

Sådan får du mest
ud af din løn [SIDE 30]

Derfor får kvinder stadig 7.000
kr. mindre i løn end mænd [SIDE 71]

24 SIDERS TEMA
LEDERLØN 2011
SE, HVAD DINE KOLLEGER FÅR I LØN

Lederne

NR. 6 DECEMBER-JANUAR
95. ÅRGANG

MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

GUIDE
DEN BILLIGSTE
VEJ TIL DIN
NÆSTE FIRMABIL
[SIDE 39]

SÅDAN UDVIKLER
MAN **602 MENNESKER**
PÅ **45 SPROG** [SIDE 20]

Mød skoleleder og
Årets Leder Lise Egholm

LEDERNE

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

Master in leadership

En to-årig deltidsuddannelse
på masterniveau for ledere.
Uddannelsen udbydes i et tæt
samarbejde med det anerkendte
University of Buckingham.
Der er start i
januar 2012.

Diplom i ledelse

Et solidt teoretisk
fundament, der kan
bruges i praksis i morgen.
To-årig deltidsuddannelse
med start i
januar 2012.

Projekt- ledelse

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
ledersuddannelse. Tag
moduler om dagen eller
aftenen - som det
bedst passer dig.
Næste hold starter
i februar 2012.

LEDELSESAKADEMIET
ERHVERVSAKADEMI AARHUS

ledakad.dk

★ 2011 ★
ÅRETS LEDER



30
Få dine lønkroner til at yngle, selvom økonomierne vakler. Her er Ledernes investeringsguide.



42
Vink farvel til idioterne. Du er selv ansvarlig for de idioter, du møder. Og derfor kan du også blive helt idiot-fri.

39 →
Guide til din nye firmabil. Den billigste kan godt blive dyrest. Og omvendt. Vi viser vejen.

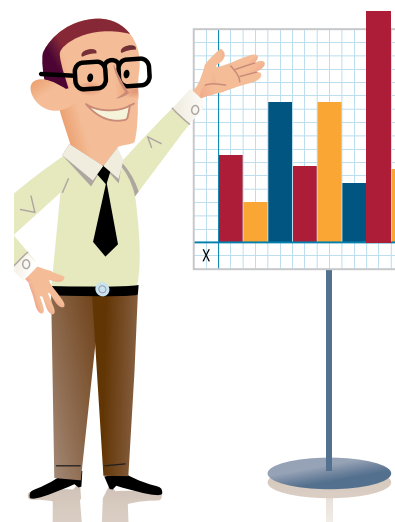


← **20**

Hvis man aldrig fejler, laver man ikke nok. Sådan lyder det fra Årets Leder og skoleleder på Nørrebro, Lise Egholm. Vi tegner et portræt.

51

TEMA: Lederløn 2011
Kvindelige ledere får stadig mindre i løn end deres mandlige kolleger – mens uddannelse og jobskifte betaler sig.



Lederne

04 Et langt cv betaler sig
Formandens leder.

Indblik

08 Ledere skal efteruddannes
10 Læs om ledelse i 2012

13 Top-10: De er mest bundet af klausuler

Artikler

15 Opinion
Må du feste løs til julefrokosten?

17 Find din indre drivkraft
Du skal være motiveret for at motivere andre. Ny forskning fra Ledelse i Dag.

20 Sådan udvikler man 602 forskellige mennesker
Mød Lise Egholm, skoleleder på Nørrebro og Årets Leder 2011.

27 Tips til den bedste fryns
Husk fryns, når du forhandler løn. Vi giver dig tips til, hvad du skal vælge.

30 Få mere ud af dine lønkroner
Økonomierne sejler, og alting skifter værdi. Her er din investeringsguide.

36 Det har jeg lært om ledelse
Få erfaringerne fra DR's general-direktør, Maria Rørbye Rønn.

Lederliv m.m.

39 Guide til din nye firmabil

Den billigste kan godt blive dyrest. Og omvendt. Vi viser vej til din nye firmabil.

42 Interview: Vink farvel til idioterne
Du er selv ansvarlig for de idioter, du møder. Bliv helt idiot-fri.

47 Lederne har læst
Forstyrrelser og afbrydelser er lederens nyeste mulighed for ledelse. Vi har læst "Touch Points" og talt med forfatteren.

TEMA: Lederløn

51 TEMA: Lederløn 2011
Velkommen til de nye tal fra Lederløn 2011! Se, hvad dine kolle-

ger tjener, og hvorfor uddannelse og jobskifte er vejen frem.

57 Løn i den private sektor
Tjek dine kollegers løn i den private sektor.

60 Alt det ekstra
Se, hvad ledere har af bonus, fryns, pension, ferie og fritid.

68 Løn i den offentlige sektor
Så meget tjener ledere i den offentlige sektor.

71 Kvinde, kræve din løn!
På trods af flere års aktive indsatser halter lønniveauet for kvindelige ledere stadig bagefter deres mandlige kolleger. Læs hvorfor, og hvad der skal til.

ET LANGT CV BETALER SIG

Traditionen tro offentliggør vi vores lønstatistik for 2011 i december-udgaven af Lederne. Medlemmerne har haft en pæn lønstigning på 3,6 procent i gennemsnit fra 2010 til 2011.

Faktisk pænere end jeg umiddelbart havde forventet, krisetiderne taget i betragtning. Dykker man ned i statistikken, er der flere interessante ting, der gør sig gældende. Ikke overraskende betyder uddannelse meget. Det er markant, at jo bedre uddannelse du har som leder, jo højere er den gennemsnitlige lønstigning. Det er en udvikling, vi har kunnet se gennem flere år, ikke mindst i perioder, hvor det går knap så godt i samfundet. Vi har også kunnet se det i andre lønstatistikker her i løbet af efteråret, at de bedst uddannede er dem, der får de højeste lønstigninger.

Ledere aflønnes som bekendt individuelt og er ikke bundet af overenskomster og lignende, hvilket gør, at lønstigningerne varierer

med udbud og efterspørgsel. En fortsat ganske lav ledighed blandt ledere understreger, at der er efterspørgsel på gode ledere. Det er med til at sende prisen op. Det er ikke bare uddannelse, der har stor betydning for lønnen. Erfaring fra flere forskellige lederjobs har også en positiv betydning, hvilket heller ikke er overraskende. Fordi du som leder er mere værdifuld, hvis du har en bredere erfaringsbasis på dit CV.

Så det gode råd til ledere, der vil være attraktive på jobmarkedet, er: Sørg for, at din uddannelsesmæssige baggrund er i orden. Husk at skifte job en gang imellem, navnlig i de unge år, hvor du er mere mobil. Det kommer dig til gavn, både når det handler om løn, og så afgjort også hvis du er så uheldig at havne i ufrivillig ledighed.

Med andre ord: Uddannelse og mobilitet



“Uddannelse og mobilitet betaler sig – ikke mindst i et langt karriereforløb, som ledere ofte har.”

betaler sig – ikke mindst i et langt karriereforløb, som ledere ofte har. Dit medlemskab af Lederne giver dig mange muligheder for at øge din markedsværdi, og du kunne jo starte med at give dig selv et karrieretjek.

**Svend Askær,
formand**

KOLOFON

Udgives af

Lederne
Vermilandsgade 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.allerclient.dk

Redaktør

Louise Voller
lv@allerclient.dk

Projektleder

Anita Daniel
ad@allerclient.dk

Art direction og design

Peter Monrad, Martin Justesen og
Rasmus Dybendal

Skribenter

Anne Klejsgaard Hansen, Emil Norsker,
Henrik Nordskilde, Jens Peter Lange, Louise
Wendt Jensen, Niels Henriksen, Peter Lyngsø,
Sabrina Drevsfeldt

Korrektur

Vivi Vodschou, Samuel Meijer

Fotos

iStockphoto.com, Jeppe Carlsen,
Ulrik Janzen / Das Büro, Stock.XCHNG,
Thomas Tolstrup

Illustrationer

iStockphoto.com, Karen
Hemmingsen, Kristian Eskild Jensen

Forsidefoto

Ulrik Janzen / Das Büro

Annoncer

DG Media as
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

97.355 ifølge de seneste tal fra Fagpressens
Medie Kontrol

LEDERNE

Probana

AktivKurser



UNDERSVISNINGEN
FOREGÅR PÅ DANSK

Mini MBA – ledelsesudvikling på højest niveau

Uddannelsen gennemføres i tæt samarbejde med kræfter fra Handelshøjskolen, MBA og Københavns Universitet, og kursusdagene foregår både på Marriott i København og Radisson BLU i Århus

MINI MBA'EN

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.

Læs mere på www.minimba.dk

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

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

OPSTART

København: Januar / marts / maj / august / oktober
Århus: Januar / marts / maj / august / oktober
Nærmere information om datoer finder De på www.minimba.dk

DELTAGERGEBYR

Deltagerprisen er kr. 35.000,- ex moms.
Specialrabat á kr. 10.000,- ved tilmelding inden den 22. december.



TILMELDING TIL KURSER

Via web: www.probana.com
Telefon: 45 76 58 58
Fax: 45 76 71 71
Email: probana@probana.com



Scan barcoden med din smartphone og bliv en del af netværket på vores facebooksite.

Amaliegade 6, 1256 København K
www.probana.com

HOLD KONFERENCEN MIDT I KUNSTEN

Bliv en del af
ARKEN. Meld dig ind
i vores erhvervsklub og
få glæde af de mange
fordele.

Giv dine medarbejdere en kunstnerisk oplevelse. Hold mødet eller konferencen på ARKEN Museum for Moderne Kunst.

Kun 20 minutter fra København ligger ARKEN - midt i en storslået natur og helt tæt på havet. Her kan du opleve nogle af vores tids største kunstnere.

På ARKEN har I mulighed for at afholde møder, konferencer, middage, o. lign. i et miljø, hvor kunst og arkitektur er i højsædet. De unikke omgivelser er med til at gøre jeres arrangement til en ganske særlig oplevelse.

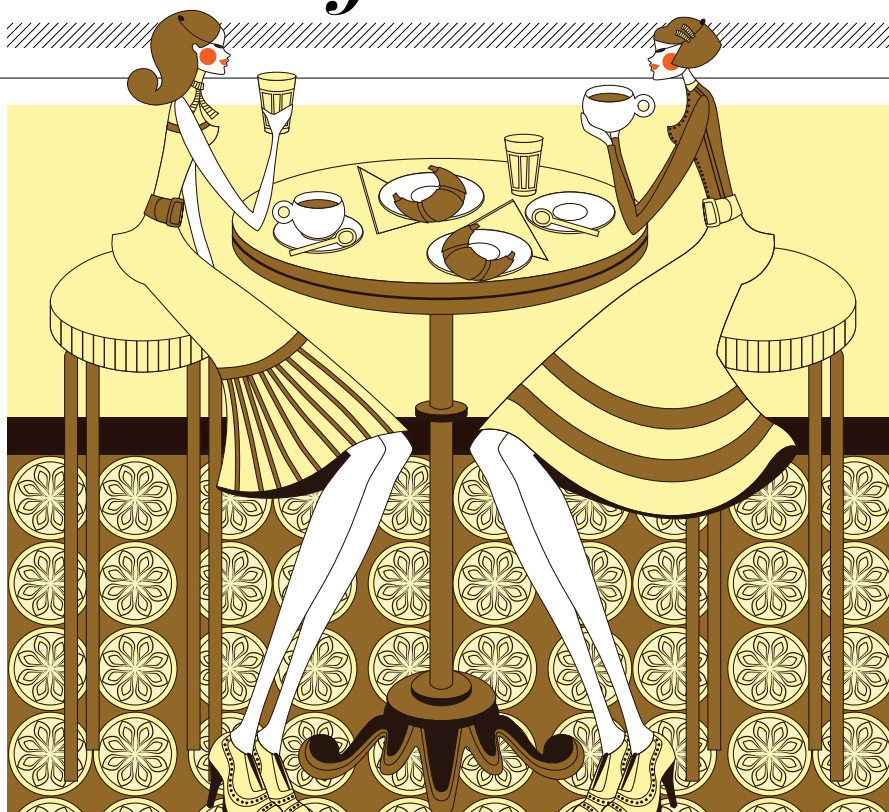
ARKEN råder over syv spændende og moderne lokaler, der kan rumme arrangementer fra fire til 450 personer. Museet har over 500 gratis parkeringspladser til rådighed.

På ARKEN kan I vælge i mellem en lang række møde- og konferencepakker: Mødepakker fra 595 kr. og konferencepakker fra 650 kr. pr. person.

Kontakt os og hør nærmere om, hvordan vi i fællesskab kan gøre jeres arrangementer unikke.

www.arken.dk

ARKEN



KVINDENETVÆRK **BOOMER**

Mænd ingen adgang. Lederne tilbyder nu netværk kun for kvinder, og modtagelsen har været overvældende.

Kvindelige ledere rykker nu tættere sammen. Ifølge Manager i Ledernetværk Kim Vestergaard Larsen har man fået mere end 250 tilmeldinger til de to intromøder til kvindenetværk i Aarhus og København i november og december. En af dem, der har meldt sig til, er udviklingskonsulent og partner i AddRelation Tanja Dinsen Stave: "Jeg håber, jeg får et netværk, hvor der er mulig-

hed for at tale mere frit om netop det at være kvindelig leder og hele den feminine indgang til ledelse. Jeg er også interesseret i at have fokus på, hvordan kvindelige ledere får de højere ledelsesposter. Der er typisk mange kvinder på mellemlederniveau, men der er længere mellem dem i toppen. Der kan vi måske hjælpe hinanden."

