunne i dag?

Fagligheden skal være "best in class", og det vil sige, at de professionelle kompetencer skal være i top. Derudover skal man kunne arbejde og tænke globalt – på tværs af faggrænser og kultur.



Jan Ryholl

Senior HR Director,
Danfoss

Hvad fokuserer I på, når I spotter talent?

At vedkommende har potentiale til at gro i den position, de er i, eller andre positioner. Vi lægger vægt på fleksibilitet, at kunne tænke strategisk, være forandringsparat, god til at kommunikere og at kunne håndtere personale og have sociale kompetencer.

Hvordan finder I frem til talent?

En gang årligt laver den enkelte leder en evaluering og vurderer, hvilke der har potentiale til mere. Det drøfter vi i ledelsesgruppen, hvor vi med flere øjne vurderer, om vedkommende kan tage et skridt videre i organisationen og hvordan.

Hvilken betydning tillægger I talent – og hvordan udvikler I det?

Det har stor betydning, fordi vi gerne vil give vores ansatte nogle muligheder, hvis de er klar. Det er ikke kun et spørgsmål om kursusdage, men om et forløb, hvor man vokser i og med det job, man sidder i. Et talentudviklingsforløb skal tilpasses den enkelte.

Hvad skal et talent kunne i dag?

Man skal være skarp på sit talent og have en idé om, hvordan man kan dygtiggøre sig i det job, man har. Og så skal man være i stand til at tilpasse sig de forandringer, der er, og identificere, hvad forandringerne går ud på, hvilken indflydelse de har på ens job, og hvordan man kan udnytte dem.



Annette Otto

HR-udviklingschef,
Coop

Hvad fokuserer I på, når I spotter talent?

Overordnet lægger vi vægt på, at man har vist, at man kan løfte det job, man er i. Når det drejer sig om ledere, skal de vise, at de har lederkompetencer – besidder en strategisk viden og kan kigge bredere end deres eget job.

Hvordan finder I frem til talent?

Vi har en proces, hvor den nærmeste leder via medarbejdersamtaler indstiller talenter. Herefter har lederen en samtale med HR for at være sikre på, at det er det rigtige talent, inden vedkommende selv bliver inddraget i processen.

Hvilken betydning tillægger I talent – og hvordan udvikler I det?

At have de rigtige mennesker med de rigtige kompetencer er en konkurrencefordel for Coop. Det kræver, at man arbejder struktureret med talenter for at få udnyttet folks potentiale bedst muligt og være sikre på, at de udvikler sig i den rigtige retning.

Hvad skal et talent kunne i dag?

Omskiftelighed er et nøgleord i verden i dag, og et talent skal kunne tage forandring til sig og udnytte den. For Coops vedkommende kan det for eksempel være e-handel, som kommer til at vinde meget ind. Det stiller nye krav til indkøb, logistik, vareudbud og så videre. Her skal talentet kunne se forandring som en mulighed.



Så du det her komme?

Verden er uforudsigelig. Internationale markeder ændrer sig konstant i takt med nye tendenser, der kommer og går. Det er vigtigere end nogensinde at kunne gribe muligheden, når den er der – men også at kunne forudse og minimere potentielle risici. Derfor introducerer vi nye standarder for, hvordan vi hjælper vores kunder med at træffe de rigtige finansielle beslutninger – også dem, der rækker langt ud over landets grænser. Læs mere på newstandards.dk.

Danske Bank

New Standards

Guide:

Uddan dig til mere i løn

LÆS MERE

Hold dig ajur med Lederne's Kompetencecenters mange tilbud inden for efteruddannelse. Tilmeld dig nyhedsbrevet, og læs mere på lederne.dk/kurser

Hvilken vej bør du efteruddanne dig for at opgradere dine kompetencer? Det afhænger af din uddannelse, dit job, dine kompetencer og dine ambitioner. Lederne guider dig til efteruddannelse.

Tekst: Eva Kirstine Brünnich | Illustration: iStockphoto.com

Stigende uddannelsesniveau, krav om fleksibilitet og enden til at varetage forskellige arbejdsopgaver. Det er nøgleordene for dagens arbejdsmarked, hvilket stiller krav til dine kompetencer – og afgør, hvor meget der hævner i lønningsposen. Det gør efteruddannelse til et afgørende parameter, hvis du vil et trin op ad lønstigen.

“Uddannelsesniveaut på arbejdsmarkedet er generelt stigende, og det samme er kravene til den enkeltes fleksibilitet og omstillingsparathed. Derfor er efteruddannelse en rigtig god måde at styrke dine kompetencer på, da det i sidste ende er dine kompetencer, der afgør, hvilket job du kan bestride og dermed dit lønniveau,” siger cheffkonsulent hos Lederne Marianne Rasmussen.

Er man i dag midt i 30'erne, vil man typisk skulle arbejde, til man er 70 – og da er det vigtigt at opgradere sine kompetencer. Konkurrencen bliver større, og efteruddannelse giver mulighed for at være mobil for forskellige typer af job, hvilket igen kan have indflydelse på ens lønniveau.

“Afslutter man universitetet midt i 20'erne og skal arbejde, til man er 70, så er der rigtig mange år uden input, hvis man ikke får efteruddannelse. Det er nødvendigt at blive ved med at være opdateret inden for sit jobområde, hvis man vil have mulighed for at påtage sig flere eller andre arbejdsopgaver,” pointerer Marianne Rasmussen.

Står du foran at skulle vælge efteruddannelse, er det derfor vigtigt at skelne mellem, hvilket job du har, og hvilken løn du vil have, men din uddannelsesmæssige baggrund er også bestemmende for, hvilken retning du skal gå.

Erhvervsuddannelse

Vil du styrke dine lederkompetencer på baggrund af en erhvervsuddannelse, er der ifølge Marianne Rasmussen mange gode muligheder inden for AMU-kurser – særligt Den Grundlæggende Lederuddannelse, som er god til at opkvalificere især en ny leder, der har brug for nogle konkrete ledelsesværktøjer.

“Og selv om det ikke i sig selv løfter uddannelsesniveaut, og dermed udsigten til en højere løn ad den vej, vil man være bedre klædt på, hvis man senere hen vil tage en akademiuddannelse,” siger hun.

En anden mulighed er at springe direkte til akademiuddannelsen i ledelse, hvilket vil give mening, hvis man har brug for en længere uddannelse, der giver et reelt løft i uddannelsesniveaut.

Professionsbachelor

Mange professionsbachelorere er ansat i den offentlige sektor, som for eksempel sygeplejersker og skolelærere, og da vil det være en oplagt mulighed at tage en diplomuddannelse, mener Marianne Rasmussen. En diplomuddannelse kan i sig selv være en

central forudsætning for at komme i betragtning til job, der vil udløse mere i løn.

Har man en professionsbachelor, giver det også mulighed for at tage en masteruddannelse, men det afhænger af dit job, hvorvidt det er relevant, påpeger hun. Vil man som sygeplejerske eksempelvis gå efter jobbet som afdelingssygeplejerske, vil det være mindre relevant, end hvis man går efter en stilling på et strategisk niveau.

Har du en kort videregående uddannelse, så er der to relevante veje at gå: akademiuddannelsen i ledelse, som er meget praktisk orienteret og har fokus på det personlige lederskab, samt diplomuddannelsen i ledelse, hvis det er et højere teoretisk niveau, der appellerer til dig – det gælder også, hvis du senere vil tage en masteruddannelse.

Universitetsbachelor

Overordnet set er det som universitetsbachelor relevant at tage en masteruddannelse for at løfte sit uddannelsesniveau. Men valg af efteruddannelse afhænger helt af, hvad du beskæftiger dig med. Er du ansat på mellemløsniveau, hvor din største opgave er ledelse af medarbejdere, vil det være mindre aktuelt med en master eller MBA. Her kan en diplomuddannelse i ledelse eller en HD i organisation og ledelse være mere oplagt, pointerer Marianne Rasmussen.



Er man universitetsbachelor i psykologi og sidder i en HR-afdeling og vil være HR-chef, giver det god mening at løfte niveauet med en lederuddannelse, men vil man ud og være klinisk psykolog, skal man i sagens natur fokusere på at efteruddanne sig inden for sin grundfaglighed – i dette tilfælde psykologi.

Kandidatuddannelse

Er man kandidat, ligger man på et niveau, hvor en masteruddannelse er relevant, påpeger Marianne Rasmussen. Det er dog ikke ensbetydende med, at en diplomuddannelse ikke er relevant. Det kan man i flere tilfælde have behov for, frem for en MBA eller en master.

Det afhænger igen af, hvilken type lederjob man har. Har man primært opgaver og udfordringer af strategisk karakter, eller er ledelse af medarbejdere den primære opgave?

Hvilke trin til hvad?

Ser man bort fra uddannelsesniveau, når der skal vælges efteruddannelse, og i stedet tager udgangspunkt i ledelsestrin, er det helt afgørende, hvor i organisationen man er leder, og hvem man er leder for.

Leder man primært medarbejdere, vil det være relevant med videreuddannelse i personligt lederskab og konkrete "hands on" ledelsesværktøjer, pointerer Marianne Rasmussen.

"Der er stor forskel på at lede på et

HVIS DU ER LEDIG!

Du kan som ledig ønske at gøre brug af din ret til seks ugers selvvalgt uddannelse.

For at kunne deltage i seks ugers selvvalgt uddannelse og få udbetalt dagpenge under deltagelsen i uddannelsen skal du opfylde en række generelle betingelser:

- Du skal være tilmeldt som arbejdssøgende i jobcenteret.
- Du skal være fuldtidsledig, da du ikke har ret til selvvalgt uddannelse, hvis du har et deltidsarbejde eller en selvstændig virksomhed som bibeskæftigelse.
- Du skal have et godkendt og tilgængeligt CV på Jobnet.
- Du skal bekræfte din jobsøgning på "Min side" på Jobnet mindst hver syvende dag.
- Du skal stå til rådighed for arbejde, som jobcenteret eller a-kassen henviser dig til. Du skal dog ikke deltage i samtaler i a-kassen og på jobcenteret, ligesom du ikke skal være aktivt arbejdssøgende i de perioder, hvor du deltager i selvvalgt uddannelse.
- Du og uddannelsesstedet skal i god tid udfylde og indsende blanket AR 245 til a-kassen, som sender den videre til jobcenteret med en kopi til uddannelsesstedet. Ansøgningen skal være modtaget i a-kassen inden uddannelsens start.
- Selve uddannelsen skal foregå inden for dine første ni måneders ledighed, hvis du er over 25 år, og inden for de første seks måneders ledighed, hvis du er under 25 år.



strategisk niveau og være leder for medarbejdere. Det vil selvfølgelig afspejle den efteruddannelse, man skal tage. Leder man medarbejdere, har man større behov for værktøjer, der knytter sig til ledelse af mennesker, samt behov for at kunne styre økonomien i afdelingen,” siger hun og peger på, at både akademiuddannelsen i ledelse, diplomuddannelsen i ledelse og Den Grundlæggende Lederuddannelse har stort fokus på personligt lederskab, fordi det er den personlige udvikling, som mange ledere efterspørger i dag.

Desuden kan en lang anciennitet have indflydelse på efteruddannelsen, påpeger Marianne Rasmussen.

“De fleste lederuddannelser er bygget op, så de indarbejder det faktum, at deltagerne har ledelseserfaring at trække på. Har man lang anciennitet, har man oparbejdet så meget erfaring, at der groft sagt vil være teori, man ikke har det store behov for,” siger hun. ❶



Chefkonsulent hos Lederne
Marianne Rasmussen

FEMTING, DU SKAL OVERVEJE VED VALG AF **EFTERUDDANNELSE**

1

LØN

Hvad er mine interesser, behov og ambitioner? Her kan man godt skele til muligheden for at gå efter et job, der udløser en god løn.

2

MULIGHEDER

Hvad er mulighederne i forhold til den virksomhed, jeg er ansat i – både i forhold til pris og praksis. Der er stor forskel på traditioner og praksis i de enkelte virksomheder.

3

UDDANNELSE

Overvej behovet for et kortere forløb eller kurser. Har jeg brug for nogle konkrete værktøjer eller en længere lederuddannelse?

4

UDDANNELSESFORLØB

Er jeg indstillet på de næste to-tre år? Det er relativt hårdt både arbejdsmæssigt og privat at tage en toårig uddannelse. Er jeg i en privat og jobmæssig situation, hvor det kan lade sig gøre?

5

INDDRAG DIN LEDER

Overvej fra start, hvordan du kan inddrage din leder og virksomhed i valget af efteruddannelse, så alle får et større udbytte. Ved efteruddannelse får man en masse erfaring og viden, som kun kan bruges, hvis virksomheden er indstillet på det, og du får mulighed for at bruge det i praksis.

IT-UNIVERSITETET I KØBENHAVN



EFTERUDDANNELSER MED IT I FOKUS

Vi tilbyder efteruddannelser inden for ledelse, kommunikation, software, spil og business.
Tag en Master i it, Diplom i it eller vælg mellem et af de mange enkeltfagskurser.

itu.dk

KURSUSCENTRE.DK

KONFERENCE MED UDSIGT OG INDSIGT



TÆNK – HVAD VI KAN GØRE FOR DIG

Hos KursusCentre i Middelfart bor du i store, dejlige konferenceboliger på 75 m². Husene er indrettet med:

- Stue med brændeovn og TV med satellit programmer
- 1 soveværelse med 1 dobbeltseng og fladskærm
- 1 soveværelse med 2 enkeltssenge, 2 køjepladser og fladskærm
- Fuldt udstyret køkken med bl.a. køleskab og opvaskemaskine
- 2 badeværelser
- Fjernvarme
- Terrasse med havemøbler og optimale solforhold.

Husene er tegnet af arkitekt og professor Hans Munch Hansen.

- KursusCentre ligger smukt placeret direkte ved skov og vand ved det smukke Fænø Sund i Middelfart
- Veludstyrede konferencelokaler
- Store konferenceboliger med masser af plads
- Speciale i aktiviteter ved skov og vand. Fx mountainbike i skoven, snorkling eller informative ture ved vandet med vores tilknyttede havbiolog, Søren Larsen
- Diskussionssti og Beslutningssti, der hjælper jer med at finde gode og konstruktive løsninger på jeres udfordringer. Kreativ Walk and Talk
- Udsøgt forplejning i vores Restaurant



SE MERE PÅ KURSUSCENTRE.DK

BOOKING +45 70 26 05 65
booking@kursuscentre.dk

MIDDELFART RESORT
OG KONFERENCECENTER
+45 63 40 19 06

KursusCentre.dk

ER DET KVOTER, DER SIKRER FLERE **KVINDER** PÅ TOPPOSTER?