Kilde: Lederne



TAL TYDELIGT

Hvis du som leder vil undgå misforståelser, skal du lære kunsten at kommunikere klart og tydeligt. Det mener direktør hos Lederne Vibeke Skytte, som understreger, at det kan være en stor udfordring for mange. Derfor kan det kræve forberedelse og træning.

"Desværre er det sådan, at der er ganske få af os, der er født som de perfekte kommunikatører, men der er håb, for det kan læres af alle. Forberedelse kan være med til at give dig klar kommunikation. Den kan ikke altid give dig skulderklap og bifald, men den kan forhindre de største fejltrin i din kommunikation," fastslår Vibeke Skytte. Kilde: Lederne

48

... timer om ugen arbejder ledere i gennemsnit.
42 timer på jobbet og 6 timer hjemme.

Kilde: Lederne



LEDERE LÆNGES VÆK

Der kan blive trængsel ved udgangen, hvis alle ledere realiserer deres personlige karriereplaner. Hver tredje af dem har nemlig konkrete ønsker om at skifte job, og flere end halvdelen af alle ledere vil gerne have et job med større ansvar, viser Det Danske Ledelsesbarometer 2011.

Det glæder analysechef hos Lederne Kim Møller Laursen:

"Især i lederjob handler det om ikke at gro fast, men hele tiden blive bedre, lade sig udfordre og lære nyt. Det gør man ved at komme i nye jobfunktioner, komme over i en anden virksomhed og måske endda komme opad i hierarkiet."

Kilde: Lederne



Jens Christian Birch

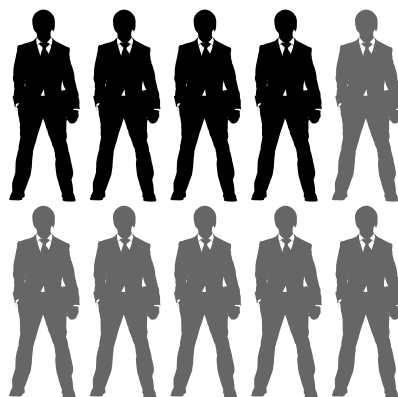
LEDERE TRIVES I DET OFFENTLIGE

Meningsfyldt, spændende og tæt på begivenhederne. Det er nogle af de positive ting ved at være offentlige leder, fortæller kommunaldirektør i Næstved Jens Christian Birch. Dermed er han en af de mange tilfødte offentlige ledere. Antallet af offentlige ledere, som er tilfødte i deres job (39 procent), overgår, hvor mange der er i det private (30 procent), ifølge en undersøgelse foretaget af Lederne og Aarhus Universitet, Business and Social Sciences.

Jens Christian Birch finder det stærkt motiverende at arbejde og tage del i sit lokalmiljø:

“Det er meget tilfredsstillende at kunne se direkte resultater af ens arbejde. Hvis vi beslutter noget i dag, kan vi se resultatet i morgen. Og den bedste ros er ikke fra politikerne, men fra borgerne.”

Kilde: Lederne



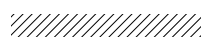
– fire ud af ti ledere arbejder ofte i weekenderne.

Kilde: Lederne



Ledere skal efteruddannes strategisk

Alt for mange ledere sendes på kurser, der ikke passer med virksomhedens strategi. Men det er ved at ændre sig.



Hvor mon den er – den røde tråd? Sådan har mange ledere formentlig tænkt på et kursus i løbet af deres karriere. For alt for mange virksomheder tænker ikke ledelsesudvikling sammen med virksomhedens overordnede strategi, viser en undersøgelse lavet af Center for Ledelse.

En problematik som uddannelseschef hos Lederne Thomas Christensen genkender. Men det er dog ved at blive bedre, siger han:

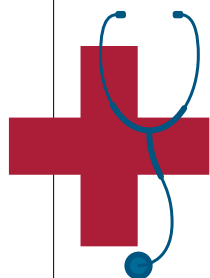
“De sidste års økonomiske kriser har gjort, at virksomhederne har meget mere fokus på omkostningerne, og det har skærpet sammenhængen mellem efteruddannelse og virksom-

hedens strategi.”

Der er også en forskel mellem de korte og de lange kurser, i forhold til hvor direkte de kan bruges for virksomheden, forklarer Thomas Christensen:

“De korte kurser er ofte målrettet indføring i bestemte værktøjer om et konkret emne, og her er det ofte vigtigt, at det er målrettet virksomhedens behov. Når det gælder de længerevarende udviklingsforløb, som for eksempel en diplomuddannelse, er det afgørende at tilgodese både den enkeltes interesser og virksomhedens behov.”

Kilde: Lederne



BOOM I SYGE- OG SUNDHEDSFORSIKRINGER

Ledere forsikrer i stigende grad deres medarbejders sundhed – det øger tilfredsheden og nedbringer sygefravær. I dag tilbyder otte ud af ti virksomheder (**78 procent**) således syge/sundhedsforsikringer, så medarbejderne hurtigt kan behandles for sygdom imod 36 procent i 2003. Stigningen har været mest markant i det private erhvervsliv. 1,1 mio. danskere har i dag en privat sundhedsforsikring.

Kilde: Undersøgelsen “Sundhedsledelse” 2011, Lederne



”PENSION DER MATCHER VORES VÆRDIER”

Hos If vil vi være kendt for at være pålidelige, engagerede og nyskabende – og vi vil være til at nå og forstå. Da vi for tre år siden skulle vælge nyt pensionsselskab, gik vi efter det selskab, som bedst matchede de samme værdier. Vores valg faldt på Danica Pension, og det er vi rigtig tilfredse med. Danicas opsparingsløsninger og forsikringer dækker vores medarbejderes behov, og den daglige service er af meget høj kvalitet. Vi kan altid regne med hurtig og kompetent opfølgning på spørgsmål.

FINN BUHL JØRGENSEN, HR-DIREKTØR, IF

BØGER

DET SKAL DU

læse om ledelse

I FORÅRET 2012

Forandring, udvikling og coaching. 2012 giver nye bud på, hvordan ledelse i praksis skal skæres – her kommer fem ledelsesbøger, du skal huske i foråret.

Hvad skal der til for at overleve i et kaos af mistillid, økonomiske udfordringer og uforudsigelige markeder som leder og som virksomhed? Fem ting: Værdier, innovation, fleksibilitet, passion og ideologi. Det mener Gary Hamel, der er udnevnt til den mest indflydelsesrige business-tænk af Wall Street Journal og Fortune Magazine. Hold øje med hans bog **HVAD ER DET VIGTIGSTE LIGE NU?**, der udkommer i maj.

Alle vil udvikling, men de færreste hylder forandring. Bortset fra ledere, der ved, at forandring er nødvendigt for overlevelse. Via cases fra Royal Unibrew og Rigspolitiet stiller Markus Bjørn Kraft i bogen **GRIB FORANDRINGEN** skarpt på de faser, som forandring gennemløber og på lederens rolle, som udøver af magt, ledelse og kommunikation.

I februar udkommer **DANSEN OM DANISCO**, skrevet af Jesper Kongskov Olsen. Natten til 10. januar 2011 klokken 02.38 er det danske industriklenodie Danisco pludselig tophistorien på Wall Street Journals netavis. Den amerikanske megakonzern Dupont vil købe den danske enzym- og ingrediensvirksomhed for over 30 mia. kr. Det er historien om hemmelige møder mellem magtfulde investorer med skjulte dagsordener, og så er det fortællingen om Tom Knutzen. Med salget af Danisco skrev han sig ind i superligaen af danske topledere, og her løftes sløret for hans tanker under Danmarkshistoriens største industrielle virksomhedssalg. "Danmark skal overleve via innovation", lyder det. Men hvordan? Antologien **INNOVATIONSPSYKOLOGI** af

Mads Bendixen og Niels Christian Nickelsen giver bud på, hvordan psykologien kan bidrage til innovation i danske offentlige og private virksomheder.

Psykologien har også taget coaching ind i en ny generation med bogen **3. GENERATIONS COACHING** af Reinhard Stelter. I dag er coach og medarbejder mindre fokuseret på løsninger, men i højere grad optaget af at skabe et rum til (selv)refleksion gennem en samskabende praksis.

HVAD ER DET VIGTIGSTE LIGE NU? af Gary Hamel, udkommer i maj på Gyldendal Business.

GRIB FORANDRINGEN af Markus Bjørn Kraft, udkommer i maj på Gyldendal Business.

DANSEN OM DANISCO af Jesper Kongskov Olsen, udkommer i februar på Gyldendal Business.

INNOVATIONSPSYKOLOGI, af Mads Bendixen og Niels Christian Nickelsen (red.), udkommer til foråret på Dansk Psykologisk Forlag.

3. GENERATIONS COACHING af Reinhard Stelter, udkommer til foråret på Dansk Psykologisk Forlag.

Hold desuden øje med ...

I BAD MED PICASSO – SÅDAN BLIVER DU KREATIV af Lene Tanggaard og Christian Stadil

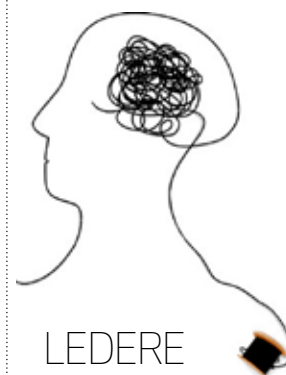
DEN AUTENTISKE VIRKSOMHED af Nikolaj Stagis, allerede udkommet

DEN PERFEKTE STORM af Peter Svarre, allerede udkommet

15%

... af deres løn sparer tre ud af fire privatansatte ledere op til pension. Kun hver tiende sparer mindre end syv procent op.

Kilde: Lederløn 2011



LEDERE TAGER FAT I MEDAR- BEJDERE I KRISE

Ondt i sjælen og hjælp fra en psykolog til at tackle, det er langt fra et tabu hos ledere. Næsten halvdelen, 44 procent, har henvist medarbejdere til psykolog inden for de seneste tre år. Det er især kvindelige ledere, der er gode til at spotte medarbejdere og etablere hjælp til psykiske problemer, der kræver hjælp.

Kilde: Undersøgelsen "Sundhedsledelse" 2011, Lederne

8 ud af 10



... ledere mener, at deres lederjob i høj eller meget høj grad giver god mening.

Kilde: Lederne

A CONTRACT IS SIGNED IN LONDON. BY 10:30 AM THE NEXT DAY IT TOUCHES DOWN IN WALL STREET.

• • • • •

As the International Specialists, everything we do is about time. Just like our helicopter service over New York, it's knowing how to save time that means we can guarantee DHL Express delivery to more international countries and territories than anyone else.

That's the Speed of Yellow.

www.dhl.dk/express



Scan the QR-Code to request a meeting and win prizes.
To read the content you need a QR-App "ScanLife" or other apps can be downloaded for free in App-store.





103

SERIØSE FORDELE
- til dig og dit netværk

Du har adgang til en lang række fordele, når du er medlem hos Lederne. Se hvilke der er særligt relevante for dig.

KONTANT MEDLEMSFORDEL

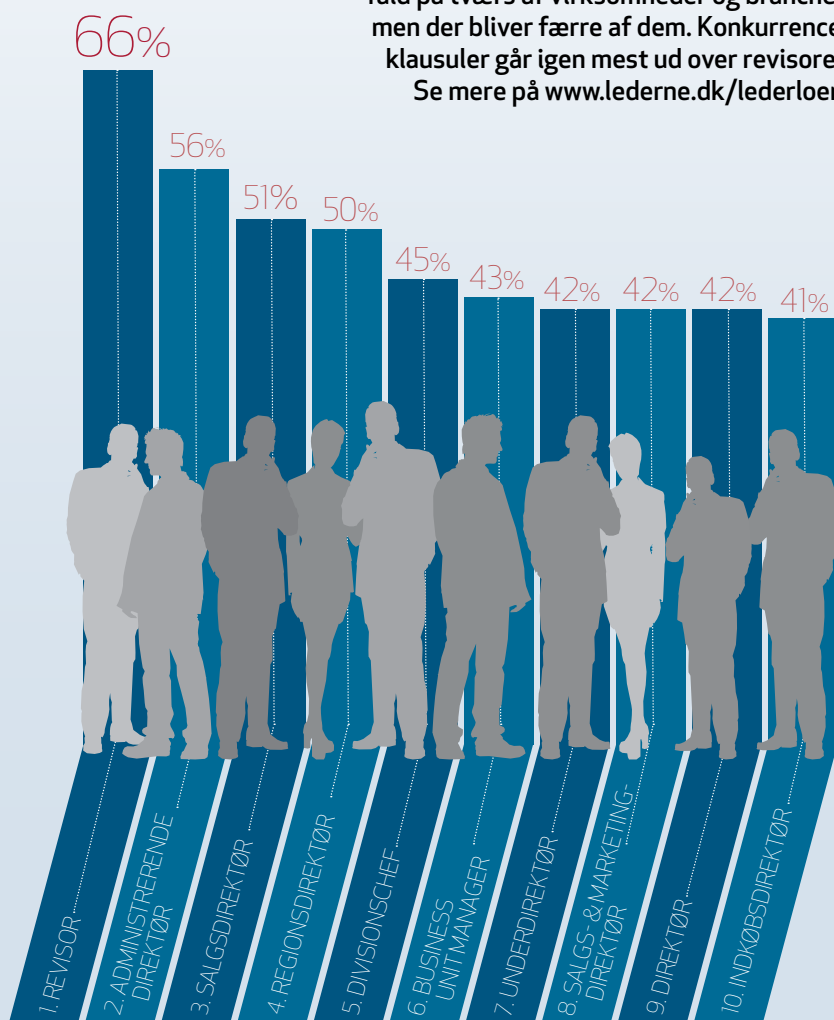
anbefal medlemsfordelene til en eller flere i dit netværk og deltag i konkurrencen om et **GAVEKORT PÅ 10.000** skattefrie kroner til dagligvarer, så du kan forkæle dig selv.

Anbefal på
www.lederne.dk/103fordele

LEDERNE 
bringer dig videre

TOP-10: DE ER MEST BUNDET AF KLAUSULER

Der er stadig grænser for lederskab. I hvert fald på tværs af virksomheder og brancher, men der bliver færre af dem. Konkurrenceklausuler går igen mest ud over revisorer. Se mere på www.lederne.dk/lederloen.

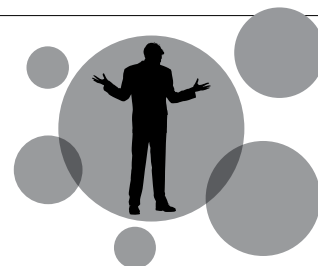


Kilder: Lederløn 2011

KÆFT, TRIT OG RETNING VIRKER IKKE

Giv agt, og gør, hvad jeg siger. Den holdning holder ikke på danske arbejdspladser, mener lederne selv. I stedet udøver et markant stort flertal på 84 procent af dem ledelse gennem samarbejde og medarbejder-indflydelse, viser tal fra Det Danske Ledelsesbarometer. Kun 11 procent af dem tror på, at direkte ordrer og instrukser virker. Det er selvom de danske virksomheder har været igennem en hård global krise. "Lederen i dag ved godt, at resultater skabes gennem medarbejdere, som bliver involveret. Både til dialog om beslutninger og til samarbejde om udførelsen af opgaverne," siger Niels Henriksen, ledelsesrådgiver hos Lederne.

Kilde: Lederne



Hver sjette leder føler sig i høj grad alene i sit lederjob.

Kilde: Lederne



SÅDAN FÅR DU SUNDE MEDARBEJDERE

Mindre fravær, større produktivitet. Fordelene ved medarbejdere med en sund livsstil er blevet helt tydelige de seneste år. Men hvordan sætter du skub i en god udvikling som chef. Arbejdsmiljøkonsulent i Lederne Signe Tønnesen giver her tre gode råd:

1. Vær en god rollemodel

Du skal selvfølgelig være troværdig mod dig selv, men det vil være et godt signal at vælge den sunde løsning i kantinen og at aktivt benytte sig af de sundhedsstilbud, der passer til dig.

2. Skab rammerne for sundhed

Det er ikke alle, der gider løbe. Derfor skal topledelsen sørge for, at der er et bredt udvalg som for eksempel yoga, fitness, rygestop, frugt eller sund kantine. I det daglige kan du skabe rammerne lokalt ved for eksempel, at man står eller går til møderne i stedet for altid at holde dem siddende.

3. Motivér

Du skal altid motivere ud fra medarbejdernes udgangspunkt. Hvis en medarbejder har været ude at løbe for første gang, skal man huske at sige, at det er flot.

Kilde: Lederne

Kan køre op til 18,9 km/l.

Kan advare dig, hvis du er ved at blive træt.

Kan advare dig, hvis bilen utilsigtet skifter bane.

Kan fås i 3 forskellige udgaver.

Kan trække en trailer på op til 2.500 kg.

Kan selv blænde ned, når den møder en modkørende.

Kan starte mens nøglen ligger i din lomme.

Kan fås med 6 forskellige TDI- eller TSI motorer.

Kan fås med træk på 2 eller 4 hjul.



Er der noget, den nye Tiguan ikke kan?

Den kan give dig valget mellem 3 versioner af samme bil. Og 6 nye turbo motorer, der på én gang sætter dit overskud op og dit brændstofforbrug ned.

Den kan tænke selv og afværge kritiske situationer, før de opstår. Den kan slide og slæbe uden et suk. Og cruise uden en lyd. Den kan bringe både på land. Heste på græs. Storfamilier på ferie. Selskabsløver til pindemadder.

Eller voksne drenge helt derud, hvor mobiltelefonen for længst har tabt pusten. Og den kan fås fra noget så rimeligt som kr. 365.990,-.

Jamen er der da slet ikke noget, den nye Tiguan ikke kan? Jo! Hvis du kommer for sent eller slet ikke kommer, så lad være at give bilen skylden. En Tiguan kan aldrig bruges som undskyldning. Vi beklager.



Das Auto.

Alle fortjener en Volkswagen.

Tiguan fås fra kr. 365.990,- og som 2 personers Van fra kr. 205.295,- ekskl. moms. Priser er ekskl. levering kr. 3.680,-. Brændstofforbrug ved blandet kørsel fra 11,6 – 18,9 km/l. CO₂-udslip fra 139 – 199 g/km (direktiv 80/1268/EØF).  –  Bilen er vist med ekstraudstyr.

MÅ DU FESTE LØS TIL JULEFROKOSTEN?

Drikker du flere snaps end dine ansatte, eller er du den første, der går hjem? To rådgivere kommer med bud på, hvordan ledere skal opføre sig til firmaets julefrokost. Tekst: Sabrina Drevsfeldt | Illustration: Karen Hemmingsen



Hvem: **NIELS HENRIKSEN** er faglig leder og ledelsesrådgiver hos Lederne.

ESTHER NØRREGÅRD-NIELSEN er direktør og chefkonsulent hos Rådgivende Sociologer.

Må en leder deltage i festlighederne på samme måde som de ansatte?

Når man er leder, skal man huske på, at man også er på arbejde, når man deltager i en firmafest. En julefrokost er en uformel måde at være sammen på, men det ændrer ikke ved, at man som leder altid er ambassadør for virksomheden. Det betyder, at man til sådan en fest skal være rollemodel for god opførsel. Det kan være en god idé at tage hjem før de andre.

Ja, det synes jeg. Hvis ikke en leder slapper af og tager en dans, så er vedkommende med til at sætte en ubehagelig standard for, hvordan man skal opføre sig, og så kan ingen slappe af. De skal ikke være ledere i denne sammenhæng, men tilgængelige personer.

Hvordan skal en chef ideelt set opføre sig? Må han eller hun for eksempel drikke sig fuld?

Jeg vil ikke anbefale, at man drikker sig fuld. Det er ikke en privat fest. Men man kan tage et enkelt glas og løsne elastikken i håret, da du som chef også skal være med til at sætte en god stemning.

Man skal hygge sig på lige fod med andre, og man må gerne indtage alkohol. Det gør ikke noget at være fuld – man skal være tro mod, hvem man er som person. Dog mener jeg, at man skal være i stand til at tage ansvar, hvis der eksempelvis er en, der falder om, eller der går brand i hytten.

Kan det være en fordel for ledere at skeje ud?

Den chef, du er til hverdag, skal du også være til festen. Det kan måske få dine medarbejdere til at tænke, at du ikke kan være afslappet til en personalefest, da du som chef altid bliver observeret, men du har altså et særligt ansvar.

Det kan bestemt være en fordel at vise en anden side af sig selv. Julefrokoster er noget andet end hverdagen, og hierarkiet skal brydes, så man taler med folk, man ikke plejer at tale med. Find din festlige side frem uden at gøre vold på dig selv.



Vidste du ...

... at danske topchefer hellere vil have faste lønninger end store bonusser? Derfor halter danskerne bagefter den internationale gennemsnitsløn for topledere. Kilde: Copenhagen Business School

VIRKSOMHEDSORDNINGEN – ERHVERVSPSYKOLOGISK RÅDGIVNING, COACHING OG BEHANDLING

Vil din virksomhed også gøre sygefraværet mindre?

Et godt psykisk arbejdsmiljø har stor betydning for den enkelte medarbejders trivsel og for virksomhedens vækst.

Når en ressourcestærk leder eller medarbejder skal udvikles eller inspireres, eller når en medarbejder eller leder ikke trives, er det afgørende at yde kvalificeret bistand. Har virksomheden ikke selv de fornødne ressourcer og erfaringer, kan det være en fordel at hente hjælp udefra.

Via et medlemskab i Erhvervsrådgivningens Virksomhedsordning kan ledelsen få erhvervspsykologisk rådgivning og coaching samt sikre, at virksomhedens medarbejdere får tilbudt professionel hjælp – inden for 48 timer – fra en af psykologerne i Erhvervsrådgivningens landsdækkende behandlernetværk.

Stressvejlederuddannelsen den 15. marts 2012

Stressvejlederuddannelsen har til formål at skabe bedre rammer for vækst og trivsel på den enkelte arbejdsplads. Formålet er at mindske de omkostninger, der er forbundet med stress – personlige, arbejdsmæssige og økonomiske.

Uddannelsen består af seks moduler og koster 16.500 kr. pr. deltager ekskl. moms. Prisen inkluderer materiale, bøger og forplejning alle dage. Maks. 16 deltagere pr. hold.

Læs mere om stressvejlederuddannelsen og andre af Erhvervsrådgivningens kurser og temamøder på www.pfer.dk.

For yderligere information kontakt Erhvervsrådgivningen på tlf. 3925 2510 eller besøg www.pfer.dk



Vi krydrer dine møder
og konferencer

FIND DIN INDRE DRIVKRAFT



Ledere er så optagede af at motivere andre, at de til tider glemmer, hvad der driver dem selv. Men uden det indre engagement er det umuligt at motivere andre og skabe en forskel på jobbet. Lederne guider dig til at finde gnisten. Tekst: Sabrina Drevsfeldt

Du er den, der skal motivere medarbejderne til at yde deres bedste. Det er din opgave at skabe et godt arbejdsmiljø, der engagerer alle ansatte. Sådan lyder jobbeskrivelsen for mange ledere landet over. Men hvad med lederens egen motivation? Ifølge Birgitte Svinth, der er erhvervspsykolog og cand. psych.aut., glemmer mange ledere at fokusere på deres egen

drivkraft, fordi de er så optaget af at fremkalde den hos andre. "Ledere er deres ansvar meget bevidst, og de går enormt meget op i at være der for andre. Men det betyder også, at der ikke bliver så meget plads til at arbejde på deres egen motivation. I værste fald kan det betyde, at de brænder ud, og derfor ikke kan være noget for nogen," siger hun og fortsætter: "Som leder skal man altså

hjælpe sig selv først, før man kan hjælpe andre. Et lederjob er krævende, og derfor er det vigtigt at finde ud af, hvad dine bevæggrunde er: Hvorfor er lederjobbet umagen værd? Hvis du ikke gør noget, der nærer dig selv, så har du ikke noget at give af."

Motivation = gennemslagskraft

Og når en leder ikke har noget at give af, kan det få store konsekvenser for virksomheden og lederen selv, forklarer Birgitte Svinth, der til daglig rådgiver ledere i, hvordan de finder deres motivation.

"En organisation er afhængig af, at en leder gør mere, end han eller hun bliver bedt om for at skabe forandring og resultater. Og når en leder mister

"Hvorfor er lederjobbet umagen værd? Hvis du ikke gør noget, der nærer dig selv, så har du ikke noget at give af"

sin motivation, gør han eller hun kun det nødvendige, fordi nysgerrigheden og opmærksomheden forsvinder. Samtidig mindskes lederens gennemslagskraft, og det kan gøre medarbejderne retningsløse og forvirrede. Kun en motiveret leder får følgeskab," forklarer hun og understreger:

"Hvis en leder er umotiveret, kan det til sidst ende med, at lederen forlader lederrollen med en følelse af, at han eller hun ikke slog til. Det er derfor

SÅDAN ARBEJDER DU MED DIN MOTIVATION:

- Lav med jævne mellemrum en motivationsdate med dig selv: Brug tid på at finde ud af, hvad der driver dig.
- Lav et regnskab over, hvad der motiverer og demotiverer dig i din hverdag. Hvis regnskabet har en negativ balance, skal du lave forandringer.
- Del dine tanker om motivation med andre, og sæt det på dagsordenen.
- Find ud af, hvilke værdier der er så vigtige for dig i arbejdslivet, at du ikke vil leve uden.
- Sæt fokus på motivation som tema i medarbejdergruppen.

HVAD MOTIVERER LEDERE?

1. Indflydelse

Muligheden for at bestemme og at være den, der går forrest og sætter scenen.

2. Præstation

Ønsket om at præstere på et højt niveau og løse komplekse problemstillinger.

3. Katalysator

At stille sig selv til rådighed som hjælper og katalysator for noget, der er større end én selv.

► altafgørende, at ledere gør noget for at holde engagementet ved lige.”

Vedvarende motivation kommer indefra

Det er dog naturligt, at ledere til tider glemmer at nære deres indre drivkraft, vurderer Birgitte Svinth. I danske virksomheder er der nemlig tradition for at fokusere på at motivere folk med ydre tiltag – i stedet for at lære folk at motivere sig selv.