I de børsnoterede aktieselskaber ser vi i dag kun cirka 12 procent kvinder i bestyrelserne. Det store spørgsmål er hvorfor, og om der er en anden vej end kvoter, når det kommer til at sætte skub i en udvikling, der tilsyneladende ikke sker af sig selv?

Tekst: *Andreas Relster* | Foto: *Presse*



MANU SAREEN

Ligestillingsminister

Ja, der er et meget realistisk alternativ til kvoter. Netop nu behandler Folketinget et regeringslovforslag om flere kvinder i bestyrelser. Med lovforslaget forpligter vi de 1.100 største private og statslige virksomheder til at sætte måltal for antallet af kvinder i bestyrelsen og at udarbejde en politik for, hvordan man kan få flere kvinder i ledelsen.

En af forklaringerne ligger i virksomhedskulturen i nogle virksomheder. En anden forklaring kan være, at kvinder i mindre grad end mænd melder sig på banen. Derfor er der behov for, at for eksempel virksomhederne arbejder mere målrettet med, hvad de kan gøre for at bringe kvinderne i spil og få øje på de kvindelige talenter.

Der er mange myter om, at kvinder ikke kan, ikke vil, ikke tør eller bare ikke er der, når det handler om, hvorfor vi ikke ser flere kvinder i toppen af dansk erhvervsliv. Men jeg tror langt hen ad vejen, at det netop er myter. Men det er klart, at der lige nu er et mindre rekrutteringslag blandt kvinderne – fordi der også er flere mænd i ledelseslagene, som typisk er dér, man rekrutterer fra. Blandt andet derfor har vi med vores nye model også valgt at fokusere på kvinder i ledelse generelt.



STINE BOSSE

Tidligere koncernchef i Tryg

Hvem?

Er der et realistisk alternativ til kvoter?

Desværre er jeg i tvivl. Efter i snart 15 år selv at have været konfronteret med spørgsmålet, tror jeg ikke, at det sker af sig selv. De seneste danske initiativer er bedre end ingenting, men desværre kan det gå hen at blive pseudoforklaringer i årsrapporterne.

Hvorfor er der færre kvinder end mænd i bestyrelser?

Der er færre kvinder end mænd, fordi man traditionelt har rekrutteret mænd. Det er slet og ret svært at ændre syn på, hvem der skal sidde på disse poster.

Er rekrutteringsgrundlaget godt nok, eller er de manglende bestyrelsesmedlemmer i virkeligheden udtryk for, at for få kvinder går efter de store topposter?

Der er mange kvalificerede kvinder. Der kunne, uden at man gik på kompromis med kompetencer, fint være 20-30 procent kvinder i bestyrelser; store som små. Det er der bare ikke! I sidste ende handler dette om at se på sammensætningen af de øverste organer i virksomheden, som man gør alle andre steder. Kandidaterne er der.

“Mænd ingen adgang”

Et ledernetværk kun for kvinder. Hvorfor nu det? Fordi det giver kvindelige topledere et nyt og anderledes rum at udvikle sig i – uden at der går kvindekamp og kvoter i den, siger stifteren af NEW Christina Ørnstrand.

Tekst: Andrea Bak | Foto: Das Büro



D

er bliver talt forbløffende lidt om kvindepolitiske emner, når medlemmerne af NEW – Network for Executive Women – mødes, til trods for at alle medlemmer er kvinder.

“Da jeg stiftede NEW, var det vigtigt for mig at skabe et netværk, der var effektivt, og det kunne jeg kun gøre, hvis jeg var behård omkring, hvem jeg taler til. Og så skar jeg simpelthen 50 procent af min potentielle kundegruppe fra,” siger 42-årige Christina Ørnstrand, der er kvinden bag netværket.

“Vi har at gøre med første generation af kvindelige ledere i de øverste lag, og de er naturligvis

alle sammen vant til at være i ledergrupper med mænd, hvilket de får en hel masse ud af. Men der er god mening i at “udelukke mændene i dette regi, så kvinderne bliver tydeligere spejlet og også mere provokeret til at rykke sig,” siger hun.

Christina Ørnstrand stiftede NEW i 2008. Efter en lang karriere i reklamebranchen valgte hun at kaste sig over ledersparring og lederudvikling, og hun fandt ud af, at det, der manglede herhjemme, var et netværk udelukkende for kvinder.

NEW har omtrent 100 medlemmer, der består af kvindelige topledere. Medlemmerne bliver grundigt vurderet ud fra ledelseserfaring, kompetencer og personlighed, inden de optages i netværket. Netværket er delt ind i mindre grupper med 12-15 medlemmer i

hver. Medlemmerne kommer fra virksomheder som Novo Nordisk, TV2, IBM og LEGO. En gang om året inviterer med-

lemmerne dog et udvalg af mandlige ledere indenfor til et stormøde om ledelse.

I en tid, hvor et godt netværk nærmest er det vigtigste i verden, er det vigtigt for Christina Ørnstrand at sammensætte netværksgrupperne, så de virkelig får medlemmerne til at rykke sig. Som hun siger: Der skal være mere i det end udveksling af visitkort.

“NEW inspirerer kvinderne til at udvikle sig, mens de er i jobbet. Jeg arbejder med andre ord med dem på sidelinjen, og derfor ender det med at blive så stærke erfaringer, fordi det er i kontekst og ikke uden for kontekst som andre lederuddannelser,” siger hun.

Hun bruger lang tid på at udvælge og vurdere de nye medlemmer. Hvert medlem kommer i en særlig gruppe med andre, der matcher dem ledelsesmæssigt og personligt. Ikke så de kan sidde og stryge hinanden over hårene og drikke kaffe, men udfordre hinanden og medvirke til hinandens udvikling som ledere og som mennesker.

“Vores medlemmer er topledere, der er nødt til at være behårdede omkring prioriteringen af deres tid. Derfor er det vigtigt, at



LEDERNES NETVÆRK FOR KVINDER

Lederne har 11 netværksgrupper for kvindelige ledere rundt om i landet. Hver gruppe har omkring 15 medlemmer og ledes af to netværksledere, der står for drift og indhold. Læs mere på lederne.dk under fanebladet “ledernetværk”.





REFLEKSION

Christina Ørnstrand har en fortid som elitesportsudøver. I dag har hun imidlertid skiftet vandskiene ud med ledernetværk.



KVINDER TIER I FORSAMLINGER (MED MÆND)

En ny amerikansk undersøgelse fra Brigham Young University og Princeton University viser, at kvinder taler markant mindre, end de ellers ville gøre, når de er i grupper med flest mænd. Gennemsnitligt drejer det sig om 25 procent mindre taletid til kvinderne, når mændene er i overtal, end i grupper, hvor der er lige mange af hvert køn eller flest kvinder. Forskerne bag undersøgelsen har observeret i alt 94 grupper med mindst fem personer i hver. Alle grupper skulle løse en opgave om fordeling af penge. Undervejs noterede forskerne, hvordan gruppernes kønssammenhæng var, hvordan de kom frem til en løsning, og hvor meget kvinderne i grupperne kom med indspark. Forskerne skriver i deres konklusion, at når kvinderne var i undertal, var de mere forbeholdne over for at udtrykke deres mening, og de fik langtfra samme indflydelse på den endelige løsning af opgaven.

Kilde: b.dk

►► de får noget med hjem hver gang, som både de og deres virksomhed kan bruge til noget, så de ikke spilder tiden,” siger hun.

Provokation og åbenhed

Noget af det, Christina Ørnstrand fremhæver som en stor styrke i NEW, er den åbenhed og tillid, medlemmer har over for hinanden.

“Der bliver gået lige til benet, og der er ikke noget pis,” som hun udtrykker det. Og faktisk fylder det kvindepolitiske utrolig lidt. Flere af medlemmerne fremhæver



OM CHRISTINA ØRNSTRAND

42 år, gift og mor til to drenge på fem og otte år. Har desuden en bonus-søn på 15 år. Bor på Frederiksberg. Proceskonsulent, psykoterapeut og direktør i NEW. Læs mere på new.dk

Siden 2008

Direktør og facilitator i NEW
(Network for Executive Women)

2005-2008

Chefkonsulent, Rigét A/S

2003-2005

Konsulent, Job Vision A/S

2001-2002

KaosCoach hos KaosManagement

1999-2001

Videnschef og projektleder hos det digitale reklamebureau Tribal DDB

1995-1999

Projektleder hos reklamebureauet Rapp Collins

1990-1994

Bankassistent i Sankt Annæ Bank

netop det faktum som en stor styrke.

“Vi diskuterer aldrig kvinde-kamp eller kvoter. Vi diskuterer ledelse i dag og ledelse i morgen,” slår hun fast.

“Vi har en åbenhed, som jeg tror i høj grad udspringer af, at medlemmer kan identificere sig med hinanden og dermed også inspirere hinanden. Allerede på første møde udfordrer jeg dem ved at spørge ind til deres eksistentielle grundvilkår, og hvorfor de gør det, de gør. Så fra første minut



Læs mere på
new.dk

bliver medlemmerne provokeret til at åbne sig og reflektere over deres lederskab,” siger hun.

Ifølge Christina Ørnstrand bliver der skabt en anden dynamik, når der kun er kvinder i en gruppe.

“Det er min klare fornemmelse fra de ledergrupper, jeg tidligere har haft med at gøre, at mænd er længere tid om at åbne sig på samme måde. Og da vi er første generation af kvindelige topledere, har vi ikke andre rollemodeller end de mænd, der har gået vejen før os. Vi må selv tage ansvaret

og vise vejen – og dermed udvide spektret af rollemodeller for de mange kvinder og mænd, der kigger på os. Dette især i en tid hvor individualitet er på dagsordenen. Jeg tror på individets styrke og evne til at lytte til sig selv. Man kan ikke tvinge sig selv til at passe i en form, men vær tro mod dig selv, dine værdier og det, der netop skaber dig. De to køn er forskellige, og det synes jeg lige så godt, man kan se som en styrke, da det giver os mange flere muligheder, både hvad angår konkurrencekraft og innovation,” siger Christina Ørnstrand. **1**

Hvad leder du efter?

Ny viden? Nye redskaber?
Nye veje til at gøre en forskel
for dine medarbejdere?

På Ledelsesakademiet finder du ind til de mål, du har for fremtiden. Vi tilbyder lederudviklingsaktiviteter på alle niveauer for både ledere og projektledere fra alle typer af virksomheder og brancher.

NYHED

HR-uddannelse på diplomniveau

Tag et enkelt fag, en hel diplomuddannelse eller sammensæt dit eget forløb indenfor human resources. Se startdatoer på ledakad.dk

Diplom i ledelse

Et solidt teoretisk fundament, der kan bruges i praksis i morgen. To-årig deltidsuddannelse med start i januar 2013.

Projektledelse

Få en uddannelse på akademi- eller diplomniveau. Vi tilbyder også projektlederkurser på 3 x 2 dage. Se startdatoer på ledakad.dk

Akademi-uddannelse i ledelse

Solid og praksisorienteret lederuddannelse. Tag moduler om dagen eller aftenen – som det bedst passer dig. Næste hold starter i februar 2013.

LEDELSESAKADEMIET
ERHVERVSAKADEMI AARHUS

ledakad.dk



Mit Lederne – gør det nemt for dig

I november lancerede Lederne en mere tidssvarende og overskuelig forside for at gøre det nemmere for dig at finde frem til den information og de services, du har brug for.