“Den udefrakommende motivation har fået meget plads i organisationspsykologien. Man har en idé om, at man motiverer ved at give belønninger eller andre former for input. Derimod har den indefrakommende motivation – den, der handler om vores individuelle begrundelser – ikke fået meget opmærksomhed, fordi den ikke direkte ses på bundlinjen. Motivationsforskningen viser ellers, at vores indre motivation er mere vedvarende end motivation, der kommer af at få positiv feedback eller at opnå et bestemt resultat,” siger hun.

Hvis man er afhængig af de ydre motivationsfaktorer,



Birgitte Svinth

er man nemlig på spanden, når karrieren går op ad bakke. Det gælder især for ledere, der ikke i samme grad kan snakke med kollegerne om arbejdsproblemer.

“Ledere skal udadtil være kompetente, funktionsduelige og præsterende. På den måde kan lederjobbet være ensomt, og chefer skal i høj grad selv være i stand til at løse problemer og engagere sig selv.”

Tid til fordybelse

For at være en langtidsholdbar leder kræver det, at man afsætter tid til at lede efter sin egen motivation, forklarer Birgitte Svinth:

“Du skal simpelthen tage en timeout med jævne mellemrum, hvor du ser på, hvilke opgaver der motiverer dig, og hvilke der demotiverer dig. Det kan være en øjenåbner for, hvilke forandringer man skal lave i sin arbejdsdag.”

“Ledere skal udadtil være kompetente, funktionsduelige og præsterende. På den måde kan lederjobbet være ensomt, og chefer skal i høj grad selv være i stand til at løse problemer og engagere sig selv.”

Grundlæggende handler det nemlig om at finde ud af, hvad der skaber trivsel og arbejdsglæde for dig som leder.

“Ordet motivation kommer af ordet motiv – hvilket betyder begrundelse. Find ud af, hvorfor du egentlig vil være leder, og fyld derefter så meget som muligt af det ind i din arbejdsdag.”

Derudover råder Birgitte

Svinth ledere til at flytte arbejdet med motivationen ud af det individuelle rum. Del det med kollegerne og din egen chef:

“Det at være eller ikke at være motiveret er betydningsfuldt for alle mennesker, og derfor kan man få meget ud af at snakke om det med andre. Man kan lære meget om sin egen drivkraft ved at høre om andres.”

Lederjobbet er ensomt. Der er kun dig til at sikre din inspiration og motivation. Sæt det øverst på listen, mener ledelsespsykolog Birgitte Svinth.

FÅ SPARRING HOS LEDERNE!

I en travl hverdag med ledelsesmæssige udfordringer og personlig udvikling mangler lederen ofte en personlig samarbejdspartner. Hos Lederne tilbyder vi vores medlemmer **LederSparring**. Læs mere om ledelse, karriere, trivsel, stress og andre aspekter af lederliv på www.lederne.dk/ledersparring.

Probana

AktivKurser



MASTERCLASS I PSYKOLOGI

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

»Kommunikation«, »personlig udvikling« og »samspil« er begreber fra psykologiens verden, men det er også begreber, der er stor fokus på i erhvervslivet lige nu. En grundig indsigt i menneskets adfærd, personlighed og følelser er et godt udgangspunkt for at kunne imødekomme morgendagens udfordringer. Psykologi handler bl.a. om, hvordan mennesker tænker, indlærer og handler, og hvordan de omgås hinanden.

MasterClass i Psykologi er baseret på e-learning, men kombineres med forelæsninger efter hvert gennemført modul samt en afsluttende eksamen. Uddannelsen tager udgangspunkt i den avancerede læring om psykologi og kommunikation.

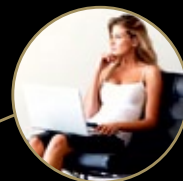
UDDANNELSENS SEKS MODULER ER PÅ MBA-NIVEAU OG INDEHOLDER FØLGENDE:

- Modul 1: Personlighedsteori, forsvarsmekanismer og udvikling
- Modul 2: Identitetsudvikling – Positiv psykologi
- Modul 3: Kognition og indlæring
- Modul 4: Angst, sorg og kriser
- Modul 5: Arbejdspsykologi, stress, coping
- Modul 6: Kommunikation, motivation og samarbejde

OPSTART

København: Januar / marts / maj / august / oktober
Århus: Januar / marts / maj / august / oktober

Nærmere information om datoer finder De på www.probana.com/psy.asp



TILMELDING TIL KURSER

Via web: www.probana.com
Telefon: 45 76 58 58
Fax: 45 76 71 71
Email: probana@probana.com

Amaliegade 6, 1256 København K
www.probana.com





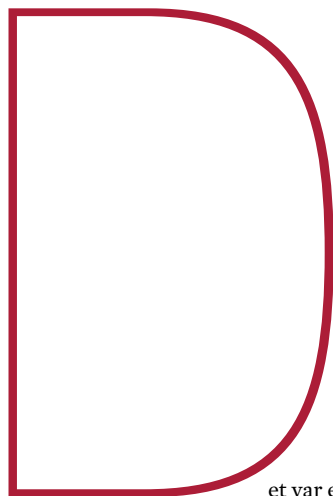
★ 2011 ★
ÅRETS LEDER

SÅDAN UDVIKLER MAN 602 FORSKELLIGE MENNESKER

Hun elsker udfordringer. Jo flere des bedre. **Skoleleder Lise Egholm** på Rådmandsgades Skole på Nørrebro slog flere af erhvervslivets topnavne i kampen om at blive Årets Leder. Som leder af en af landets mest multikulturelle skoler har hun vist, at hårde odds ikke behøver at være en ulempe – tværtimod.

*Tekst: Anne Klejsgaard Hansen og
Louise Wendt Jensen*

Foto: Ulrik Janzen / Das büro



et var en gave. Sådan beskriver Lise Egholm de år i slutningen af 1990'erne, hvor Mjølnerparken forvandlede sig fra at være et ukendt boligkompleks på ydre Nørrebro til at blive fast inventar i de landsdækkende nyhedsudsendelser.

Danskerne flyttede ud, og indvandrerne flyttede ind. Det betød, at elevsammensætningen på den lokale skole, Rådmandsgades Skole, ændrede sig drastisk. Hvor størstedelen af børnene hidtil havde lystret navne som Ida, Emma og Jacob, var det nu Omar, Muhammed og Aisha, der var i overtal.

“Det efterår skrev jeg 120 nye børn ind. Nogle af dem kom direkte fra Sandholmløjren, og flere talte næsten ikke dansk. Det er klart, at det var en stor udfordring, men det var mest af alt en gave. Udfordringer skal imødegås med nytænkning, og den nye situation tvang os til at være innovative og har uden tvivl været en vigtig løftestang for vores pædagogiske udvikling,” siger Lise Egholm, tænker sig om et øjeblik og fortsætter grinende:

“I dag tror jeg, at jeg ville røvkede mig på en leverpostejsfarvet skole.”

Skolens 602 elever kommer fra 38 forskellige lande og taler 45 forskellige

sprog – mindre end en fjerdedel er etniske danskere. Men de nationale test viser, at elevernes faglige niveau er i orden. Blandt andet ligger eleverne op til 6. klasse i den bedste halvdel i de nationale læsetest, og skolen blev i 2007 belønnet med Integrationsprisen for god trivsel og flotte læse-resultater.

Hun slog erhvervslivets topnavne

Lise Egholm er Årets Leder 2011, kåret af danske ledere, og hun stiller sig dermed i rækken af imponerende ledere som Nils Smedegaard Andersen, adm. direktør i A.P. Møller-Mærsk, Ditlev Engel, koncernchef i Vestas, og Christian Clausen, koncernchef i Nordea.

Det er tiende gang, at Lederne uddeler prisen, og Lise Egholm, der har været skoleleder på Rådmandsgades Skole siden 1995, har vundet prisen over navne som Allan Søgaard Larsen, koncernchef i Falck, Peder Tuborgh, adm. direktør i Arla Foods, og Lars Rohde, adm. direktør for ATP, i kampen om at blive årets leder 2011.

“Jeg er helt målløs. Og meget beæret. Både på mine egne vegne og på Rådmandsgades Skoles vegne, men mest af alt på min stands vegne. Prisen er en anerkendelse af offentlig ledelse som en selvstændig ledelsesdisciplin, og den er dermed ikke alene vigtig for mig, men for alle offentlige ledere,” siger Lise Egholm.

Hun peger på, at de seneste års stigende fokus på offentlig ledelse har været en løftestang for de ledelsesmæssige ambitioner, og hun håber, at prisen som Årets Leder kan skubbe udviklingen yderligere.

“Der er de seneste år sket utroligt meget på området, og prisen er et symbol på, at vi er på vej i den rigtige retning. Den viser, at vores indsats bliver set og anerkendt, selvom vi ikke kan måle vores resultater ved at slå to streger under resultatet på bundlinjen,” siger Lise Egholm.

Kåringen af Lise Egholm til Årets Leder fandt sted på Ledelsens Dag 2011 den 23. november. En dommerkomité med Svend Askær, formand i Lederne, ved roret havde udpeget kandidaterne, mens medlemmerne ved en demokratisk afstemning kårede vinderen.

Som leder har Lise Egholm mange gange stået i en situation, hvor de ledelsesmæssige udfordringer var tydelige, men hvor de ledelsesmæssige redskaber var meget langt væk – eller i visse tilfælde slet



ikke opfundet endnu.

Det var blandt andet tilfældet, da hun i slutningen af 1990'erne skulle klæde lærergruppen på til at håndtere den nye elevsammensætning. Kerneydelsen i hendes virksomhed, undervisningen, havde fået andre – og umiddelbart sværere – kår.

Nye tider giver nye udfordringer

Men den rapkæftede skoleleder er ikke et sekund i tvivl om, at de svære odds har udviklet skolen i en ny og bedre retning.

“Lærerne bankede på min dør og havde en masse spørgsmål. De ville vide, hvad de skulle stille op, når eleverne ikke ville gå i bad efter idrætstimen eller deltagte i kris-

5 tips til god ledelse

1. Sæt klare linjer for virksomheden, så potentialet udnyttes fuldt ud.
2. Stil klart definerede krav til medarbejderne, og giv dem medindflydelse.
3. Gå foran ved at vise et højt niveau inden for det pågældende fag/område.
4. Vær nærværende og tilgængelig, og vis dine medarbejdere tillid.
5. Vær klar til at gøre tingene på en ny og anderledes måde.

Kilde: Lise Egholm



Hvis man vil gennemtrumfe noget, må man gøre det selv, mener Årets Leder, Lise Egholm, der helst ikke udskyder opgaver til i morgen.

tendomsundervisningen, og om Herman Bang stadig var passende på pensumlisten for niendeklasserne. Alt sammen reelle problemer, men der er ikke noget af det, der er problemer i dag,” siger Lise Egholm.

Den nye situation tvang Lise Egholm og resten af lærerstaben til at tænke nyt. Og der var ikke megen hjælp at hente hos Forvaltningen, der tilbød et kursus for to lærere hvert år.

“Jeg blev styrtende tosset. Hvis vi skulle vente på det, så ville det tage 25 år, før alle mine lærere havde været på kursus. Og i det hele taget mente jeg ikke, at det, vi havde brug for, var en klidmøster fra Lærerhøj-skolen,” siger Lise Egholm.

Så hun tog sagen i egen hånd og søgte om penge til selv at udforme et kursus, og det var Forvaltningen med på. Alle lærerne kom derfor i løbet af kort tid på kursus i religion, skole-hjem-samarbejde for tosprogede og dansk som andetsprog. Og det blev ikke sidste gang, at Lise Egholm blev utålmodig i forhold til Forvaltningen og i stedet valgte selv at tage affære.

Børnene når at få overskæg

En af de store udfordringer ved at være offentlig leder er ifølge Lise Egholm, at det hele går så langsomt. Alt for langsomt for en dame, der taler i et imponerende tempo, og som gerne ser, at beslutninger føres ud i

livet med samme hastighed. Altså hellere i dag end i morgen, og allerhelst lige nu.

“Hvis vi skal vente på forvaltningen, så når børnene jo at få overskæg, inden der sker noget. Så jeg har i løbet af både mit lærer- og lederliv lært, at det ikke nytter noget at læne sig tilbage og vente på, at andre tager hånd om tingene. Man må gøre det selv,” siger Lise Egholm.

Så selvom hun mange gange er blevet mødt med hovedrysten og himmelvendte



“Prisen er en anerkendelse af offentlig ledelse som en selvstændig ledelses-disciplin.”

Årets Leder

Folk skal ikke være bange for at begå fejl. Hvis man aldrig laver fejl, så laver man for lidt, siger Lise Egholm.

øjne, når hun har valgt en utraditionel vej, får det hende ikke til at tøve med nye initiativer.

“Vi har lavet rigtig mange ud-af-boksen-ting her på skolen. Vi har blandt andet fået en filial af Musikskolen til at ligge her og selv etableret en billedskole. Vi holder hver 14. dag Åben Skole, hvor forældre har mulighed for at møde en række fagpersoner som socialrådgivere og psykologer, og hvor der desuden er fællesspisning. Derudover arrangerer vi to gange om året særlige aftener for de forskellige sproggrupper, hvor oversættelsen foregår den anden vej til dansk,” siger Lise Egholm.