Tekst: Katrine Aksfelt-Holm | Illustration: iStockphoto.com

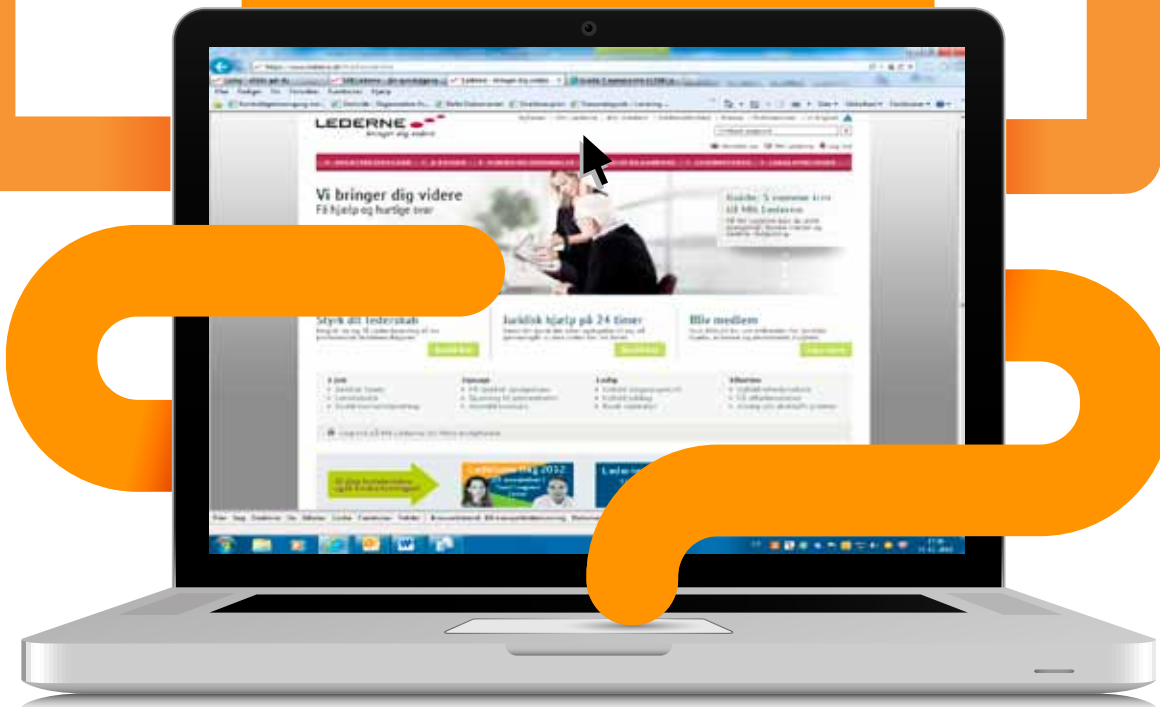


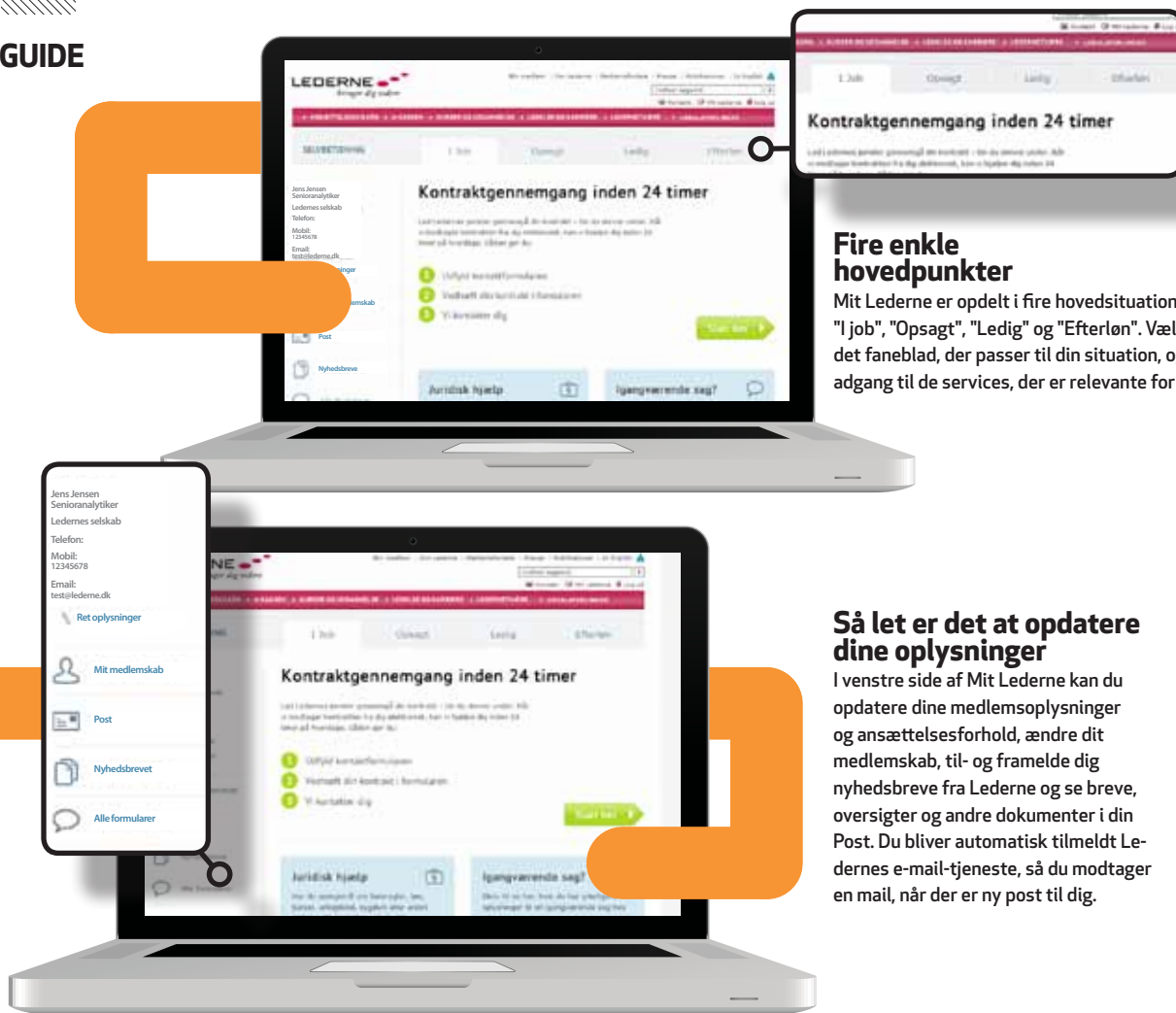
På Mit Lederne kan du blandt andet ...

Få et juridisk tjek af din kontrakt eller opsigelse inden 24 timer	Booke tid til en sparring om dine karriere- eller ledelsesudfordringer hos Lederne's ledelsesrådgivere	Stille spørgsmål til Lederne's jurister om dit ansættelsesforhold	Søge om dagpenge- eller efterlønsydelse	Se din korrespondance med Lederne

Ny forside på lederne.dk

Mit Lederne er din nye indgang til selvbetjening på lederne.dk. Her kan du kontakte Lederne døgnet rundt alle ugens syv dage og stille spørgsmål, booke møder, holde styr på korrespondancen i din sag og bestille rådgivning, når det passer dig. Og du kan med det samme se, om vi har de aktuelle og korrekte medlemsoplysninger om dig.





Fire enkle hovedpunkter

Mit Lederne er opdelt i fire hovedsituationer: "I job", "Opsagt", "Ledig" og "Efterløn". Vælg det faneblad, der passer til din situation, og få adgang til de services, der er relevante for dig.

Så let er det at opdatere dine oplysninger

I venstre side af Mit Lederne kan du opdatere dine medlemsoplysninger og ansættelsesforhold, ændre dit medlemskab, til- og framelde dig nyhedsbreve fra Lederne og se breve, oversigter og andre dokumenter i din Post. Du bliver automatisk tilmeldt Lederne's e-mail-tjeneste, så du modtager en mail, når der er ny post til dig.



Brug for hjælp til Mit Lederne? Ring til Ledernes hotline

Har du spørgsmål til, hvordan du bruger Mit Lederne, er du velkommen til at ringe til Lederne på 3283 3283 - tast herefter 0.



Sådan bruger du Mit Lederne

Gå ind på www.mitlederne.dk
 Log ind med NemID
 Klik på det faneblad, der passer til din situation; I job, Opsagt, Ledig eller Efterløn
 Vælg de services, du har brug for.



KONICA MINOLTA



ER DRIFTSIKKERHED VIGTIG FOR DIN FORRETNING?



Det er den for os og vores kunder. Derfor stræber vi efter en høj opetid - men hvad er det egentlig for en størrelse? Det er slet og ret den tid, maskinen fungerer. Her kan Konica Minolta prale med at have en på ikke mindre end 98%. En del af succesen skyldes vores serviceorganisation, som altid er på pletten, hvis problemerne opstår. Bl.a. har vi 114 serviceteknikere, som sørger for en høj driftsikkerhed, dag ud og dag ind!

Ring og hør hvorfor du skal vælge Konica Minolta som samarbejdspartner eller scan QR-koden og bestil vores online-magasin, hvor du kan høre mere om vores service.



Posten fra Lederne **bliver elektronisk**

Med Mit Lederne – Ledernes nye selvbetjeningsområde – behøver du ikke længere selv holde styr på breve fra Lederne i egne arkiver eller ringbind.

I den kommende tid går Lederne væk fra at sende breve med posten og samler i stedet al post og information til dig som medlem i din "Post" på Mit Lederne.

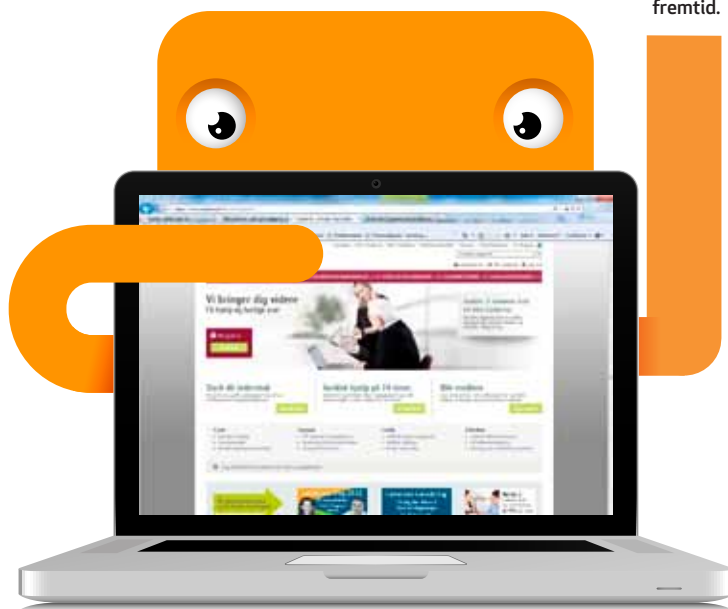
Hidtil har Lederne sendt ikke færre end 300.000 breve ud til medlemmerne årligt. Et ledigt a-kassemedlem har hidtil skullet holde styr på mellem 15 og 25 breve fra Lederne om året. Nu får det enkelte medlem færre papirer at holde styr på derhjemme samtidig med, at Ledernes papirforbrug og omkostninger til porto bliver reduceret.

"Som medlemsorganisation er vi selvfølgelig glade for nu at kunne betjene medlemmerne langt hurtigere og mere effektivt

end nogensinde før. Samtidig er det blevet muligt for medlemmerne at se deres korrespondance til og fra Lederne samme sted, som de kan bestille rådgivning, stille spørgsmål og booke møder," siger direktør i Lederne Torkild Justesen. Han tilføjer:

"Derudover er det, som en appelsin i turbanen, også omkostningsbevidst, fordi vi nedbringer udgifterne til porto."

Under "Post" på Mit Lederne kan du til hver en tid gå ind og finde breve, oversigter og andre dokumenter og følge din korrespondance med Lederne. Du bliver automatisk tilmeldt Ledernes e-mail-tjeneste og modtager en mail, når der er ny post til dig på Mit Lederne.



Din vej til en nemmere fremtid.

LÆR AT LEDE

i krisetider

i globaliseringstider

i forandringstider

i netværkstider

i effektiviseringstider

i evalueringstider

i tider som nu, hvor der kræves ledelse

University College Syddanmark tilbyder diplomuddannelsen i ledelse. Vi laver skræddersyede kurser og kompetenceforløb, og vi lægger gerne kurserne og uddannelserne på din arbejdsplads.

Tjek ucsyd.dk/ledelse

Kontakt videntcenterleder Anni Korsbæk, +45 7266 5231, arko@ucsyd.dk

**HVAD HAR I
BRUG FOR?**

**UNIVERSITY COLLEGE
SYDDANMARK
UCSYD.DK**



PH Entertainment proudly present



Nytårskoncerten 2013

Repertoire fra den verdensberømte TV-koncert fra Wien bl.a. med alle de kendte Strauss-melodier



SCHÖNBRUNNS SLOTSFILHARMONIKERE FRA WIEN

35 musikere samt sanglesister i verdensklasse.
Dirigent: Mika Eichenholz

"En ny stjerne sopran synger til nytårskoncerten JULIA KOCI har sunget med stor succes på de prestigefulde koncerthuse i Amsterdam, Stockholm, Wien, Budapest m.fl. og har sunget de store hovedpartier i bl.a. Trylleflojten, Figaros bryllup, La Traviata, Flagermusen m.fl. Det bliver en smuk oplevelse sammen med baryton MICHAEL HAVLICEK"

Torsdag, 3. januar 2013 kl. 20.00 Musikhuset Aarhus - Lørdag, 5. januar 2013 kl. 20.00 FalconerSalen

MY BROTHER JOHNNY CASH

Hyldestkoncert for Johnny Cash
med TOMMY CASH & the Cash Crew Band

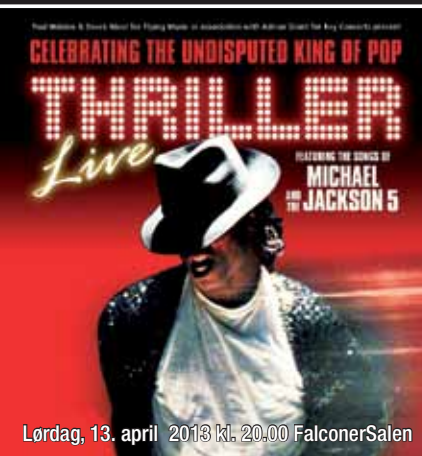


"Close your eyes and my brother Johnny Cash is back on stage"
Tommy Cash

Onsdag, 17. april 2013 kl. 20.00 Glassalen Tivoli



Torsdag, 7. februar 2013 kl. 20.00 FalconerSalen
Søndag, 10. februar 2013 kl. 20.00 Musikhuset Aarhus



Lørdag, 13. april 2013 kl. 20.00 FalconerSalen



SENSATIONELT GÆSTESPIL FRA LONDON

THE BIGGEST PHANTOMS
FROM LONDON WEST END



Three Phantoms

STORT ORKESTER
OG KOR



"The show was pure five star quality.
I would recommend it to every opera buff or theatre groupie"

An evening of intrigue, humour and knockout music with heart-stirring performances worthy of the Phantom!

John Owen Jones Current phantom in London's West End and voted the "best ever" to play Valjean in Les Miserables by fans world wide!
Earl Carpenter: A long career in London's West and recently played the phantom in the 25th Anniversary Tour of The Phantom of the Opera.
Matthew Cammelle: Played the Phantom in The Phantom of the Opera at Her Majesty's Theatre in London and recently played Harry Bright in the International Tour of Mamma Mia.

Lørdag, 11. maj 2013 kl. 20.00 Tivolis Koncertsal
Tirsdag, 14. maj 2013 kl. 20.00 Musikhuset Esbjerg
Onsdag, 15. maj 2013 kl. 20.00 Musikhuset Aarhus

By special arrangement with Ginger Boy Pr

LONDON WEST END MUSICAL GALA



De største hits fra: **THRILLER - MAMMA MIA - ROCKY - TARZAN**
MARY POPPINS DIRTY DANCING PHANTOM OF THE OPERA
- WE WILL ROCK YOU - LION KING - GREASE og mange flere

Fredag, 1. marts 2013 kl. 20.00 Musikhuset Aarhus
Lørdag, 16. marts 2013 kl. 20.00 FalconerSalen

Claus Hjort Frederiksen

- **Klarhed om ens målsætning ...** er essentiel hele vejen ned i organisationen i politik. Der er ofte udskiftninger på chefterne. Derfor er det utrolig vigtigt, at alle er klar over, hvad chefen står for og vil have udført.
- **Det overraskede mig ...** at en ministers hverdag er så stram. Der er meget kort forberedelsestid, og det er ikke længere dig, der administrerer din tid – den bliver planlagt for dig. Det skal man lige vænne sig til.
- **Det værste, der kan ske for en minister ...** er ikke at blive sagt imod. Du er nødt til at skabe en atmosfære, hvor den frie diskussion er tilladt. Når du sidder i et ministerium eller et departement og vil have organisationen til at køre på maksimal ydelse, skal medarbejderne både turde og ville komme med indvendinger, så du ikke kører på vildspor.
- **Forskellen mellem erhvervslivet og politik er ...** at man ikke bare tager en beslutning, og så forplanter den sig ned gennem systemet. Man har lige så mange fjender som venner i politik. Det handler hele tiden om at kunne tælle til 90 og at kunne tale med alle.
- **Tillid og gulerod ...** er den vigtigste motivationsfaktor, man kan skabe for sine medarbejdere. Det optimale er, at alle føler, at man som et hold arbejder for den samme, klart forståelige sag.
- **Man kan ikke bare køre solo ...** Som politisk leder skal du have god kontakt til baglandet. Ellers ender det, som det netop gjorde for Thor Möger Pedersen. Du skal konstant være i dialog og vide, hvor folk står. Det er kunsten i politik; at finde de rum, hvor tingene kan bevæge sig.
- **Alt, hvad du siger, bliver taget for pålydende ...** Hvis man i en løs bemærkning kommer til at sige, at her må der da gøres noget, så ligger der næste morgen en fuld færdig plan. Så det skulle jeg vænne mig til; at skabe en stemning, hvor man kan luften et synspunkt, uden at det straks bliver taget for gode varer.
- **Vi kan alle sammen dumme os ...** og jeg har aldrig troet på, at det gav mening at hidse sig op, hvis nogen begår en fejl. Jeg er 100 procent sikker på, at ingen vil mig ondt, så hvis nogen laver fejl, må man i fællesskab løse problemet. Chefen, der bare går og skyder skylden på sine medarbejdere, kommer ingen steder.
- **Det kræver tålmodighed ...** at være leder i politik, og man bestemmer ikke nødvendigvis selv, hvilken sag der er på dagsordenen. Presse og modstandere roder konstant op i gamle beslutninger, der måske blev taget for 10 år siden, ligesom mål for fremtiden også bliver mødt af en kakofoni af indsigelser. Men sådan er den demokratiske proces.
- **Det private frirum skal tilkæmpes ...** Det er ikke noget, du har. Det var svært i begyndelsen, hvor hverken min kone eller jeg selv vidste, hvornår jeg kom hjem. Men efterhånden får man erfaring nok til at sige fra over for visse ting.
- **Det er ikke embedsværket, der styrer ...** politikerne, selv om det ofte bliver fremstillet sådan. Vi har derimod i Danmark en meget smuk tradition for, at der bliver arbejdet loyalt for den siddende minister. Jeg har aldrig oplevet, at der var nogen, der gik bag om ryggen på mig.
- **I mine 10 år ...** har jeg aldrig ladet mine frustrationer gå ud over medarbejderne, selv om vi har haft sager, hvor det blev administreret forkert, eller et nævn underkendte vores praksis. Der må man se fremad som leder, ellers gør man bare tingene værre. ●

Tillid er den vigtigste motivationsfaktor, man kan skabe for sine medarbejdere, mener Claus Hjort Frederiksen.



Vil du være Master i it?

It-videreuddannelse for dig, der arbejder som

- It-projektleder
- It-konsulent
- It-udvikler
- It-leder
- It-chef

**It-videreuddannelser
på Aalborg Universitet**
- kompetencer, der styrker
dig og din virksomhed

Master i it er en fleksibel,
modulbaseret deltids-
uddannelse for højtuddannede
it-medarbejdere.

Læs mere på
www.master-it-vest.dk
eller kontakt
mit@learning.aau.dk
for mere information.

Du kan også ringe til os på
tlf. 9940 3064.

it-vest
samarbejdende universiteter

STUDIESTART:
1. FEB. 2013
**INDSEND
ANSØGNING
NU!**

IT-ORGANISATIONEN

Mastermodul for it-ledere, it-chefer, it-konsulenter m.fl. Du opnår viden om, hvordan en it-organisation designes og ledes professionelt. Du får redskaber til ledelse i forbindelse med samarbejdsrelationer, som din it-organisation indgår i - internt og eksternt. Du får endvidere redskaber til ledelse af it-drift og -udvikling. Seminarer i Aalborg.

GLOBALE PROJEKTER - HÅNDTERING AF DISTRIBUERET SAMARBEJDE OG IT

Mastermodul for it-udviklere, it-projektledere, it-ledere m.fl. En del danske virksomheder flytter i disse år hele eller dele af deres projekter 'offshore'. At få 'distancesamarbejde' til at lykkes kræver dyb indsigt og praktiske færdigheder. 'Globale projekter' klæder dig og din virksomhed på til opgaven med at lede og drive globale samarbejdsprocesser. Seminarer i København.

www.master-it-vest.dk



60 Chefens bil

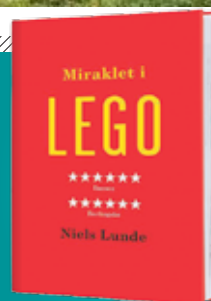
Triple italiensk



50 Ledelse
Overtalelsens
kunst



54 Stilfuldt gear
Omslag til dine
gadgets



57 Bøger
Nye bøger
om ledelse



GUIDE

Ledelse er (også) overtalelsens kunst

Hvordan overtaler du dine medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere til at gøre, som du vil? Her får du seks gode råd fra en forhandlingsekspert.



SKAB TILLID

UANSET HVILKEN FORHANDLING, DU SKAL I GANG MED, SKAL DU HAVE DIN MODPARTS TILLID.

Uden tillid, ingen aftaler. Så simpelt er det. "Tillid er den absolut vigtigste forudsætning for at kunne overtale nogen til noget som helst," siger Keld Jensen, der er forhandlingsekspert. Han understreger, at tillid ikke kommer ud af den blå luft. Det kræver åbenhed og en transparent tilgang til opgaven og de mennesker, man har med at gøre.

"Tillid er jo ikke bare noget, man får. Du går ikke ind ad døren til et møde og siger "goddag, jeg hedder sådan og sådan, og jeg vil gerne have åbenhed og tillid." Det er ikke noget, man kan aftale. Det kommer af, at ord og handling bak-

ker hinanden op," siger Keld Jensen.

I sin seneste bog, "SMARTnership – The Third Road" har Keld Jensen undersøgt fænomenet tillid, og en af de interessante pointer er, at man sagtens kan have tillid til en person, man ikke bryder sig om, og omvendt. Den samme undersøgelse viser også, at mennesker, der er gode til at skabe tillid om deres person, er bedre til at forhandle deres vilje igennem, for eksempel når de prutter om prisen eller forhandler løn, selv om deres kompetencer måske ikke er lige så gode som deres kollega, der til gengæld ikke er lige så god til at skabe tillid om sin person.

FÅ SPARRING HOS EN LEDELSESRÅDGIVER!

Som medlem kan du få LederSparring hos en professionel ledelsesrådgiver til dine ledelsesmæssige udfordringer, din karriere og din travlhed. Sparringerne foregår over telefonen og er gratis. Du kan bruge ledelsesrådgiverne som din sparringspartner, for eksempel inden du skal tage en

vigtig beslutning, eller hvis du befinder dig i et dilemma, som du ikke kan eller har lyst til at tale med din chef eller kolleger om.

Sparringerne kan også give dig inspiration til at genfinde glæden i dit job eller få afklaret dine kompetencer og ønsker, så du kan bevæge dig

videre i karrieren.

Ledelsesrådgiverne har selv været ledere og kender til de udfordringer, der følger med lederjobbet. Desuden har de flere års erfaring som sparringspartnere for ledere. *Læs mere på Lederne.dk, ring på 3283 3283 eller bestil direkte på Mit Lederne.*

HUSK, AT DU IKKE KUN KOMMUNIKERER MED ORD

HVIS DU OPLEVER, AT DU IKKE HAR SUCCES MED DINE OVERTALELSESEVNER, KAN DET VÆRE EN GOD IDE AT SE PÅ DE SIGNALER, DU UBEVIDST SENDER.

“Vi kan ikke lave om på alle andre, så vi får vores vilje hver gang. De eneste, vi kan lave om på, er os selv og den måde, vi imødekommer andre mennesker på,” siger Keld Jensen.

Vi kommunikerer kun meget lidt via ord. Til gengæld foregår det meste af vores kommunikation ubevidst gennem kropssprog, gestik, tonefald, stemmeføring og måden, vi holder øjenkontakt på.

Du kender helt sikkert alle tommelfingerreglerne til det gode, åbne kropssprog: Hold øjenkontakt uden at stirre, giv et fast håndtryk uden at klemme den andens hånd for hårdt, sid rank på stolen uden at virke ubekvem, og lad være med at lægge armene over kors. Men derfor kan det godt være, du ubevidst kommer til det, hvis du for eksempel er nervøs eller presset. Øv dig på andre, uden de ved det, og se, hvad der sker.

“Vi har alle sammen en bestemt mavefølelse, når vi møder andre mennesker, hvor vi helt uden at have talt med dem kan vurdere, om vi bryder os om dem eller ej. Det kan være svært at sætte fingeren på, hvorfor vi har det, som vi har det, med personen, og det skyldes simpelthen, at det er vores underbevidsthed, der scanner den anden, helt uden at vi er klar over det,” siger Keld Jensen.



HOLD MØDET DET RIGTIGE STED

ER DET BEDST AT HOLDE MØDET HJEMME, UDE ELLER PÅ NEUTRAL GRUND?

Det afhænger af situationen og omstændighederne, mener Keld Jensen. Man kan altså ikke på forhånd sige, om det ene er at foretrække frem for det andet.

“Hvis du holder mødet hos din modpart, har du en fordel i, at du kan lære en hel masse om vedkommende. Har han eller hun billeder af børn eller børnebørn? Er der tegn på, at vedkommende spiller golf eller interesserer sig for sejlbåde? Er det danske eller udenlandske bøger, der står i reolen?” siger Keld Jensen.

“Samtidig har du en god undskyldning, hvis der er ting, du ikke vil drøfte lige på det tidspunkt. Når du er ude hos modparten, har du nemlig altid muligheden for at sige, at du ikke har tingene med i dag, så det må I vente med at drøfte,” siger han.

Holder du mødet derhjemme, har du en fordel i, at du er i trygge og velkendte omgivelser, og at du har mulighed for at præge stemningen gennem omgivelserne.

“Holder du jeres møde omkring et rundt bord, virker du mere imødekommende, end hvis I sidder over for hinanden ved et firkantet bord, der virker mere konfronterende,” siger Keld Jensen. Har du ikke noget rundt mødebord, kan du med fordel placere dig på et hjørne, så du ikke sidder direkte over for modparten. Medmindre du selvfølgelig gerne vil virke konfronterende på den, du mødes med.



OM EKSPERTEN

Keld Jensen er forhandlingsekspert, forfatter til flere ledelsesbøger om samarbejde, forhandling og adfærdøkonomi og indehaver af virksomheden Marketwatch, der har stået bag over 25.000 forhandlinger for forskellige firmaer og organisationer. Han er desuden ekstern forelæser på CBS, Assistant Professor på Thunderbird University i USA og rådgiver for blandt andre Rolls-Royce, Thermo Fisher, Vestas, SAB Miller, Carlsberg og Novo. Har netop udgivet bogen “SMARTnership – The Third Road” i USA. *Læs mere på Marketwatch.dk*





DIT TØJ ER OGSÅ EN DEL AF DIN MÅDE AT KOMMUNIKERE PÅ

I DANMARK HAR VI GENERELT EN MERE LØS KULTUR, NÅR DET GÆLDER PÅKLÆDNING, END MAN HAR I UDLANDET.

I mange lande er det næsten vigtigere at udstråle succes, end hvad man rent faktisk har af kvalifikationer, som for eksempel i Italien, hvor udtrykket "bella figura" – at tage sig godt ud – er utrolig vigtigt.

"Jeg synes helt personligt, at det er bedre at klæde sig lidt for pænt end at "dresse ned". Det er et udtryk for respekt over for modparten, at man kan se forskel på, om man er i sommerhus eller på arbejde," siger Keld Jensen.

Men i nogle situationer kan man også klæde sig for pænt.

"Jeg var for en del år siden til et møde med en stor virksomhed i Aalborg, hvor de brugte den første halve time af mødet på at tale om ham, der havde været til møde lige før mig. Han havde haft mancheknapper på! Det var helt uhørt. Jeg havde heldigvis ikke selv taget mancheknapper på – det kunne jeg ellers godt have fundet på. Han fik ikke opgaven alene på grund af sine mancheknapper, og han fandt aldrig ud af hvorfor," fortæller Keld Jensen.

Ifølge Keld Jensen får vi hurtigere tillid til en person, der viser et klart standpunkt, end en, der væver og er uklar i mælet. Her kan man med fordel vise, hvem man er, gennem sit tøj.

"Skil dig ud, og vis, at du har et standpunkt, ved at tage et farverigt slips på eller et tørklæde eller en farvestrålende taske, hvis du er kvinde," råder Keld Jensen.

"I Danmark gør vi efter min mening alt for meget ud af at være ens. Vi har gået på de samme uddannelser og klæder os ens, så vi til sidst ikke kan kende forskel på hinanden. Det er ærgerligt, så jeg synes, man skal forsøge at klæde sig anderledes – uden selvfølgelig at være outreret," siger han.

HUSK, AT MØDET STARTER PÅ PARKE-RINGSPLADSEN

IFØLGE KELD JENSEN HAR VI I DANMARK KUN GANSKE LIDT FOKUS PÅ, HVORDAN VI MODTAGER VORES MØDEGÆSTER UDEFRA, OG HVILKE OMGIVELSER VI HOLDER VORES MØDER I.

Men det har stor betydning for klimaet til resten af mødet, at personen er blevet godt modtaget inden mødet, eksempelvis i receptionen. Han nævner selv et skræmmeksempel fra sin egen karriere:

"Jeg skulle til et møde i en stor svensk virksomhed, hvor jeg som det første så et højt hegn med pigtråd og overvågningskameraer. Jeg blev mødt af en vagt, som hverken sagde goddag eller hej, men som råbte "ID!" med høj stemme. Der var ikke orden i balancen, og den dårlige stemning prægede hele vores møde," fortæller Keld Jensen.

Så hvordan bliver dine samarbejdspartnere og kunder mødt i din virksomhed eller organisation? Er der kaffe til mødet? Småkager? Sodavand? Eller går I bare direkte i gang med mødet? Husk punkt 1: Tillid og en god atmosfære er alfa og omega for et godt resultat af jeres forhandlinger.



SKAB BALANCE

TILLID OG DEN GODE RELATION KOMMER AF FLERE TING, HERIBLANDT AT DER ER BALANCE MELLEM DIG OG MODPARTEN, SÅ DET AT SPEJLE SIN MODPART ER EN VIGTIG DEL AF EN FORHANDLINGS-PROCES.

Det handler om at skabe et ensartet miljø, da det giver en god relation. Er jeres stole lige høje, eller sidder den ene lavere end den anden? Er det tilfældet, er der allerede ubalance mellem parterne. Det samme gælder ens alder i forhold til modparten og antallet af personer, der kommer til mødet.

"Hvis man skal holde et møde hos sig selv, og der kun kommer en enkelt fra modparten, skal man ikke troppe op fire mand, da det simpelthen vil virke for voldsomt," siger Keld Jensen. "Det er det samme med modpartens alder. Hvis vedkommende er 26 år, skal man ikke sende en person på 60 år til mødet og omvendt," siger Keld Jensen.