Alt sammen et resultat af Lise Egholms ukuelige vilje, men også et resultat af en medarbejdergruppe, der alle har lagt stor energi i at skabe en skole, hvor både de faglige og sociale kompetencer er i højsædet, understreger Lise Egholm.

Skrap og kærlig møster

Lise Egholm karakteriserer sig selv som “en skrap møster”, og det er der næppe nogen af hendes ansatte, der vil bestride. Hun siger, hvad hun mener, og hun forventer et brændende engagement fra sine medarbejdere.

“Jeg har meget høje forventninger til mine ansatte. Dovne folk skal ikke arbejde i nærheden af mig. Jeg er selv myreflittig, og jeg forventer det samme af andre. De får jo løn hver måned,” siger Lise Egholm.

Hun lægger ikke skjul på, at hendes høje forventninger og kontante stil ikke altid er blevet taget lige godt imod. Det gælder for eksempel hendes store fokus på at



Foto: Thomas Tolstrup

“Det er helt tydeligt en dårlig idé at melde sig under fanerne hos Årets Leder, hvis man ikke er klar til at gøre en indsats. Men hun er samtidig en varm og kærlig person, som insisterer på at kunne navnene på samtlige elever,” sagde Ledernes formand Svend Askær i sin tale til Lise Egholm.

få folk til at præstere. Det er derfor altid muligt at komme i kontakt med en leder, hvis en af de ansatte har brug for det, og jeg diskuterer åbent skolens udvikling med både ledelsesgruppen og lærerne,” siger hun og uddyber:

“Og så skal folk ikke være bange for at begå fejl. Hvis man aldrig laver fejl, så laver man for lidt.”

En leder skal kunne hyre og fyre

Når Lise Egholm taler om lærerstaben og ledelsesgruppen, der ud over Lise Egholm selv består af en souschef og to afdelingsledere, lyser hun op. Bogstaveligt talt. Hun er tydeligvis begejstret, men det har også taget

“Når jeg tænker tilbage, har jeg nok nogle gange været for ivrig og for firkantet. I starten tog jeg alle kampe og løb ind i alle mure. I dag er jeg bedre til at vælge mine kampe med omhu,” siger hun.

Den kontante ledelsesstil har betydet, at flere lærere har valgt at søge væk eller er blevet bedt om at lave noget andet.

“Det lyder måske trist, men det er det egentlig ikke. For som leder skal man kunne sætte sit eget hold. Og det har jeg nu. Endelig,” siger Lise Egholm.

Hun ærgrer sig over, at de offentlige ledere ikke har friere tøjler til at sammensætte medarbejdergruppen.

“Det er simpelthen blevet for svært at komme af med folk. Og hvis man skal anerkende offentlig ledelse, skal man også give de offentlige ledere mulighed for at hyre og fyre. Ellers er det meget svært at udfylde lederrollen,” siger hun. ❶

“Arbejdsglæde er meget vigtig for at få folk til at præstere. Det er derfor altid muligt at komme i kontakt med en leder, hvis en af de ansatte har brug for det.”

nedbringe lærernes sygefravær, variere fagfordelingen og hele tiden løfte det faglige niveau. Men hun er overbevist om, at det har højnet det generelle ambitionsniveau og dermed skolens børn.

“Jeg er nok lidt skrap. Men børnene har ofte ikke andre advokater end mig. Deres forældre kommer jo ikke og brokker sig, hvis undervisningen ikke er i orden,” siger hun.

Og selvom hun er en kontant dame, der bander som en havne-arbejder og ikke er bange for at sætte sig igennem og tage kontroversielle beslutninger, så er hun også kærlig. Så kærlig, at både børn og voksne tiltales “skat”. Hun kan slet ikke lade være.

“Arbejdsglæde er meget vigtig for at

hende 16 år at finde frem til dette “dream-team”. Og det har langtfra været en dans på roser hele vejen igennem. Der har flere gange været konflikter mellem ledergruppen og de øvrige lærere, og i 2005 endte det med en tillidsmandssag.

“Jeg har fandeme været upopulær,” siger Lise Egholm, og et øjeblik stopper ordstrømmen, mens hun tænker sig om:

“Selvom det er længe siden, sidder det stadig i mig. Jeg var enormt ked af det.”

Konflikten i 2005 udsprang af uenighed om det kommende års fagfordeling, hvor nogle lærere mente, at skolelederen havde fejlet dem af banen. Og Lise Egholm erkender, at hun nogle gange har været lidt for firkantet.

ÅRETS LEDER GENNEM TI ÅR

- 2011:** Skoleleder på Rådmandsgades Skole
Lise Egholm
- 2010:** CEO i Nordea Christian Clausen
- 2009:** Oberst Kim Kristensen
- 2008:** Koncernchef Ditlev Engel, Vestas Wind Systems
- 2007:** Koncernchef Nils Smedegaard Andersen, A.P. Møller-Mærsk
- 2006:** Administrerende direktør Jørgen Vig Knudstorp, Lego
- 2005:** Daværende koncernchef Henning Dyremose, TDC
- 2004:** Direktør Jørgen Mads Clausen, Danfoss
- 2003:** Direktør Alfred Josefsen, Irma
- 2002:** Daværende nationalbankdirektør Bodil Nyboe Andersen

DTU Business
+
UC Berkeley
=
succesfuld
innovationsleder

Næste Executive MBA hold starter 26. januar.
Tilmeld dig nu på business.dtu.dk

I samarbejde med:



UC Berkeley
Extension

CONTINUING EDUCATION SINCE 1891



DTU Business

DTU Executive School of Business

I kølvandet på krisen er de fleste ledere tilbageholdende med store lønstigninger, men derfor behøver du ikke gå tomhændet hjem. Gå efter fryns og personalegoder. Vi giver dig tips til, hvad du får mest ud af, og hvor du skal være opmærksom.

Tekst: Emil Norsker



5 TIPS TIL FRYNS



1. Fri telefon og bærbar pc

Smartphones og iPads er efterhånden en attraktiv del af tilværelsen, og du kan lige så godt forhandle den lidt dyre hardware hjem til lønsamtalen. Multimedieskatten erstattes af skat på telefon, computer og internet. Fri telefon beskattes fremover af en værdi på 2.500 kroner pr. år. Men du kan skattefrit få en computer inklusive sædvanligt tilbehør, når den stilles til rådighed af hensyn til arbejdet. Tilsvarende gælder internet, der etableres i forbindelse med hjemmearbejdsplads. Har du de goder i dag som bruttolønsordning, så tjek de nye overgangsregler for at se, hvad der gælder om beskattning.



2. Bliv klogere

Uddannelse kan altid anbefales. Det er ikke beskattet, hvis det er fagligt relevant, og der kan være tale om ret store beløb. Jeg har set ordninger, hvor arbejdsgiveren er villig til at betale op mod 300.000 kroner for lederens kompetenceudvikling. Virksomheden får en mere kompetent medarbejder, som kan løse flere og nye opgaver, og man får selv noget personligt ud af det, hvilket kan bruges fremadrettet. Det er vigtigt med kompetenceudvikling – især i disse krisetider.



3. Få avisen til døren – eller skattefrit på jobbet

Avisabonnement er et af de mindre frynsegoder, som er forholdsvis lette at få ved en forhandling. Alt under en bagatelgrænse på 5.500 kroner (2009) er også skattefrit. Til gengæld skal du være opmærksom på, at hvis grænsen overskrides, skal du betale skat af hele beløbet og ikke kun af det overskydende beløb. Hvis man får avisen leveret på arbejdspladsen, er den oftest skattefrit.

Udgangspunktet er, at alle personalegoder og frynseordninger er skattepligtige.

Når du skal forhandle løn i krisetid, er det strategisk klogt at tænke i flere baner. Derfor skal du forberede dig ekstra grundigt inden næste forhandling, forklarer forhandlings- og relationschef i Lederne, Bo Vistisen. Han giver her nogle gode råd til god fryns, og hvordan begge parter kan få nytte af det.

72% 64% 62%

af lederne i den private sektor har telefon, der betales helt eller delvist af arbejdsgiveren.

har sundhedsforsikring knyttet til ansættelsen.

har betalt hjemme-pc.



4. Skru op for pensionen

Det er klogt at spare op til pension, men vær opmærksom på, at loftet for indbetalinger på ratepension efter finanslovsforslaget er sat ned til 55.000 kroner. Tag kontakt til din pensionskasse og få råd om din fremtidige pensionsopsparing. Som medlem af Lederne har du mulighed for at benytte dig af LederPension.



5. Få transporten betalt

For mange er firmabil et rigtig godt frynsegode. Det kan dog nogle gange bedre betale sig at få kørselsgodtgørelse i sin private bil. Det skal man undersøge nøje. Man kan også her finde henvisninger fra Lederne hjemmeside til steder, hvor man kan regne på forskellige fordele og ulemper.

SÅDAN FÅR DU PERSONLEGODER PÅ BORDET TIL EN LØNFORHANDLING

1. Forbered dig godt inden mødet

"Du skal skaffe dig den nødvendige viden om, hvad der findes af frynsegoder på hylderne, så du ved, hvad dig gavner dig og din privatøkonomi mest muligt. På Lederne hjemmeside kan du finde en liste, der ikke er komplet, men som giver et godt overblik."

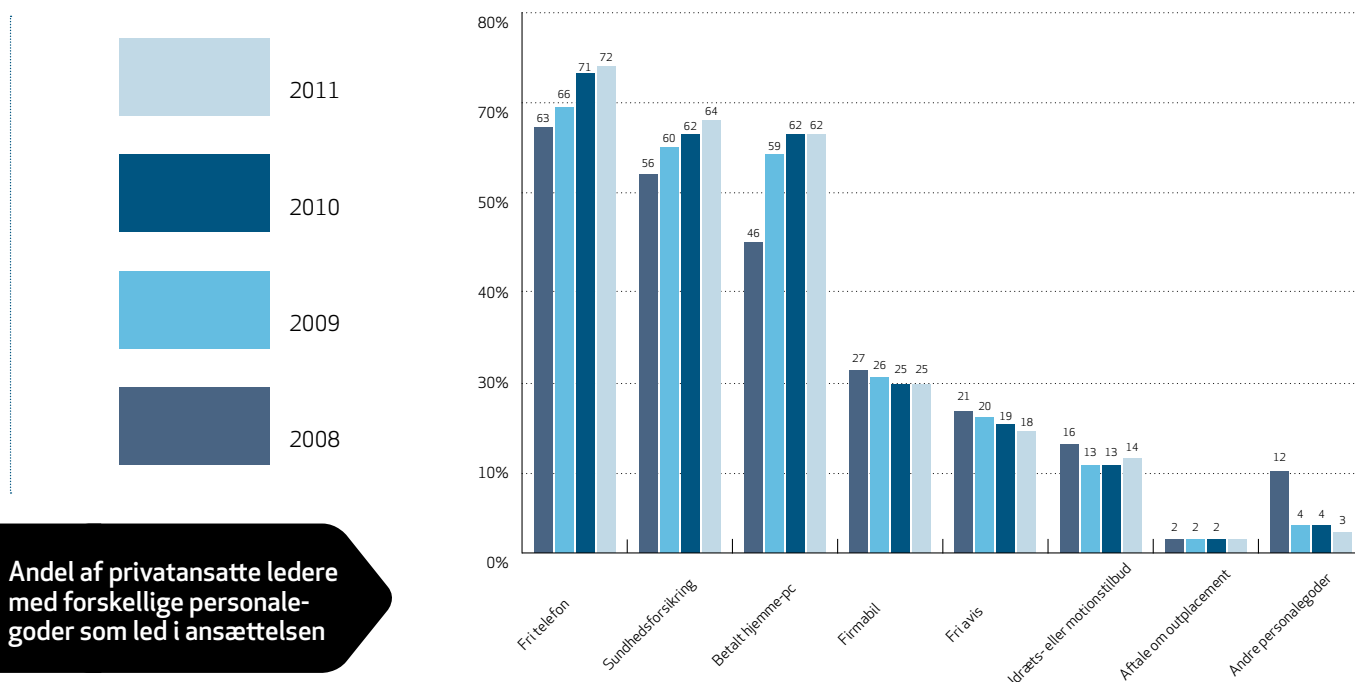
2. Gør dig klart, om det kan betale sig

"I dag er der ikke nogen goder, som helt tydeligt overgår andre. Det er individuelt, hvad der passer bedst til ens behov. Her skal man grundigt sætte sig ind i, om det overhovedet kan betale sig, eller om man skal gå efter noget andet."

3. Hold øje med ændringer

"Der er kommet en ny regering, og det kommer formentlig til at betyde ændringer. Det skal man holde øje med, for det kan have stor betydning for, hvad der kan betale sig."