KELD JENSENS 6 RÅD – HELT KORT

1

Skab tillid
Uden tillid, ingen aftaler.

2

Husk, at du ikke kun kommunikerer med ord
Nonverbal kommunikation udgør 90 procent af vores kommunikation.

3

Hold mødet det rigtige sted
Hjemme i trygge omgivelser eller ude, så du kan læse din modpart.

4

Dit tøj er også en del af din måde at kommunikere på
Skil dig ud uden at være outreret.

5

Husk, at mødet starter på parkeringspladsen
Stemningen i receptionen smitter af på resten af jeres møde.

6

Skab balance
Spejl din modpart.

Hvis Gud havde mailet de 10 bud, havde Moses næppe bemærket det

I hvert fald ikke, hvis vi fremskriver begivenheden til i dag, hvor nyhedsbreve og e-mails i store mængder oversvømmer vores mailboks. Så hvis du vil have effekt i din B2B kommunikation, er det en god ide at genopfinde det fysiske brev. For når mailboksen er fuld og postkassen tom, er det det trykte budskab, som lander foran modtageren, der løber med opmærksomheden. Er det ikke på tide at genopdage, at der er power i print? **Bliv inspireret og få aflivet myterne på www.tryksag.dk**

**DEN
GRAFISKE
BRANCHE**

Bevægelsen for større effekt
pr. investeret krone



Julegaver til dine gadgets

Når vores gadgets skal beskyttes, kan det sagtens gøres med lækker kvalitet og god stil. Her får du et udvalg af eksklusive, men praktiske julegaver til alt dit tekniske gear.

Tekst: Kirstin Warren Larsen



1. Plads til det hele. iPad-mappe i elegant design og ægte læder. Har rum med holdere til mobil og kuglepenne samt til din iPad eller tablet. Passer til iPads eller tablets, der måler 25 x 20 x 3 cm eller mindre. Tiger of Sweden, i Neye eller på neye.dk. **Pris:** 1.099 kr. **2. Gammeldaws telefon.** De cool telefonrør Pop Phones kombinerer retrostilen med moderne hightech. Pop Phones kan bruges med alle mobiltelefoner og computere med et 3,5 mm jackstik og fås i et væld af farver. Native Union, set hos designdelicatessen.dk. **Pris:** 349-449 kr. **3. En klassiker.** Det klassiske herremærke Mont Blanc har nu taget skridtet fra kuglepenne til iPhone-cases. De er lavet af blødt kalveskind og fås i både sort og hvid. Mont Blanc. **Pris:** 1.500 kr. **4. Pæn pakke.** Computeretui med fine detaljer og to lommer indvendig i blødt kalveskind. Størrelse: 24 x 35 x 5 cm. I samme serie fås også iPad-cover og iPhone-etui, og produkterne fås i flere farver. Stine Goya for Adax, Coleman-computeretui. **Pris:** 999 kr. **5. Eksklusiv taske.** Computermappe i skind med ekstra lille pung. Tasken kan fastgøres på et trolley-teleskophåndtag og har aftagelig, justerbar skulderrem. Passer til 15" pc eller mindre. Hugo Boss, i Neye eller på neye.dk. **Pris:** 3.999 kr.

ET GODT MØDE

Starter på et solidt grundlag

Frokost, middag, møde, kursus eller conference...

Lad os sammen gøre jeres arrangement vellykket!

Står du og skal planlægge et firmaarrangement, så kan vi tilbyde møde- kursus- og konferencefaciliteter til enhver lejlighed.

Den fleksible indretning af vores komfortable lokaler bevirker, at vi kan huse alt fra små møder til store konferencer.

Konferencedøgn

- Rundstykker med ost og marmelade
- Kaffe, the og isvand samt frisk frugt
- Frokost - hertil 1 pilsner eller vand
- 3 retters middag og aftenkaffe
- Overnatning inkl. morgenbuffet

Pris pr. deltager kr. 1.395,-

» læs mere om hvad vi kan tilbyde jer på vores hjemmeside

- gode oplevelser og lidt til...



Hotel Maribo Søpark

☆☆☆☆

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

Forskellen er...



... at du kan bruge dine praktiske erfaringer til at lære ny teori

Diplom i ledelse 2013

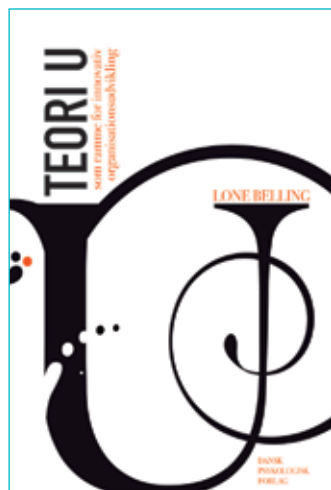
Har du masser af uformelle ledelseskompeterer? Book et møde i uge 51 og hør om dine muligheder og hvilke kvalifikationer, der kræves for at starte på en diplomuddannelse i ledelse.

Diplomuddannelsen i ledelse er en praksisnær, kompetencegivende videreuddannelse, der udvikler og målretter dine ledelsesevner til arbejdsmarkedets løbende udfordringer og forandringer. Book et møde hos uddannelsesleder Ghita Vejlebo eller konsulent Katrine Holsbæk.

Nye hold starter i uge 3, **se mere på www.phmetropol.dk/dil**

Tider kan bookes på telefon 7248 9477

INSPIRATION TIL BEDRE LEDELSE



TEORI U SOM RAMME FOR INNOVATIV ORGANISATIONS- UDVIKLING

Af Lone Belling

348 kr.

” Denne bog er et bidrag til den tydeliggørelse af, hvad Teori U er i praksis, som jeg synes, vi mangler. Der er andre bøger, og tak for det, men med denne bog kommer vi længere ind i substansen.

– Fra bogens forord af Steen Hildebrandt



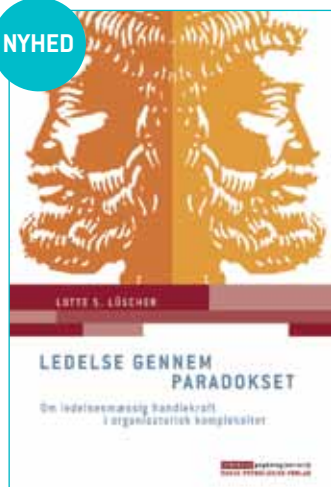
ARBEJDSRELATIONER & RELATIONSARBEJDE

Af Camilla Raymond

348 kr.

Få styr på det ustyrlige. En værktøjsbog til ledere, projektledere og konsulenter i såvel private som offentlige virksomheder.

NYHED



LEDELSE Gennem PARADOKSET

Af Lotte S. Lüscher

328 kr.

Gennem cases og praktiske øvelser vises, hvordan lederen kan bevare handlekraften i en hverdag fyldt med paradokser, kompleksitet og modsætningsfyldte krav.

NYHED



ANERKENDEDE FØLGESKAB

Af Maja Loua Haslebo og Magnus Harald Haslebo

198 kr.

Lettilgængelig brugsbog med fokus på, hvordan man som medarbejder kan bidrage til arbejdsglæde, godt samarbejde, fælles resultatskabelse og et velfungerende arbejdsfællesskab.

BØGER PÅ VEJ



EVALUERING – i et narrativt perspektiv

Af Hanne Fredslund

198 kr.

Udkommer januar 2013

NY SERIE: I
ET NARRATIVT
PERSPEKTIV



HOMO DIGITALIS Mennesker og organisa- tioner fra forskning til digital praksis

Af Natasha Friis Saxberg

Ca. 248 kr.

© Fås også som e-bog

Udkommer februar 2013

**Køb
bøgerne
på
www.dpf.dk
eller
hos din
boghandler**



Kom tæt på dine medarbejdere

Distanceledelse er ikke blot en disciplin for medarbejdere, der arbejder langt væk. Ny bog peger på fem forskellige aspekter, der får dine medarbejdere tættere på.

Tekst: Heidi Linderod, Sebastian Cappelen | Foto: iStockphoto

1 5 meters afstand mellem skrivebordene er alt, der skal til, før distancen påvirker kommunikation og samarbejde. Det hævder Anne Birgitte Lindholm i bogen "Lederskab på distancen", der udkom i efteråret.

Som leder må du acceptere distance som et vilkår, som du skal lære at agere i. Distanceledelse er derfor ikke blot et spørgsmål om geografisk afstand, men i høj grad påvirket af mange forskellige aspekter og relationer, for eksempel den kulturelle, den faglige, den geografiske og den organisatoriske eller den følel-

sesmæssige og mentale, hævder forfatteren. "Lederskab på distancen" henvender sig derfor også til ledere, der af andre årsager føler, at tilknytningen til medarbejderne er svær. Bogen kan også med fordel læses af ledere, der ikke lige har tiden til efteruddannelse, og som på en lettilgængelig måde ønsker at få inspiration til deres udvikling som leder.

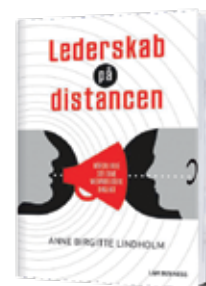
Skab din personlige strategi

Distanceledelse handler om at blive bevidst om din lederrolle og lederevner, være tydelig og

konsekvent og skruer op for ærligheden. Bogen er opbygget omkring værktøjet "Distancelederskabshjulet", der indeholder 15 ledelsestemaer. Et af disse temaer omhandler udvikling og præstation i spredte team. Her gennemgår Lindholm værktøjet 5R. 5R er dit teams Ramme, Retning, Roller, Regler og Relationer. Et team fungerer bedst, når rammerne er veldefinerede, når retningen skaber mening og er entydigt angivet, når egne og andres roller er klare, når levereglerne er skabt i fællesskab, og når teamets relationer er sunde. Hertil skriver Lindholm, at teamets relationer er den sammenhængskraft, der holder alt sammen. Når der er skabt klarhed over de 5R'er, kan teamet koncentrere sig om at nå målet, frem for at fokusere på ting, der virker uoverkommelige på distancen. De 15 temaer guider læseren igennem, hvordan lederen kan styrke sine kompetencer, så han eller hun fremstår tydelig og dermed får mere gennemslagskraft på distancen.

Bogen er velegnet til egen refleksion og til at skabe din personlige strategi for dit lederskab. Lindholms beskrivelse af seks uundværlige ledelsesdiscipliner for distancelederen giver et godt udgangspunkt for at skabe din personlige strategi og handle på strategien i hverdagen. Her er det også vigtigt at aflære gamle vaner, der begrænser og forhindrer dig i at lede på distancen, samt indlære den nye adfærd, der gavner distanceledelse.

Forfatteren giver mange løsningsforslag til de udfordringer, der opstår, når ledere ikke har succes med at lede på distancen. Udfordringerne kan være, når en medarbejder mister overblikket, når en medarbejder føler sig isoleret fra eller glemt af resten af organisationen, eller når flere medarbejdere arbejder i hver deres retning. "Lederskab på distancen" indeholder en række gode eksempler og svar på, hvordan sammenhængskraften og tilliden skabes i et team, hvordan barrierer nedbrydes, og resultater skabes, samt hvordan lederen kan kommunikere vanskelige beslutninger og håndtere konflikter. Lindholm har på en meget lettilgængelig måde formået at kombinere teori, praksis og refleksion i de mange facetter af distanceledelse. ❶



Lederskab på distancen

Anne Birgitte Lindholm.
Lindhardt og Ringhof,
399 kroner



3 skarpe til forfatteren

Vi har spurgt Anne Birgitte Lindholm om, hvad man som leder skal være opmærksom på, hvis man står i den situation at skulle lede sine medarbejdere på distance.

1. Hvad er det vigtigste at huske som god distanceleder?

Det allervigtigste er at forstå sin rolle og at acceptere de vilkår, man arbejder med. Hvis man har distance på arbejdspladsen, skal man udføre en anden form for ledelse, end man er vant til, og man skal tænke over, hvordan man vil gøre det. Det er derfor vigtigt at have fokus på kommunikationen, når man på grund af distancen taler mindre sammen, da budskaber og følelser i det tilfælde nemt forsvinder.

2. Hvad er den største faldgrube ved distanceledelse?

Hvis man tænker, at det så er ekstra vigtigt at skulle fysisk rundt til alle medarbejdere for at vise nærvær. Har man medarbejdere i København, Odense og Aarhus, får man måske kun en dag hos hver, og det betyder bare mindre nærvær for alle. Det er stadigvæk vigtigt at have fokus på relationen med den enkelte, men mere i form af at lære folk at kende og opbygge et tillidsbånd til medarbejderen. Man kan sagtens være en nærværende og tilgængelig leder uden det fysiske nærvær.

3. Hvad er det første skridt på vejen til god distanceledelse?

Det er at acceptere at skulle lede på distance og så arbejde ud fra den betingelse. Jeg arbejder i bogen med det, jeg kalder et Distancelederskabshjul. Det viser alle de indsatser, en leder skal rundt og kigge til. Det er vigtigt, at lederen når hele vejen rundt, men under de nye vilkår, som distancen kræver. Man skal ikke lære nye værktøjer for at udføre distanceledelse, man skal bare bruge dem, man har, anderledes.



Illustration: iStockphoto.com

Bag om “Miraklet i LEGO”

Det forpligter at være nummer 1. Derfor var der ingen anden vej end succes, da manden bag verdens mest kendte klods besluttede sig for at vende forretningen fra fiasko til succes. Ny bog om Lego.

Tekst: ledelsesrådgiver Helle Bruun Madsen, Lederne

“Hvorfor eksisterer Lego?”

Således spurgte CEO Jørgen Vig Knudstorp sig selv og den øvrige ledelse, da han sammen med daværende finansdirektør Jesper Ovesen i 2005 drejede kursen på Lego fra tab mod succes.

Virksomheden solgte de dyre Legoland-parker, produktionen blev outsourcet, og det blev sikret, at virksomhedens leverancer ankom til tiden hos forhandlerne.

Måske allervigtigst søgte ledelsen ind mod Legos kerneprodukt, som er velkendt i enhver dansk børnefamilie, nemlig den hyggelige byggeklods.

Bogen “Miraklet i LEGO” fortæller om en ejer, Kjeld Kirk Kristiansen, og hans historie, om virksomheden og om den nye, unge topchef, Jørgen Vig Knudstorp.

“Miraklet i LEGO” går via mere end 100 interviews bag facaden på en velkendt virksomhed og dens kamp for overlevelse, gennem krise til succes. En historie, der viser, at et kommercielt fokus kan styrkes gennem intellektuel fordybelse. Og et hold af dygtige ledere.

Bogen er både dramatisk og faktuel fængende skrevet af chefredaktør på Børsen Niels Lunde, der har haft adgang til en række interne og hidtil fortrolige dokumenter og derved er kommet længere ind i maskinrummet og har lært mere om de centrale personers overvejelser, end han har prøvet før i sit forfatterskab.

“Miraklet i LEGO” kommer derfor et

spadestik dybere end andre ledelsesbøger, som ofte lider under den mangel, at hovedpersonen ikke ønsker at medvirke. At ledelsen i Lego-koncernen har ønsket at medvirke i Lundes bog, er i sig selv interessant, men gør desværre også, at forfatteren har svært ved at træde et skridt tilbage og se på personerne udefra.

Det ødelægger dog ikke helhedsindtrykket af en bemærkelsesværdig bog, som er velskrevet og kan læses, uanset om man har kommerciel indsigt eller ej.

Bogen er et praktisk eksempel på, hvordan man via indsigt, stålsat vilje og ikke mindst mod kan gennemføre en nødvendig forandring.

Sidst i bogen får man et kig ind i fremtidens Lego. Lego skal ikke bare være legetøj, men vil forene leg og læring til gavn for verdens børn. De kommende år skal vise, om Lego lykkes med sin vision. Lindholm har på en meget lettilgængelig måde formået at kombinere teori, praksis og refleksion i de mange facetter af distanceledelse. 📖



Miraklet i LEGO

Forfatter Niels Lunde
Jyllands-Postens Forlag,
300 kroner



LEDERNE HAR LÆST ...



Leadership Pipeline

Forfattere Kristian Dahl
og Thorkil Molly-Søholm

Dansk Psykologisk Forlag, 348 kroner

Hvert ledelsesniveau rummer særlige opgaver og udfordringer, som ikke kan løses med de samme ledelsesmæssige færdigheder, som gjorde lederen succesrig på et andet ledelsesniveau. Forfatterne bag bogen har udviklet teorien "Den offentlige Leadership Pipeline", der gør op med forestillingen om, at du som leder kan bruge de samme gyldne principper i hele organisationen. I stedet giver den et bud på, hvad der kendetegner offentlige ledere, der lykkes, og ledere, der får fiasko. Teorien er resultatet af et treårigt projekt ved Aalborg Universitet, der sammen med 15 offentlige organisationer har udviklet teorien til den offentlige sektor.



Mening i galskaben

- oversigt over ledelsesteoriene

Forfatter Bøje Larsen

Jurist- og Økonomiforlaget, 395 kroner

Ledelse får en stadig større betydning i samfundet, og samtidig ruller bølgerne af forskellige ledelsesteorier ind over samfundet. Det gør det ikke nemt at overskue, men her kommer Bøje Larsens bog til hjælp. Han giver en oversigt over ledelsesteoriene og prøver at vise, at der måske er mening med galskaben. Han søger at identificere, hvad der er holdbart blandt ledelsesteoriene, både blandt de populære, men også tit underbyggede bøger i lufthavnens boghandlere, og den mere seriøse forskning på området.



På kanten af kaos

Forfatter Jesper Koch

Forlaget Saxo, 358 kroner

Bogen tager udgangspunkt i den situation, der opstår, når samfundet går fra et industrisamfund over mod det, vi kalder videnssamfund. En af de ting, der sker, er, at kompleksiteten i samfundet eksploderer. Det er en kaotisk verden med globalisering, internet, krævende medarbejdere og stressede politiske systemer. I sådan en verden må industrisamfundets ledelsesteorier skrottes til fordel for mere moderne ledelsesteorier. En af de teorier er karismatisk ledelse, hvor resultater skabes gennem mennesker og sammen med mennesker. Det er her, hvor Jesper Koch træder i karakter og skelner mellem negativt og positivt karismatisk lederskab. Bogen kommer med eksempler fra karismatiske ledere som Alfred Josefsen, Lars Kolind, Christian Stadil og en række andre.



Min CEO Cookbook

Forfatter Jens Moberg,

Gyldendal Business, 299 kroner

Det har en pris at prioritere sin karriere. De fleste topledere sætter deres helbred på spil og tror, de er sunde, end de er. For Jens Moberg kulminerede denne livstil med et alvorligt wake-up call: en blodprop i hjertet. I dag har han lagt sit liv om: spiser sundere, dyrker masser af motion og er langt mere bevidst om sine tilvalg og fravalg. Ti kilo lettere og meget sundere deler Jens Moberg i "Min CEO Cookbook" ud af sine erfaringer. Bogen rummer personlige fortællinger, masser af træningsfif (især for cykelentusiaster), madopskrifter og idéer til, hvordan du stadig kan tage aktiv del i familielivet, selv om du har lange arbejdsdage og mange rejser.

**BØGER
TIL
JULEFERIEN**



Opskrifter til bedre balance i en travl hverdag

Af Jens Moberg

299,95



Økonomi efter Georg Brandes-metoden

Af Niels Chr. Nielsen og

Michael Møller

300,-



Sociale iværksættere fra Vejle til Vesttietopien

Af Illa Westrup Stephensen

og Caroline Boserup

300,-

En guide til meningen med dit liv

Af Henning Daverne

299,95



refleksdesign.dk

Bella Alfa

Klaus W. Berthelsen elsker italienske Alfa Romeo. Så højt, at han har ikke færre end tre af slagsen.

I 1997 tog Klaus W. Berthelsen med en ven ud for at se på en ny bil. De kiggede blandt andet på en Alfa Romeo 156, som dog ikke faldt i vennens interesse. Men Klaus W. Berthelsen var begejstret. Så begejstret, at han købte bilen tre år senere. Det skulle dog vise sig, at det ikke kun var en ny bil, han fik med hjem, men en helt ny og – skulle det også vise sig – omsiggribende hobby. Klaus W. Berthelsen er nemlig blevet kasserer i Alfa Romeo Klub DK, og han er tovholder på Danmarks største træf for italienske biler og motorcykler, som afholdes hvert år på Nyborg Slot.

“Jeg købte bilen, fordi jeg syntes, den var køn. Jeg er vild med looket og designet,” siger han.

Fem år senere købte Klaus W.

Berthelsen en Alfa Romeo Giulia Spider fra 1963. Han havde altid drømt om at få en cabriolet, især en gammel model med smuk forkromning. Og der var ingen tvivl: Det skulle være en Alfa Romeo igen. Efter at have ledt på nettet i et par år fandt han den rigtige bil i Belgien og fik den fragtet hjem.

“Min kone ville gerne, hvis vi fik bilen i blå, og det er en ret sjælden farve til den model, så det tog lige lidt tid at finde den rette,” siger Klaus W. Berthelsen, der inden da også måtte en tur til Holland for at kigge på en bil, der dog ikke havde den standard, han var ude efter.

Den seneste i rækken af Alfa Romeo'er er en Giulia 1300 Super fra 1972, så han kan køre med sine veteranbil-venner i de måneder, hvor man ikke kan køre cabriolet i Danmark.



KLAUS W. BERTHELSEN

Projektleder hos Hansson & Knudsen

ALDER 54 år

BIL NR. 1 Alfa Romeo 156 2.0 TS fra 2000, **NYPRIS:** 350.000 kroner inklusive udstyr

BIL NR. 2 Giulia 1300 Super fra 1972, **PRIS:** 80-100.000 kroner

BIL NR. 3 Giulia Spider fra 1963, **PRIS:** 300-400.000 kroner

KUNDE KAPITAL

**FORSTÅR DU VÆRDIEN AF
PFA KUNDEKAPITAL, BARE
FORDI VI PAKKER DET FLOT IND?**

Nej. Det kræver, at du møder os.

Sidste år fik PFA's kunder hele 12,6% i rente på deres opsparing i det, vi kalder KundeKapital. At vise en flot forrentning fortæller dog ikke hele historien. Men den får du hos PFA. Skal du forstå, hvordan en pensionsordning kan skabe mere værdi for dig, kræver det, at du får en ordentlig rådgivning.

Mød os, og få en kvalificeret anbefaling.

PFA
P E N S I O N



FÅ HJÆLP TIL AT FINANSIERE DIN VÆKST



DANMARKS EKSPORTKREDIT

Hvis du er en eksportvirksomhed og har brug for penge til at finansiere din vækst, skal du tale med EKF. Som Danmarks Eksportkredit kan vi stille en garanti over for

din bank, så du kan få den nødvendige driftfinansiering. Siger vi altid Ja? Nej, men alene sidste år gav vi garantier, der var med til at skaffe ordrer til danske virksom-

heder for over 30 milliarder kroner. Vi hjælper både små og store, så måske kan vi også hjælpe din virksomhed frem i verden. **Se hvad der skal til på ekf.dk**

FREM I VERDEN

VELKOMMEN TIL **Lederløn 2012**

Alt om udviklingen på lønområdet det seneste år.
Bliv godt klædt på til din næste lønforhandling,
og se, hvad andre ledere i din region og alders-
gruppe tjener

50.408 kr

8%

ALT OM LEDERLØN 2012

- 64** FIND DIT EGET LØNNIVEAU
- 66** LØNSTATISTIK FOR LEDERE
I DEN PRIVATE SEKTOR
- 70** FERIE OG FRIDAGE
- 72** FORSKEL I LØNNEN MELLE
MANDLIGE OG KVINDelige LEDERE
- 74** LØNSTATISTIK FOR LEDERE
I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

Find dit eget lønniveau

11 sider med de bedst underbyggede tal denne sektion byder på. Her i magasinet får du et udvalg af resultaterne, mens du i Lederne's iPad-version får en uddybet udgave af Lederløn 2012. Hele undersøgelsen kan læses på lederne.dk/loen.

Lederløn 2012 giver mulighed for at sammenligne, hvad ledere i din egen branche, aldersgruppe og region tjener. Dermed rustes lønstatistikken dig til næste lønforhandling.

Du kan også se, hvordan lønniveauet er i andre egne af landet, eller om andre brancher er mere økonomisk givende. Lederløn 2012 gi-

ver ligeledes fingerpeg om lønudviklingen samt om lønniveauet i det offentlige og i det private samt i forskellen mellem, hvor meget mandlige og kvindelige ledere tjener.

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

"Lederløn 2012 giver mulighed for at sammenligne, hvad ledere i din egen branche, aldersgruppe og region tjener. Dermed rustes lønstatistikken dig til næste lønforhandling."
– Svend Askær



Lederne på iPad

Læs den udvidede undersøgelse på iPad-versionen af Lederne. App'en er gratis på itunes.apple.com. Det er gratis for medlemmer at læse iPad-versionen.



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. at du har et login til hjemmesiden.



Foto: iStockphoto.com

Om Lederløn 2012

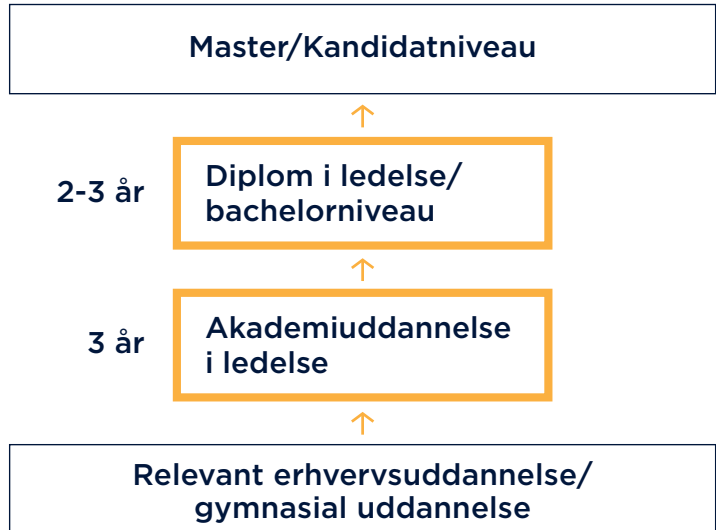
Lederne indsamler lønoplysninger blandt alle sine medlemmer i offentlige og private virksomheder.

- Tallene i statistikken er månedslønnen i september måned 2012 inklusive bonus, overarbejdsbetaling, tillæg, arbejdsgiverens og eget pensionsbidrag, værdi af fri bil og lignende.
- Statistikken anvender oplysninger om løn fra 21.232 medlemmer, hvilket ligger 10 procent over sidste års antal. Oplysningerne er indsamlet gennem elektroniske spørgeskemaer. 30 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 2011 til september 2012. For at give et sandfærdigt billede af stigningsprocenten er den beregnet med den sammensætning af stillinger, brancher, virksomhedernes placering i landet med videre, som der var i 2011.
- I tabellerne er der ofte udeladt rækker med "uoplyst", "andet" og eventuelt flere "små" kategorier. Men data for disse grupper er medtaget i totaltallet forneden 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 efter den enkelte leder, stilling og virksomhed. Der kan meget nemt være en forskel i månedslønnen på 10-15.000 kroner mellem to ledere, der har samme titel, alder og uddannelsesniveau. Derfor er det vigtigt ikke kun at kigge på gennemsnitslønnen, men også på spredningen.
- I statistikken anvendes, ud over almindelige gennemsnit, de statistiske målkvartiler og 90-procent-fraktiler.
- Nedre kvartil er den løn, som 25 procent af gruppens medlemmer vil ligge under eller på, mens øvre kvartil er den løn, som 25 procent af gruppens medlemmer ligger på eller over. Fordelene ved at bruge disse statistiske mål er, at de giver et godt udtryk for, hvordan lønnen er spredt inden for en gruppe, idet halvdelen af gruppen er placeret mellem nedre og øvre kvartil. 90-procent-fraktilen er udtryk for, at kun 10 procent af gruppens medlemmer tjener mere end dette beløb.
- Du kan læse en mere detaljeret beskrivelse af, hvordan statistikken er udarbejdet, og hvordan den forstås, på lederne.dk/loen_svar



Download hele lønstatistikken til din iPad.

Læs mere her: www.lederne.dk/loen eller scan QR-koden ovenfor.



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

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

Tilmeld dig allerede nu! Du kan uddanne dig til og med bachelorniveau.

Studiestart februar 2013. Læs mere på cphbusiness.dk

Tag uddannelsen tæt på offentlig transport i City eller nær motorvejen i Lyngby.



cphbusiness
COPENHAGEN BUSINESS ACADEMY

Lønstatistik for ledere i den private sektor

De privatsatte ledere har i gennemsnit opnået en lønstigning på 1,7 procent fra september 2011 til september 2012.