ANDRE FORSLAG: HJEMMEKONTORULYKKESFORSIKRING • SUNDHEDSFORSIKRING (HUSK, AT DU FREMOVER VIL BLIVE BESKATTET AF EN ARBEJDSGIVERBETALT SUNDHEDSFORSIKRING) • FORSIKRING VED KRITISK SYGDOM • GRUPPELIV ELLER REJSEFORSIKRING • BETALT LICENS TIL RADIO OG TV • FORLÆNGET OPSIGELSESVARSEL • SE MERE PÅ WWW.LEDERNE.DK



DGI-byen er fuld af fantastiske mødefaciliteter

Øksnehallen

Fra 400 - 1800 personer
Kåret til Danmarks smukkeste venue



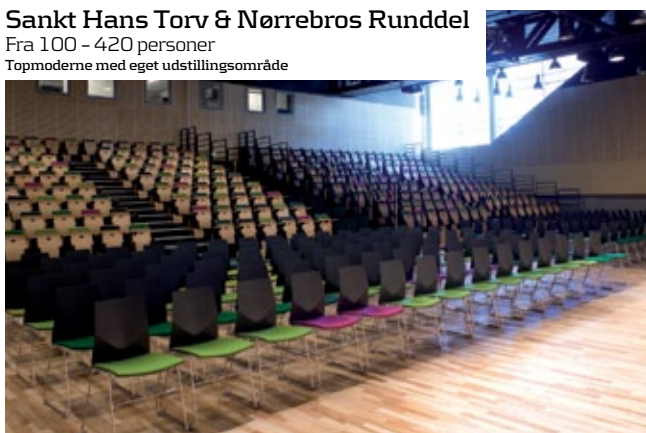
Hovedbanegården

Fra 42 - 123 personer
Fantastisk lysindfald og stemningsfuld vægudsmykning



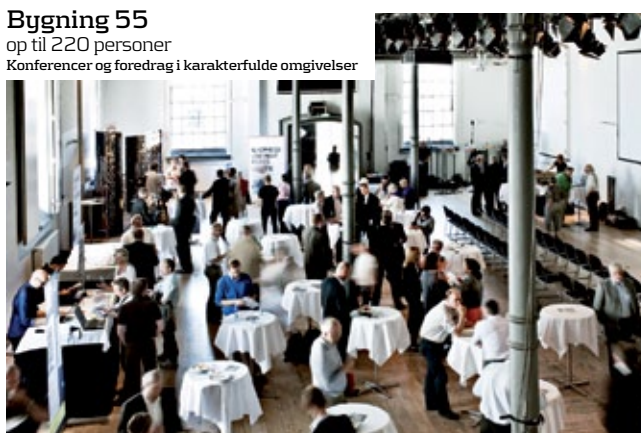
Sankt Hans Torv & Nørrebro Runddel

Fra 100 - 420 personer
Topmoderne med eget udstillingsområde



Bygning 55

op til 220 personer
Konferencer og foredrag i karakterfulde omgivelser



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

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

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

Aftenmøder
fra 300 kr.

Dagmøder
750 kr.

Mærk pulsen i DGI-byen

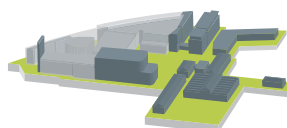
Book på T/ 3329 8060

CPH CONFERENCE
DGI-BYENS HOTEL
HOTEL ASTORIA
HOTEL CENTRUM

KURBADET
BYGNING 55
SKYTTEHUSET
SPISEHUSET

ØKSNEHALLEN
Vestauranten
IDRÆTSHALLER
TRÆNINGSHUSET

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



Tietgensgade 65 | 1704 København V | T/ 3329 8060 | E/ moeder@dgi-byen.dk | dgi-byen.dk/konferencer

DGI BYEN
DCI BÆN
— Mærk pulsen

Sådan får du *mest ud af dine* lønkroner

Aktiemarkedene ter sig som en nervøs teenager, friværdierne er svundet ind, der er sat loft over ratepensionsindbetalingerne, og bankerne har taget nej-hatten på. Men fortvivl ikke. Der er stadig gode muligheder for at få lønkronerne til at formere sig. Læs her hvordan.

Tekst: Anne Klejsgaard Hansen | Illustration: Kristian Eskild Jensen

Det kan efterhånden synes fristende at gemme sparepengene under madrassen. De seneste års store fald på boligmarkedet og den vedvarende uro på de finansielle markeder har gjort nogle gevaldige indhug i danskernes formuer, og det kan synes svært at se lys for enden af tunnelen. Lederne har derfor taget en snak med de mennesker, der lever af at få dine lønkroner til at vokse, for at få svar på, hvordan dine sparepenge trives bedst i lyset af den finansielle situation.

Der er stadig gode muligheder for at tune privatøkonomien. Og faktisk er den

ideelle investeringsstrategi ikke markant anderledes i dag, end den var for fem år siden.

“Først og fremmest skal man forholde sig til opsparingsrækkefølgen. Det har afgørende betydning for din livsøkonomi, at du opsparer dine penge på en måde, så du får mest muligt ud af dem gennem livet,” siger Kim Valentin, direktør og stifter af Finanshuset i Fredensborg, der har specialiseret sig i uvildig økonomisk rådgivning til private.

Han mener, at der er tre hovedpunkter, man altid skal forholde sig til, når det handler om at optimere sin privatøkonomi.

“Man skal se på sine muligheder for at nedbringe sin samlede skattebetaling livet igennem, identificere hvornår i livet man skal løbe risiko, og hvornår man skal tage afkast hjem, samt undersøge om man kan minimere sine finansielle omkostninger,” siger Kim Valentin.

Skatten er et nøgleredskab

Selvom skattereformen har sænket marginals-katten, så topskattebetalerne nu får mere ud af den sidst tjente krone, er skatten

stadig et vigtigt privatøkonomisk redskab. Det handler om at få mindst mulig skat på lønindkomsten og formueafkastet over livet.

Og her er pensionsopsparingen den mest oplagte mulighed.

“Hvis du betaler topskat, vil det i de fleste tilfælde være en god idé at udnytte muligheden for at indbetale 100.000 kroner på din ratepension årligt. Du kan dermed skabe en base for, at du kan opretholde din ønskede levevis som pensionist, og du vil samtidig slippe billigere i skat – i hvert fald hvis din pensionsopsparing ikke allerede er så stor, at du skal betale topskat på udbetalingstidspunktet,” siger Sanni Tegtmeier, senior formuekonsulent i Nykredit.

De fleste får pensionen udbetalt til en lavere skat, nemlig bundskat på 36,5 procent, mens topskatten lyder på 51,5 procent. Samtidig beskattes pensionsafkastet kun med 15 procent, hvor afkastet fra frie midler bliver beskattet med op til 42 procent.

Økonomisk værktøjskasse med mange muligheder

Men det er ikke nok, at man kigger på delelementer af sin privatøkonomi. For at få mest muligt ud af hver en krone skal alle dele af økonomien i spil, lyder det fra Kim Valentin.

“Tingene hænger sammen, og det er derfor afgørende, at man skaber sig et





►► overblik over, hvordan de enkelte dele af ens privatøkonomi som pension, bolig og frie midler supplerer hinanden, og hvordan man optimerer sine muligheder på hvert enkelt område,” siger Kim Valentin.

Boligen fungerer for mange som en opsparing – for eksempel som et supplement til pensions-opsparingen – og der kan være mange penge at tjene ved at skrue boligfinansieringen rigtigt sammen. En investering i fast ejendom har den åbenlyse fordel, at afkastet ikke beskattes. Derudover kan du som boligejer ved at omlægge dine boliglån opnå skattefrie konverteringsgevinster, eller du kan ved at tilpasse løbe-tiden nedbringe gælden, så du minimerer dine omkostninger – for eksempel i forbindelse

med, at du går på pension.

Også i forhold til de frie midler, for eksempel aktier og obligationer, kan der være mange penge at tjene årligt ved at udnytte realisationsbeskatningen, der giver aktionærer mulighed for at slippe med 28 procent i skat på aktieindkomst op til 48.300 kroner hvert år.

Generelt kan der også være mange penge at spare ved at være opmærksom på, om ens renteudgifter er skruet sammen på en måde, så de over tid udnytter rentefradraget optimalt.

Timing af risiko og afkast er afgørende

Hvis du vælger at placere dine frie midler

Her bør du genoverveje din økonomi

- Ved indgåelse af ægteskab
- Skilsmisse
- Når man får børn
- Ny bolig
- Jobskifte
- Ved dødsfald
- Når man nærmer sig pensionsalderen – (cirka 10 år før pensionsalderen)
- Når der kommer ny lovgivning – det være sig skatte-forhold, juridiske ændringer eller tilbagetrækningsreform
- Ved ændringer i verdensøkonomien såsom uro på aktiemarkederne
- Nye lånemuligheder – ændret rente på lånemarkederne

i aktier eller obligationer, skal du som det første forholde dig til tidshorisonten for din investering og din risikoprofil. Altså om du skal bruge pengene inden for et par år, eller om du først skal bruge pengene om 10 eller 15 år, og om du har det bedst med at vælge en lav risiko, eller om du er klar til at tage chancen med en højere risiko.

“Det vil hjælpe dig til at vurdere, om du primært skal satse på aktier eller obligationer, og om du skal vælge mere eller mindre konjunkturfølsomme værdipapirer,” siger Anders Nellesen, chefstrateg i Danske Bank.

Derudover peger Kim Valentin også på, at du tidligst muligt skal vurdere, hvornår i livet du er klar til at løbe en risiko, og hvornår du bør hente afkastet hjem. Typisk vil du tidligt i livet kunne løbe en større risiko, da du, hvis det for eksempel drejer sig om en pensionsopsparing, har en lang tidshorisont. Hvorimod det ofte vil være en god idé at begynde at tage afkast hjem senere i livet.

“Risiko og afkast hænger jo sammen, og her er det en stor fordel, hvis man forholder sig til, hvornår det giver mening at løbe en risiko, og hvornår det ikke gør,” siger Kim Valentin.

Omkostninger kan æde formuen op

Danskerne er traditionelt meget loyale over for deres bank, og vi er derfor tilbøjelige til at betale omkostninger til nye lån, omlægning af eksisterende lån og finansiell rådgivning uden at blinke. Men faktisk er der meget sjældent tale om en fast pris, der ikke kan forhandles, og under alle omstændigheder kan det være en god idé at undersøge, om ydelsen fås billigere – og måske endda

Giv din økonomi et årligt servicetjek

Ligesom du årligt kører bilen på værksted for at tjekke, at alt er, som det skal være, bør du lade en professionel gennemgå din økonomi en gang om året.



“Det råd, der er godt i dag, kan være dårligt i morgen.”

Sanni Tegtmeier er senior formuekonsulent i Nykredit og har i mere end 25 år rådgivet folk om, hvordan de får mest muligt ud af deres privatøkonomi. Men hun lægger ikke skjul på, at forholdene hele tiden ændrer sig, og at der ikke findes eviggyldige gode råd på det økonomiske område.

“Området påvirkes hele tiden af udefrakommende ting som for eksempel makroøkonomiske forhold, finansielle forhold eller ny regulering. Derudover vil de fleste også i deres liv opleve store forandringer. Man kan blive gift, få børn, stige i løn eller miste sit arbejde, og så vil ens livssituation være en anden, og det vil selvfølgelig også påvirke ens økonomiske forhold,” siger hun.

Hun anbefaler derfor, at man mindst en gang om året gennemgår sin samlede økonomi.

“Det er jo ligesom at køre bilen på værksted. Hvis der er noget galt, bliver det opdaget, og så kan man udbedre skaden. Hvis alt er, som det skal være, kører man derfra uden at ændre noget,” siger Sanni Tegtmeier.

Foto: Privat



Risikospredning er den sikreste vej til et højt afkast på langt sigt. Det gælder om at have mange æg i kurven, både i form af aktier, obligationer og fast ejendom. Ingen kender morgendagen, så sats ikke ensidigt.

Udnyt lav rente til at skrue op for afdragene på dit boliglån

I en periode med lave renter kan der være mange penge at spare ved at udnytte den lave rente til at afdrage på den rentebærende gæld.



En sund økonomi handler ikke kun om at opnå det bedst mulige afkast. Det handler også om at minimere gælden. Og netop gældsnedbringelsen spiller en større

rolle i dag, end den gjorde for fem år siden, lyder vurderingen fra Sune Worm Mortensen, chefstrateg i Nykredit.

“Lige nu er renten exceptionelt lav. Så uanset om man vælger et fast forrentet lån med 4 procent i rente eller et flekslån med endnu lavere rente, vil mange have mulighed for at udnytte den lave rente til at skrue op for afdragene. På den måde kan man optimere sin økonomi ved at nedbringe gælden,” siger Sune Worm Mortensen.

Han peger på, at en bolig uden stor rentebærende gæld kan fungere som en ekstra pensionsopsparing.

“Der er politisk stor usikkerhed på pensionsområdet, og det kan derfor være en god idé at tænke alternativt. Og her er det oplagt at kigge på boligen. For når man planlægger sin pensionstilværelse, er lave faste ydelser jo lige så vigtige som en stor månedlig udbetaling i forhold til at kunne opretholde den tilværelse, man ønsker sig,” siger Sune Worm Mortensen.

Foto: Nykredit

bedre – et andet sted.

“Ingenting i den finansielle verden er gratis, men det kan være en rigtig god idé at holde et vågent øje med sine omkostninger. Hvis man for eksempel har lavet en private banking-aftale med sin bank, kan det nemt koste 10-15.000 kroner om året, og hvis aftalen så strækker sig over for eksempel 30 år, kan det med renters rente løbe op over en million kroner,” siger Kim Valentin.

Det samme gælder de omkostninger, du betaler, hver gang du optager et lån, omlæg-

ger en portefølje eller foretager dig andre finansielle dispositioner.

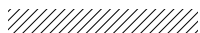
“Så man kan altså komme til at betale meget dyrt for sin dovenskab, hvis man forsømmer at holde øje med omkostningerne,” siger Kim Valentin. ❶





Spar penge op gennem din pension

Pensionsopsparingen er skattemæssigt den mest attraktive opsparingsform. Samtidig er den afgørende for din økonomiske frihed, når arbejdslivet slutter.



Selvom de fleste har svært ved at forestille sig, hvad livet bringer, når mødekalenderen er tom, og de månedlige lønchecks ikke længere venter i postkassen, bør pensionsopsparingen gennem hele livet være en væsentlig del af den samlede økonomi.

“Pensionsopsparingen er afgørende for, om du kan leve det liv, du ønsker dig, når du ikke længere er aktiv på arbejdsmarkedet. Så når du forholder dig til din pensionsopsparing, skal du først og fremmest fokusere på, hvad det er for en pensions-tilværelse, du ønsker dig. Hvis du gerne vil have den samme økonomiske frihed, som du har i dag, er det afgørende, at du sætter penge nok af til det,” siger Carsten Holdum, der er privatøkonom i PFA.

Han anbefaler, at man begynder at betale ind til pensionen allerede i 30-års-

alderen. Højtlønnede betaler typisk mere ind til pension end gennemsnittet. For den gruppe ligger de gennemsnitlige indbetalinger på 16-20 procent, hvilket svarer til en indbetaling på 80.000 kroner, hvis du tjener 500.000 kroner om året. Om man kan undgå at betale topskat på udbetalings-

er det vigtigste at komme i gang med indbetalingerne,” siger Carsten Holdum.

Derudover peger han på, at en langsigtet strategi for pensionsopsparingen samlet set er en stor økonomisk fordel.

“Pension er fortsat det mest gunstige opsparingsmiljø på grund af lav skat på af-

“Pension er fortsat det mest gunstige opsparingsmiljø på grund af lav skat på afkast. Derfor giver det ganske enkelt mere til forbrug at udjævne sin livsindkomst.”

tidspunktet afhænger af, hvor mange penge man har opsparet, men også af udbetalingsperioden.

“Ofte kan man ved at justere udbetalingsperioden undgå at betale topskat, og det vil man typisk først forholde sig til, når man nærmer sig pensionsalderen. Som ung

kast. Derfor giver det ganske enkelt mere til forbrug at udjævne sin livsindkomst, og det gælder især for højtlønnede,” siger Carsten Holdum.

Kend din pension

Du kan vælge mellem livrente, ratepension og kapitalpension, fortæller Carsten Holdum:

“Livrente har fordelene af en udbetaling hele livet ligesom folkepension. Dermed er man sikret, uanset hvor længe man lever. Ulempen er at pengene i det rene produkt overgår til de øvrige pensionskunder, hvis man falder tidligt bort. Familien arver altså ikke.”

Ratepension har den fordel, at man

3 investeringstips!

1. Risikospredning er den sikreste vej til et højt afkast på langt sigt. Det gælder om at have mange æg i kurven, både i form af aktier, obligationer og fast ejendom. Ingen kender morgendagen, så sats ikke ensidigt.
2. Find din risikoprofil, og vær tro imod den – også under økonomiske op- og nedture. Det er et personligt valg, hvor meget risiko man er komfortabel med, men man taber penge ved at skifte rundt.
3. Lave omkostninger har stor betydning over et livsforløb, vær derfor meget prisbevidst uanset valg af risikoprofil, og søg mod stordriftsfordele.

Kilde: Carsten Holdum, PFA



Forkærligheden til danske aktier kan koste dyrt

Tidshorisont og risikovillighed er afgørende for investeringer i aktier og obligationer. Men så kan der også være gode penge at tjene – især uden for den danske andedam.



Danskerne har en forkærlighed for danske selskaber, og derfor har vi også en tendens til at investere sparepengene i aktier i C20-selskaberne. Men det er ikke den smarteste strategi i det aktuelle marked, lyder vurderingen fra chefstrateg i Danske Bank Anders Nellemose, der anbefaler, at de danske investorer kigger sig rundt omkring i verden.

“Væksten er i hele den vestlige verden lav, og samtidig har mange vestlige lande store gældsproblemer. Men hvis man vender blikket mod

de nye markeder – Kina, Indien, Rusland og Brasilien – så er der pæne vækstforventninger og lavere gæld. Det vil derfor være en god idé at kigge den vej, hvis man ønsker at investere i aktier,” siger Anders Nellemose.

Han anbefaler også, at man især fokuserer på mindre konjunkturfølsomme aktier som sundhedsaktier og fødevarer/dagligvareaktier. Hvis man gerne vil minimere sin risiko og derfor overvejer danske statsobligationer, skal man forberede sig på meget lave afkast på de korte obligationer på grund af den rekordlave rente. Hvis man derimod vælger de lange obligationer, er der mulighed for større afkast, men her vil risikoen også være større.

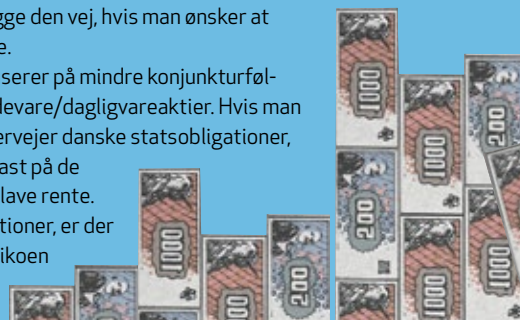


Foto: Danske Bank

kan vælge en kortere udbetalingsperiode og dermed få en højere pension, typisk der hvor man har flere kræfter og et højere forbrug. Samtidig arver familien pengene ved dødsfald.

“Ulempen er risikoen for at “overleve” sin ratepension, at have kræfterne i behold, men uden penge på lommen. Især når som nu levealden stiger.”

Endelig er der kapitalpensionen, der er mest fleksibel.

“Du kan selv vælge, hvornår din pension kommer til udbetaling, og du kan dele udbetalingerne op i flere portioner. Ulempen er, at kapitalpension ikke er velegnet til løbende månedlig pensionsudbetaling, og at den for højtlonnede er mindre attraktiv skattemæssigt end livrente og ratepension. ●



Nær skov og fjord

Hos os sørger både rammerne og personalet i vores køkken, bageri, konditori, slagteri, blomsterbinderi, AV- og konferenceafdeling for, at din oplevelse bliver helt unik

- ★ Vores mad er hjemmelavet og af friske råvarer, nyd f.eks. friskbagt brød 3 gange dagligt
- ★ Vores placering midt i bøgeskoven giver dig mulighed for at arrangere udendørsaktiviteter som trav- og løbeture, golf eller tennis
- ★ Vores konferenceværelser med deres menneskekendskab og erfaring giver dig tryghed
- ★ Vores 21 lokaler med moderne AV udstyr og plads til 2-700 personer betyder stor fleksibilitet
- ★ Vores Fit & Relax område med pool, spa, sauna og fitness giver dig mulighed for at slappe af på en god måde



MUNKEBJERG HOTEL

★★★★

Munkebjergvej 125 • 7100 Vejle • Tlf. +45 7642 8500 • info@munkebjerg.dk • munkebjerg.dk

DET HAR JEG LÆRT OM LEDELSE ...

Maria Rørbye Rønn, 47 år, generaldirektør i DR

→ **God ledelse handler om ...** tillid, mod og handlekraft. Man skal som leder sætte retningen og skabe nogle gode rammer for medarbejderne. Det er fundamentet for at kunne skabe resultater.

→ **Magt er ...** ikke interessant i sig selv. For mig handler ledelse om ansvar og indflydelse og om at være drevet af spændende og udfordrende opgaver. Og det er jeg i DR. Det er både en kæmpe udfordring og et kæmpe privilegium at stå i spidsen for en organisation, der hver dag skal samle, udfordre og oplyse danskerne med de programmer, vi laver.

→ **Tillid til medarbejdere og chefer giver ...** dem mulighed for at folde deres faglighed og kreativitet ud. Det er afgørende i en medie- og kulturinstitution som DR. Tilliden er en vigtig forudsætning for, at man lykkes som organisation, og der skal man som leder gå forrest.

→ **Ledelsesrollen i DR adskiller sig ved ...** at man skal stå på mål for en organisation, som alle – både politikere og almindelige danskere – heldigvis har en holdning til. Samtidig skal man inden for nogle fastsatte økonomiske rammer lede kreative kræfter til at arbejde mod fælles mål og bevare og styrke kvaliteten i alt det, vi laver. Det gør ledelsesopgaven kompleks.

→ **Skiftet fra fagleder til generaldirektør ...** har selvfølgelig været en stor omvæltning. Men heldigvis havde jeg fire måneder som konstitueret generaldirektør til at prøve det. I den periode fandt jeg ud af, at det var en fantastisk spændende opgave, jeg var blevet tiltroet, og at jeg havde det rigtig godt med både opgaven og ansvaret.

→ **Relationen til andre mennesker ...** er afgørende. For det er i spillet mellem mennesker, at tingene udvikler sig.

→ **For at kunne løfte rollen som leder kræver det ...** en holdpræstation. Man kan ikke ene mand eller kvinde sætte retning og skabe resultater i så stor og kompleks en virksomhed som DR.

→ **Min baggrund ...** som jurachef i DR og siden som direktør for DR Jura, Politik og Strategi har skabt et godt fundament. Netop det at kunne holde fokus, analysere komplekse problemstillinger, lytte til forskellige parter og til sidst være i stand til at træffe en beslutning er egenskaber, jeg bruger hver dag som generaldirektør.

→ **Prædikatet som "tør administratortype" ...** kan jeg faktisk ikke selv genkende. Jeg ser netop min faglige baggrund og mit indgående kendskab til organisationen som et vigtigt fundament for at kunne bidrage med nye visioner for DR.

→ **At hente en leder indefra ...** har i det her tilfælde haft den store fordel, at jeg med det samme kunne komme i arbejdstøjet. Havde man valgt en udefra, ville der gå mange måneder, før vedkommende reelt kunne komme i gang med arbejdet.

→ **Opbakningen hjemmefra ...** er et must. Min mand og vores to børn har heldigvis støttet mig hele vejen, og de synes, mit job er fantastisk spændende – og så kan de jo også mærke, at jeg trives i det.

→ **Jeg kan ikke undvære ...** mine daglige cykelture til og fra arbejde. Jeg får motion og luft, og så er det også en god halv time hver vej, hvor jeg kan være mig selv. Jeg er også en ivrig løber og vinterbader og henter i det hele taget meget energi i at være fysisk aktiv. ❶

A portrait of Maria Rørbye Rønn, a woman with short grey hair and black-rimmed glasses, wearing a black V-neck top. She is standing outdoors with a blurred background of trees and a body of water. Her hands are clasped in front of her, and she is wearing a gold chain bracelet on her left wrist, a metal watch on her right wrist, and a ring on her left hand.

At lede DR adskiller sig ved, at man skal stå på mål for en organisation, som alle – både politikere og almindelige danskere – heldigvis har en holdning til, siger Maria Rørbye Rønn, generaldirektør i DR.

Der er forskel på folk.

Mercedes-Benz som firmabil med 2, 4 eller 5 døre.
Den med 2 døre kommer hurtigst frem.



En Mercedes er og bliver en Mercedes, med alt hvad det indebærer af kvalitet, sikkerhed, komfort og holdbarhed. Men naturligvis er der forskel på dem, der kører den. Nogle har brug for en rummelig stationcar, andre for en 4-dørs limousine, og så er der dem, der vil ha' en strømlinet coupé – Mercedes-Benz C-Klasse rummer det hele. Der er også forskel på, hvornår man kan få en C-Klasse leveret.

Lige nu går det lynhurtigt, hvis du vælger en coupé! Du kan få C-Klassen med et beskatningsgrundlag på helt ned til 340.900 kr. og op til 22,7 km på literen, dermed er den et temmelig godt bud på din næste firmabil. Vi behøver vel ikke fortælle, at der står Mercedes på det hele – finish, materialevalg, køreegenskaber og teknologi. Find ud af, hvad der gør forskellen for dig på www.mercedes-benz.dk

Mercedes C-Klasse coupé ServiceLeasing

fra 5.996 kr./md.

Beskatningsgrundlag:

C 220 CDI coupé 408.900 kr. - C 200 CDI sedan 340.900 kr. - C 200 CDI stationcar 362.500 kr.

125! år med innovation



Mercedes-Benz
Das Beste oder nichts.

Bent Pedersen AS: Esbjerg. www.bent-pedersen.dk • Daimler Biler AS: Herlev, Hørsholm, Ishøj. www.daimlerbiler.dk • Ejner Hessel A/S: Herning, Næstved, Randers, Roskilde, Vejle, Aalborg, Århus. www.hessel.dk P. Christensen a/s: Kolding, Odense. www.pchristensen.dk

A

D

C-Klasse: Beskatningsgrundlag fra 340.900 kr. ekskl. metallak og grøn ejerafgift, inkl. levering 3.680 kr. Serviceleasing fra 4.796 kr. pr. måned ekskl. moms. Førstegangsydelse 24.000 kr. ekskl. moms. Leasingperiode 36 mdr., maks. 60.000 km i perioden. Alle priser er vejledende. Forbrug ved blandet kørsel: 22,7 km/l - 14,1 km/l. CO₂-emission: 117 g/km - 173 g/km. Bilerne er vist med ekstraudstyr.