Det er typisk sådan, at man oplever de største lønstigninger i de første 10 år af karrieren. Ledere med indtil 5 års anciennitet som leder havde en gennemsnitlig lønstigning på 2,6 procent sidste år, ledere med 6-10 års anciennitet en

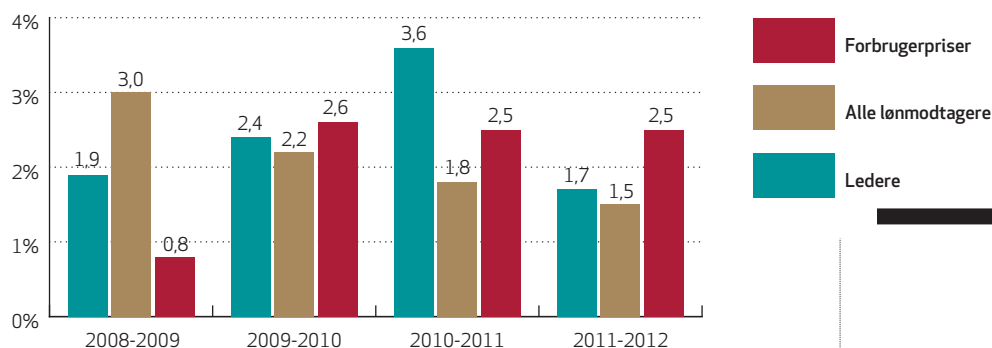
stigning på 2,0 procent, og ledere med over ti års anciennitet havde en stigning på 1,4 procent.

I samme periode er forbrugerpriserne støget med 2,5 procent. Lederne har altså i gennemsnit oplevet et fald i reallønnen på 0,8 procent (lønstigning for alle inkl. anciennitet på 1,7 procent minus stigning i forbrugerpriser på 2,5 procent).

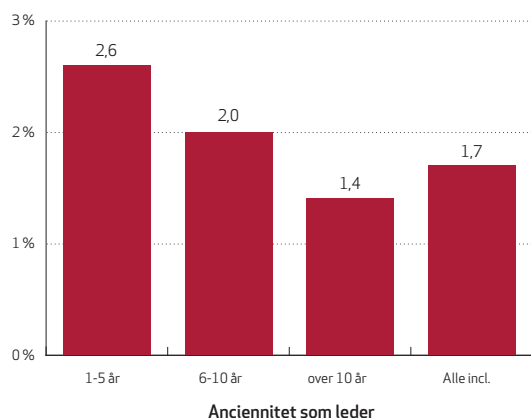


Foto: iStockphoto.com

Udvikling i gennemsnitlig løn og forbrugerpriser 2008-2012 for lønmodtagere og ledere i den private sektor

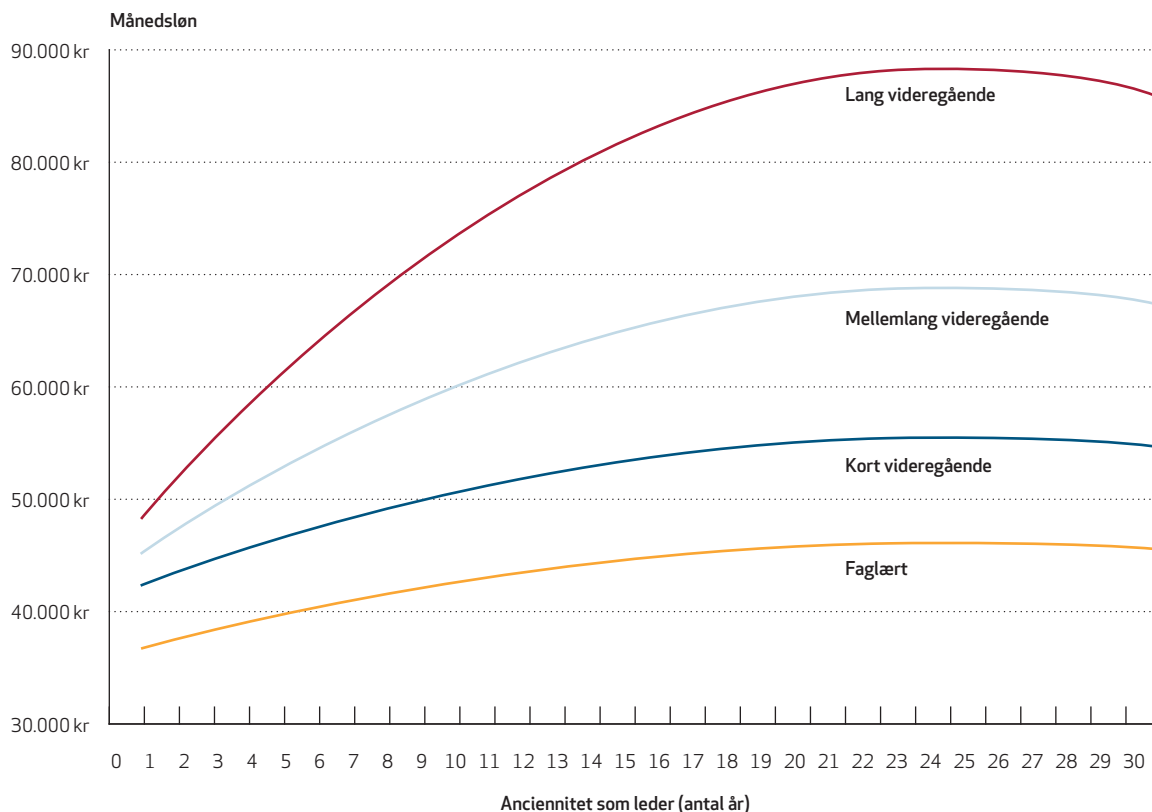


Lønstigninger 2011-2012 incl. anc.



Lederens løn stiger typisk gennem et langt karriereforløb med de største stigninger i de første 10 år af karrieren. Den topper normalt efter godt 20 år som leder, hvorefter gennemsnitslønnen falder en smule.

Gennemsnitlig lønudvikling efter uddannelsestype



DOWNLOAD
hele lønstatistikken til din iPad.

NÅ DINE MÅL SAMMEN MED OS

-faglighed og resultatskabelse driver os fremad sammen.

"Vi har igennem processen lært, at strategi har en konkret konsekvens, som vi er blevet udviklet til at være med til at understøtte."

TV2/DANMARK/SPORTEN

4
IMPROVE

www.4improve.dk

Lønnens sammensætning

Lønnens sammensætning varierer fra leder til leder. I den private sektor er det 37 procent, der har et element af bonus, overskudsdeling, resultatløn eller lignende i deres lønpakke. For den gruppe, der har en bonusordning, udgør bonusdelen i gennemsnit 10 procent.

Der er kun en lille gruppe af ledere, hvor en betydelig del af lønnen er direkte afhængig af de opnåede resultater.

Kun for tre procent af ledergruppen udgør bonussen 20 procent af lønnen eller mere.

Ni procent af de privatansatte ledere får tillæg for funktion, kvalifikation, rådighed, overarbejde eller andet. Disse tillæg udgør kun 0,8 procent af lønnen for alle privatansatte ledere, men udgør hele ni procent af lønnen for de, der får tillæggene.



Foto: iStockphoto.com

37%

af ledere i den private sektor har et element af bonus, overskudsdeling, resultatløn eller lignende i deres lønpakke.

9%

af de privatansatte ledere får tillæg for funktion, kvalifikation, rådighed, overarbejde eller andet.

Lønsammensætningen for ledere i den private sektor

	Andel af ledere, der får dette	Andel af lønnen, der i gennemsnit udgøres af bonus/tillæg	
		Blandt alle ledere	Blandt de ledere, der får bonus/tillæg
Tillæg (kvalifikations- eller funktionstillæg samt tillæg for overarbejde/rådighed)	9%	0,8%	9%
Bonus, overskudsdeling, resultatløn og lign.	37%	3,5%	10%

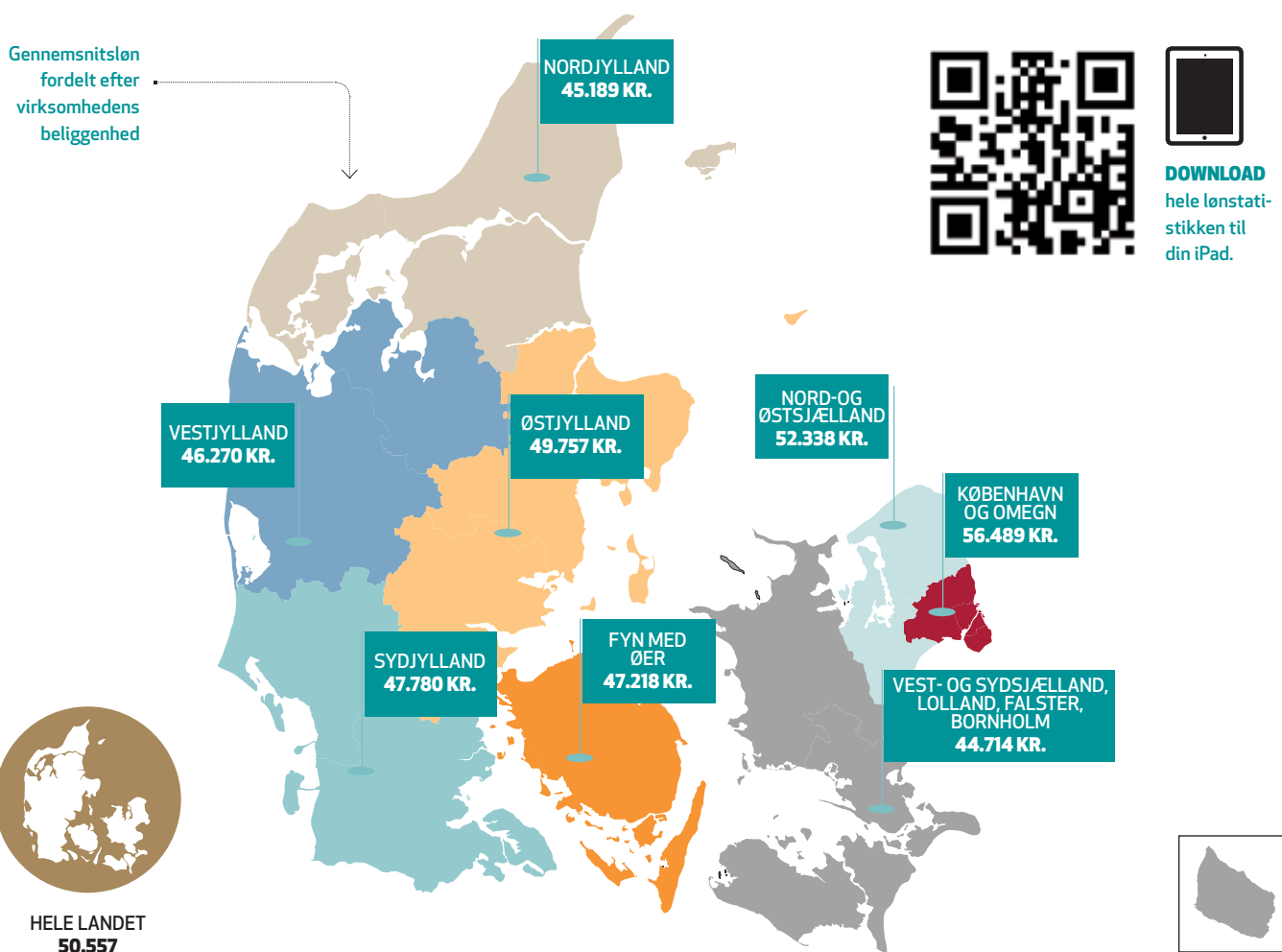
Lønstigninger fordelt efter hovedbrancher

	Antal	Gennemsnit	Stigning 2009-2010	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%-fraktil
Industri	6.210	51.116	2,9%	38.000	45.360	58.000	75.240
Handel	3.454	45.364	-1,9%	32.000	40.000	52.500	69.500
Service	3.021	56.802	1,2%	40.000	52.365	66.459	85.000
Bygge- og anlægsvirksomhed	1.461	48.333	3,3%	38.000	44.000	53.000	68.000
Transport og rejse	1.219	51.628	3,7%	37.450	45.780	60.000	78.000
Andre brancher	3.701	49.898	2,5%	37.160	45.000	56.239	72.300
Alle brancher	19.066	50.557	1,7%	36.900	45.000	58.000	75.760

Løn i den private sektor fordelt efter virksomhedens beliggenhed

	Antal	Gennemsnit	Stigning 2011-2012	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%- fraktil
København og omegn	5.913	56.489	1,17%	40.600	50.991	65.271	85.000
Nord- og Østsjælland	1.598	52.338	1,29%	37.000	47.000	60.000	80.500
Vest- og Sydsjælland, Lolland, Falster, Bornholm	1.236	44.714	-0,56%	34.000	40.900	51.003	65.000
Fyn med øer	1.325	47.218	0,53%	35.225	43.000	54.500	69.885
Sydjylland	2.954	47.780	2,43%	36.000	43.200	54.750	70.000
Østjylland	2.781	49.757	2,38%	36.450	44.720	56.000	73.000
Vestjylland	1.525	46.270	2,50%	35.000	42.800	52.000	66.744
Nordjylland	1.734	45.189	2,53%	34.559	41.000	51.300	65.000
Hele Landet	19.066	50.557	1,7%	36.900	45.000	58.000	75.760

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



Pension

Kun en ud af 30 ledere har ikke pensionsordning. De fleste har det gennem deres ansættelsesforhold, men der er også en del, som har en privat pensionsordning, eventuelt som supplement til arbejdsmarkedspensionen. Den gennemsnitlige indbetaling til pension er steget fra 12,3 procent sidste år til 12,7 procent i år. Læs mere i iPad-versionen af Lederne.



Klausuler

Knap hver femte leder er omfattet af begrænsninger i muligheden for, hvilke ansættelser vedkommende kan tage fremover.

Ferie og fridage

Lederne har typisk seks ugers aftalt ferie og fridage med løn. Helt præcist har de i gennemsnit 29,4 dages ferie med videre. Ud over dette er det stadig mere almindeligt, at virksomhederne giver medarbejderne frihed med løn på særlige

dage, som ikke er officielle helligdage, for eksempel juleaftensdag. Lederne har i gennemsnit fri med løn på 2,6 af disse "uofficielle helligdage", hvilket er uændret i forhold til sidste år.

Gennemsnitlig ugentlig arbejdstid
Fordelt efter ledelsesniveau og opdelt på arbejde på arbejdspladsen og hjemme
Timer

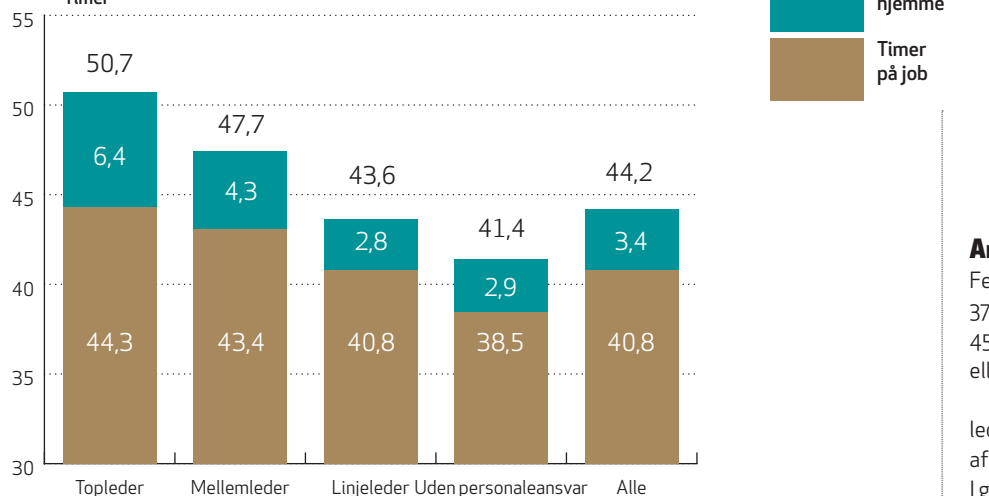


Foto: iStockphoto.com

Arbejdstid

Fem ud af seks ledere arbejder mere end 37 timer per uge. Halvdelen af alle ledere, 45 procent, har en arbejdsuge på 45 timer eller mere.

Den gennemsnitlige arbejdstid for ledere er 44,2 timer per uge. Kun to procent af lederne arbejder under 37 timer per uge. I gennemsnit arbejder lederne 3,4 timer ugentligt hjemmefra. Du kan se diagrammet over den samlede ugentlige arbejdstid på lederne.dk/loen



5/6

Fem ud af seks ledere arbejder mere end 37 timer per uge.

Ferie og fridage

Samlet aftalt ferie m.v. Inkl. feriefridage, omsorgsdage m.v. Ekskl. officielle og uofficielle helligdage	29,4
"Uofficielle helligdage" med løn i gennemsnit (jf. nedenfor)	2,6
Samlet frihed med løn	32,0

Uofficielle helligdage

Andel, der har frihed med løn - ud over ferie og feriefridage

Juleaften	85%
Nytårsaften	71%
Fredag efter Kristi Himmelfart	27%
1. maj	20%
Halv grundlovsdag	19%
Hele grundlovsdag	47%



DOWNLOAD
hele lønstatistikken til din iPad.



Får du den rigtige løn? Tjek din løn på Jobindex!

Indtast din jobfunktion og erfaring, så fortæller Jobindex dig, hvad andre med samme baggrund som dig får i løn.

Klik ind på: www.jobindex.dk/tjekloen



Forskel 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 51.795 kroner om måneden, må deres kvindelige kolleger nøjes med at få 44.441 kroner om måneden.



44.441 kr.

tjener kvindelige ledere i gennemsnit i løn om måneden.



51.795 kr.

tjener mandlige ledere i gennemsnit i løn om måneden.

Månedsløn for kvindelige og mandlige ledere

	Gennemsnitsløn
Kvinder	44.441
Mænd	51.795

Kilde: Ledernes lønundersøgelse

Lønforskellen betyder, at der er en umiddelbar lønforskel på 14,2 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.

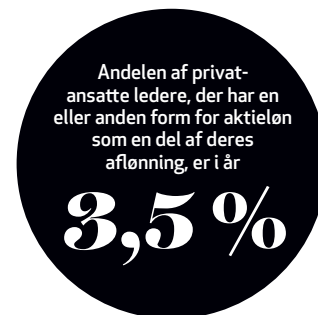
Den således korrigerede lønforskel viser, at kvindelige ledere i gennemsnit tjener 7,0 procent mindre end mænd for den samme type job. Der er her taget højde for de forskelle, der skyldes branche, sektor, stillingstitel, alder, uddannelse, antal lederjobs i karrieren, anciennitet i nuværende stilling, arbejdsstedets placering samt antal underordnede medarbejdere og ledere.

Der er altså blandt andet modregnet for, at:

- der er flere mandlige ledere i den private sektor, hvor lønnen er højere
- kvinder i gennemsnit har et højere uddannelsesniveau
- mænd og kvinder har forskellige titler
- mænd i gennemsnit er ældre og har længere anciennitet som ledere
- mænd i gennemsnit har ansvar for flere ansatte
- andelen af kvindelige ledere er større øst for Storebælt, hvor lønnen er højere

Så meget tjener kvindelige ledere mindre end deres mandlige kolleger

	Så meget tjener kvindelige ledere mindre end deres mandlige kolleger
Faktisk lønforskel	14,2%
Korrigeret lønforskel	7,0%



Aflønning med aktier

Tallet var svagt stigende fra 2003, til det toppede i 2008. Fra finanskrisen ramte i 2008, er andelen af ledere, der får en del af lønnen via aktier, faldet betydeligt. Se hele fordelingen i iPad-versionen af Lederne.

Personalegoder

Flere vælger en sundhedsordning som "fryns" til deres ansættelse, mens stadig flere vælger den fri avis fra. Se den komplette fordeling af personalegoder i iPad-versionen af Lederne.

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 6,3 og 7,8 procent. Den korrigerede lønforskel er 7,0 procent i 2012, og den var 6,5 procent i 2003.

Kvindernes lønefterslæb ændres næsten ikke

	Så meget tjener kvindelige ledere mindre end deres mandlige kolleger
Korrigeret lønforskel 2003	6,5%
Korrigeret lønforskel 2008	6,5%
Korrigeret lønforskel 2009	7,8%
Korrigeret lønforskel 2010	6,7%
Korrigeret lønforskel 2011	6,3%
Korrigeret lønforskel 2012	7,0%

Mindre lønforskel i den offentlige end i den private sektor

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

Månedsløn for kvindelige og mandlige ledere

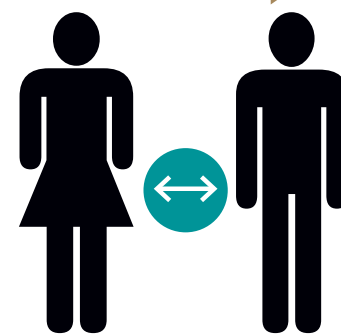
	Gennemsnitsløn
Offentlig sektor	
Mænd	52.337
Kvinder	45.235
Privat sektor	
Mænd	45.631
Kvinder	40.267

Kilde: Ledernes lønundersøgelse

Faktisk og korrigeret lønforskel for kvinder og mænd

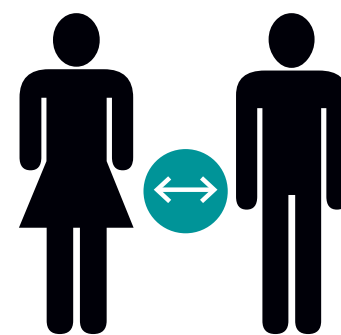
Offentlig sektor	
Faktisk lønforskel	11,8%
Korrigeret lønforskel	3,9%
Privat sektor	
Faktisk lønforskel	13,6%
Korrigeret lønforskel	7,4%

Kilde: Ledernes lønundersøgelse



7,4%

er lønforskellen for kvinder og mænd i det private erhvervsliv for to ensartede job.



3,9%

er lønforskellen for kvinder og mænd i det offentlige erhvervsliv for to ensartede job.

Den korrigerede lønforskel viser, at mandlige ledere i den offentlige sektor i gennemsnit tjener 3,9 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 7,4 procent for to ensartede job.



DOWNLOAD
hele lønstatistikken til din iPad.

Lønstatistik for ledere i den offentlige sektor

Lønningerne for ledere i den offentlige sektor ligger en del lavere end på det private arbejdsmarked. I gennemsnit tjente en leder i den offentlige sektor 43.382 kroner i september måned 2012 inklusive bonus, tillæg, personalegoder og pension.

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.

Find flere og mere detaljerede oplysninger på www.lederne.dk/loen



DOWNLOAD
hele lønstatistikken til din iPad.

Lønnens sammensætning

Sammensætningen af lønnen varierer fra leder til leder. I den offentlige sektor er det 21 procent, der har et element af bonus, overskudsdeling, resultatløn eller lignende i deres lønpakke. For den gruppe, der har en bonusordning, udgør bonusdelen i gennemsnit syv procent.

60 procent af de offentligt ansatte ledere får tillæg for funktion, kvalifikation, rådighed, overarbejde eller andet. Disse tillæg udgør otte procent af lønnen for alle offentligt ansatte ledere, men udgør hele 14 procent af lønnen for de, der får tillæggene.

Lønsammensætningen for ledere i den offentlige sektor

	Andel af ledere, der får dette	Andel af lønnen, der i gennemsnit udgøres af bonus/tillæg	
		Blandt alle ledere	Blandt de ledere, der får bonus/tillæg
Tillæg (kvalifikations- eller funktionstillæg samt tillæg for overarbejde/rådighed)	60%	8%	14%
Bonus	21%	1,4%	7%

Lederlønninger i den offentlige sektor

	Antal	Gennemsnit	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%- fraktil
Stat	394	45.504	34.950	42.423	52.000	64.522
Region	176	41.416	34.000	38.000	47.452	56.180
Kommune	751	40.285	33.000	38.000	45.550	52.582
Selvejende institution	845	45.555	35.700	43.656	50.730	62.000
Den offentlige sektor i alt	2.166	43.382	34.200	40.746	49.000	59.000

Løn i den offentlige sektor fordelt efter virksomhedens beliggenhed

	Antal	Gennemsnit	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%- fraktil
København og omegn	624	47.715	37.000	45.000	53.932	66.000
Nord- og Østsjælland	189	43.694	35.000	41.000	49.000	60.000
Vest- og Sydsjælland, Lolland, Falster, Bornholm	215	41.757	34.000	39.800	47.581	55.000
Fyn med øer	180	41.771	33.704	39.302	47.286	56.300
Sydjylland	328	41.767	33.299	39.000	47.000	56.000
Østjylland	297	41.779	33.607	39.950	48.000	55.812
Vestjylland	136	41.274	34.000	39.100	46.757	53.000
Nordjylland	197	39.166	31.702	37.366	44.189	53.900
Hele landet	2.166	43.382	34.200	40.746	49.000	59.000



Events og store fester

Hvert år hjælper vi vores kunder med at få skabt den helt rigtige fest til deres firma. Fester med indhold, sjov og ballade – nogle med tema, andre med koncerter, events og teambuilding. Vi kan samtidig tilbyde overnatning på 4-stjernet hotel med unik beliggenhed nær Odense centrum og den fynske motorvej. Vores dygtige medarbejdere står parat til at imødekomme jeres ønsker og behov. Ring og hør mere på tlf. 65 56 01 00.

FACTS

- 4 haller - max kapacitet 5.000 personer ■ 22.000m² samlet areal i OCC
- Fuld forplejning fra eget køkken ■ Teknisk assistance/servicecenter
- Samarbejde med førende eventbureauer ■ Blomsterbinderi ■ Nem og gratis parkering



Odense Sport & Event



Odense Boldklub



Odense Congress Center



JVB Concerts

BEST WESTERN Hotel Odense

"Det havde længe været en drøm for mig at opgradere mine ledelseskompetencer. Jeg var desuden fast besluttet på, at det skulle være på det højeste tænkelige niveau – det skulle være en uddannelse, der flyttede mig både fagligt og personligt."

Kirsten Amdal Rotvel, Vice President R&D, Danfoss A/S



"På MMT har jeg fået en række teorier, værktøjer og ikke mindst erfaringer, der gør, at jeg lettere kan udvælge, bearbejde og fokusere. Jeg har blandt andet fået modet til at lede ved at stille de rigtige spørgsmål."

Lars Aagaard, Group Executive Vice President, Grundfos A/S

"Omdrejningspunktet er innovation, og det betyder bl.a., at uddannelsen hjælperen til at se tingene i et andet og bredere perspektiv. Man lærer at angribe problemstillinger på en anden måde, og det er meget inspirerende."

Allan V. Rasmussen, Senior Project Manager, LEGO A/S

Stå i spidsen for forandring

Tag en Master in Management of Technology
MMT/E-MBA

Forandring og innovation bliver en stadig vigtigere del af ledelsesarbejdet i danske virksomheder og offentlige organisationer. Aalborg Universitet uddanner årligt mellem 15 og 20 højt specialiserede forandringsledere på den internationalt anerkendte Executive MBA-uddannelse Master in Management of Technology (MMT). Flere af de tungeste ledere i dansk erhvervsliv har en MMT-uddannelse og flere kommer hele tiden til.

Uddannelsen varer to år og er en af de bedste og mest projektorienterede Executive MBA-uddannelser, du kan få. Din læring og formingen af din lederfigur tager udgangspunkt i din egen organisation, og derfor er return on investment meget høj allerede fra første år.

Løsning af organisationens centrale strategiske udfordringer er konstant i fokus, og du bliver den forandringsagent, der i praksis og på papiret kan løse dem.



AALBORG UNIVERSITET



Master in Management of Technology
Executive MBA

Læs mere på www.mmt.aau.dk

Ledelse gennem forandring – forandring gennem ledelse

MMT er internationalt certificeret gennem The Executive MBA Council og naturligvis godkendt af Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.
Aalborg Universitet | Fibigerstræde 10 | 9220 Aalborg Ø

Dette bør du vide om

SVANEMÆRKET RENGØRING



Du får ...

✓ **Opfyldt de skrappeste miljøkrav**

OBS!

Svanemærkede rengøringsmidler er en selvfølge, og udgør kun en brøkdel af de skrappe miljøkrav, vi skal opfylde for at være leverandør af **Svanemærket rengøring**.

✓ **Sikkerhed for gode medarbejderforhold**

OBS!

Ved at købe Svanemærket rengøring viser din virksomhed, at der bevidst er valgt en rengøringsløsning, hvor rengøringsmedarbejderne er sikret en anstændig behandling og gode forhold.

✓ **Garanti for høj etik og ansvarlighed**

OBS!

Svanemærket rengøring giver dig garanti for, at din leverandør opfylder alle krav og regler i lovgivning og overenskomster. **Ingen risiko** for illegal arbejdskraft, sort arbejde, underbetaling, momssnyd, skatteunddragelse eller anden form for overtrædelse.

Anders Andersens Rengøring er Danmarks eneste landsdækkende rengøringssselskab, der har opnået Svanemærkning. Licens nr. 576-035.

RING 43 99 99 99 - og få et særdeles attraktivt tilbud - ganske uforpligtende - på Svanemærket kvalitetsrengøring, der er udført af tilfredse og veluddannede medarbejdere.

Anders Andersen's Rengøring