- FIRMABILEN
- BØGER OM LEDELSE
- INTERVIEW – TOUCH POINTS



Køb din nye firmabil nu
– og spar penge. Læs på
de næste sider hvorfor og
hvordan.

SIDSTE UDKALD TIL AT KØBE **NY FIRMABIL**

Du ved altid, hvad den koster. Du skal ikke tænke på udgifter til benzin, service og forsikring, og der er penge at spare, hvis du skifter den sidst på året. Men den dyre kan godt være billigst, og den billige den dyreste. Lederne guider dig til din nye firmabil. *Tekst: Jens Peter Lange*



3

INTERESSANTE
FIRMABILER

Opel Insignia ECOTEC 1,4 Turbo



**BEDST PÅ
LITEREN**

Motor: 1,4-liter benzin

Effekt: 140 hk

Acc.: 0-100 km/t: 10,9 sek.

Topfart: 205 km/t

Forbrug: 17,5 km/l ved blandet kørsel

Pris: 297.500 kr.

Beskatningsgrundlag: 245.695 kr.

I Opels største krise tryllede tyskerne den nok bedste Opel frem i mands minde. En Insignia og med en ny, lille 1,4-liters turbomotor, der afløser den gamle 1,8-liters maskine, har Insignia nu også fået en lille, moderne motor med masser af kraft, uden at brændstof-forbruget også ryger i vejret.



Sidst på året er det bedste tidspunkt at skifte firmabil, da bilen allerede i 2012 rent skatte-teknisk er to år gammel. Og når bilen har mere end tre år på bagen, er der penge at spare for ejeren af firmabilen på grund af en lavere

beskatning af den frie firmabil.

Men inden du kaster dig ud i jagten på en ny firmabil, er det en god idé at tage lommeregne-ren frem og undersøge, hvad en firmabil egentlig koster. Den dyre bil kan godt være billigere, og den billige bil kan godt være dyrere i

længden.

Men mindre firmabiler er som nævnt ikke altid ensbetydende med billigere firmabil. Dette skyldes slet og ret den konkurrence, der er i den klassiske firmabilklasse. Det er de store leasingselskaber, der til tider kan tilbyde en større firmabil til ofte uhørt lave beskatningsgrundlag. Det er ikke sjældent, at en bil, der normalt koster 350.000 kroner hos en forhandler, kan leases til et beskatningsgrundlag, der er langt lavere; f.eks. 275.000 kroner som i dette tænkte eksempel.

Men hvordan er det nu med beskatningen af en fri firmabil?

Når man som lønmodtager får stillet en fri firmabil til rådighed, bliver man beskattet af bilens skattepligtige værdi, også kaldet beskatningsgrundlaget. Men det er som netop nævnt i eksemplet ikke nødvendigvis den pris, man finder på producenternes officielle prisliste. Typisk leases firmabilene, og her har leasingselskaberne stordriftsfordele. Det betyder konkret, at den pris, som et leasingselskab kan købe bilen til, mange gange er væsentligt

Peugeot 508 1,6 e-HDi MicroHybrid



**DEN MILJØ-
VENLIGE**

Motor: 1,6-liter diesel

Effekt: 112 hk

Acc.: 0-100 km/t: 11,9 sek.

Topfart: 197 km/t

Forbrug: 23,8 km/l ved blandet kørsel

Pris: 353.900 kr.

Beskatningsgrundlag: 249.951 kr.

Den nye 508 er på mange måder en fransk Passat – der er ikke nogen tvivl om, at det er netop den bilmodel, Peugeot har stilet efter. Og Peugeot er kommet rigtig langt med 407-afløseren. Pænere, større og langt mere velkørende end det, man er vant til fra Peugeot.

Volkswagen Passat 1,6 TDI Bluemotion



KLASSIKEREN

Motor: 1,6-liter diesel

Effekt: 105 hk

Acc.: 0-100 km/t: 12,2 sek.

Topfart: 195 km/t

Forbrug: 24,4 km/l ved blandet kørsel

Pris: 346.398 kr.

Beskatningsgrundlag: 264.748 kr.

Storsælgeren ud over dem alle – og det med god grund. En Passat er solid som granit, men også en smule kønsløs i kabinen. Til gengæld er der ikke noget at sætte en finger på, hvad samlekvalliteten angår, og med en 1,6-liter diesel i BlueMotion-trim kan en Passat snildt køre over 25 km/l på landevejen.

lavere end den pris, man selv kan købe bilen til hos en forhandler. Og da det er købsprisen og ikke listepreisen, der ligger til grund for beskatningen, kommer dette kunderne – det vil sige brugeren af firmabilen – til gode.

Den såkaldte skattepligtige værdi af bilen beregnes på følgende måde: 25 procent af de første 300.000 kroner og 20 procent af resten – minimumsgrænsen er dog altid 160.000 kroner – mens der ikke findes nogen øvre grænse længere. Jo dyrere det skattepligtige grundlag er, desto

mere betaler man i skat for at have en firmabil stillet til rådighed af arbejdsgiveren. Fordelen for medarbejderen er dog, at man altid ved, hvad det koster at have en firmabil, og så behøver man ikke tænke på benzinudgifter, service og forsikring. Man kører og bruger bare bilen. Og er man ikke længere ansat i et firma, leverer man bare bilen tilbage.

Lederne viser her tre interessante firmabiler: Volkswagen Passat, Opel Insignia og det nyeste franske bud, nemlig Peugeot 508. ①

PRIVAT-LEASING

Et alternativ til en fri firmabil er selv at privat-lease en af slagsen. Du står selv for alle udgifterne til bilen, hvilket dog er rimeligt overskueligt ved privat-leasing, du slipper for ekstra beskatning og får til gengæld skattefri kilometer-godtgørelse af din arbejdsgiver. Det er et enkelt regnestykke, hvad der bedst kan betale sig for dig, afhængigt af hvor mange kilometer du kører for din arbejdsgiver. Ulempen er dog, at det er dig, der hænger på leasingkontrakten, uanset om du er ansat eller ej, ligesom du kan risikere en større regning, når bilen afleveres igen efter kontraktens udløb, der typisk er tre år, hvis bilen har småskader eller har kørt flere kilometer end aftalt.

FARVEL TIL IDIOTERNE

Du er selv ansvarlig for de idioter, du møder, mener forfatteren til bogen "... og så møder du ikke så mange idioter mere!". Derfor kan du også selv undgå at møde dem. Det er muligt at blive helt idiot-fri.

Tekst: Henrik Nordskilde | Illustration: iStockPhoto

D

a Dorthe Louise

Hjortskov for otte år siden var igennem en kompliceret tvillingefødsel, fulgte et seks uger langt ophold på sygehuset, hvor hun blandt andet var i kontakt med en psykolog. Undervejs fik hun lov til at se sin journal, hvor psykologen havde beskrevet, hvordan patienten næsten udelukkende talte om sit arbejde.

"Jeg blev simpelthen fløj," siger forfatteren om den oplevelse, som var starten på et større fokus på, hvem hun var, og ikke kun hvad hun udrettede på jobbet. Og det blev startskuddet til hendes bog "...og så møder du ikke så mange idioter mere!"

Dorthe Louise Hjortskov er økonomidirektør i Royal Copenhagen, hvor Lederne møder hende til et interview om positiv psykologiens muligheder i ledelse i dag. Det er bløde værdier, vi har med at gøre, og forfatteren er klar over, at nogle formentlig vil rynke på næsen midt i tidens terapeut- og coaching-kultur.

"Jeg ved godt, at der bliver talt meget om for eksempel coaching, men der er ikke mange steder, det reelt bliver ført ud i livet,"

argumenterer hun i de stilrene omgivelser i virksomhedens hovedkvarter i Glostrup.

Kunsten at lære empati

Det foregik blandt andet via coaching- og NLP-kurser, hvorfra noget af inspirationen til bogen er hentet. Bogens titel henviser til den indstilling, Hjortskov havde tidligere, hvor hun satte idiot-stemplet på de kolleger, der ikke ville, som hun ville.

"Jeg så kun tingene ud fra mit eget verdensbillede. Derfor følte jeg, at jeg mødte mange idioter," siger hun og forklarer, at kunsten er at sætte sig ind i andres opfattelse af situationen. Det opnår man især ved at stille spørgsmål i stedet for at bruge gorillametoden og straks udstikke en ordre.

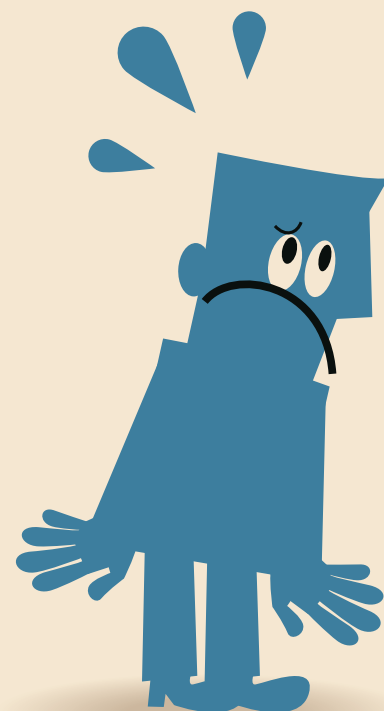
Møder du aldrig idioter?

"Nej," siger hun bestemt og smiler.

"Jeg kan blive sur, men det er mere indadvendt nu. Jeg reflekterer over det og er mere overbærende – det har jeg i hvert fald fået at vide af kolleger, der har kendt mig længe. De siger, jeg har ændret mig meget. Jeg forsøger at være imødekommende, hvor jeg tidligere tog boksehandskerne på. I dag husker jeg også at sige undskyld, hvis jeg går over stregen. Det havde jeg ikke gjort for ti år siden."

Er gorillaerne så idioter – det kan vel være nødvendigt at skære igennem som leder?

"Nogle gange kan det være nødvendigt



Refleksion og overbærenhed
er to af flere ingredienser, der
ifølge Dorthe Louise Hjortskov
skal til for, at du ikke længere
løber ind i så mange idioter.





DORTHE LOUISE HJORTSKOV
Har været økonomidirektør i Royal Copenhagen siden 2001. Tidligere har hun blandet andet været ansat i KPMG og Brüel & Kjær. Hun har læst HD og cand. merc.aud. ved CBS samt gennemført en NLP-masteruddannelse og en coach-uddannelse.

UNDGÅ IDIOTERNE

Vær åben i din kommunikation. Det vil sige, stil reflekterende spørgsmål: "Hvad skal der til for ...?" i stedet for "Hvorfor er vi ikke nået længere?" eller "Det er sådan her, det skal gøres".

Vær bevidst om andres opfattelse af, hvad sandheden er. Spørg, hvordan den anden part ser på tingene, i stedet for at mase på med en løsning og fortælle, hvad der er rigtigt og forkert.

Kom i mental form. Brug mentaltræning inspireret af den måde sportsfolk arbejder på og/eller meditation. Bare et par minutter ad gangen kan gøre en forskel.



at skære igennem. Det vigtige er, at man husker at danse mellem de maskuline og feminine sider. Det gælder både mænd og kvinder. Kvinder bliver faktisk endnu værre som gorillaer, end mænd gør. Problemet er, at mange ledere er opvokset i et maskulint ledermiljø. Jeg gik på handelshøjskolen, og på business-uddannelser er der ikke meget fokus på adfærd, selvudvikling og kommunikation."

Gorilla-ledere

Bogen indeholder en opsang til danske ledere, der for manges vedkommende "slet ikke forstår, hvad ledelse er", og ikke ved, hvordan man samarbejder ligeværdigt, kommunikerer åbent og tackler konflikter. Der står ikke, at den slags ledere er nogle idioter, for forfatterens budskab er netop, at det gælder om at være mere imødekomende over for dem, man er uenig med – alle dem, man kan have tendens til at stemple som idioter.

Selv var Dorthe Louise Hjortskov tidligere en del af det, hun kalder gorilla-fænomenet, som ligger meget langt fra coaching-filosofien. Gorilla-ledere dyrker

kun den resultatorienterede, maskuline side af at være leder, gorillaen fortæller medarbejderne, hvordan tingene skal gøres, og indleder typisk et møde med fokus på, hvorfor ting er gået galt i stedet for, hvad der kan gøres fremadrettet. I dag har økonomidirektøren lært at møde andre mennesker på en mere åben måde og kommunikere mere konstruktivt. Aha-oplevelsen, der startede hele processen, opstod dog et helt andet sted end Royal Copenhagen.

Det kræver træning

Det kan lyde enkelt, at man skal være opmærksom på sin opfattelse af andre, så man ikke gør dem til idioter i sit eget hoved, men det kræver træning, siger forfatteren. For eksempel hvis en medarbejder ligefrem foretrækker gorilla-ledelse, hvor lederen tager en beslutning nu og her.

"Så tænker jeg over, hvordan jeg formulerer mig, og siger for eksempel: "Hvis jeg må give dig et råd", eller "når du taler om A og B, så synes jeg, vi skal vælge A." Mange bliver ledere, fordi de selv kan eksekvere, men hvis man stiller reflekterende spørgsmål, som: "Hvad mener du, der skal til

for, at vi kan løse det her?", så tænker folk fremadrettet. Man kan se i deres øjne, at de begynder at tænke over løsninger. Hvis man spørger: "Hvorfor er det gået sådan?", tænker folk bagud. Det er som at lære at cykle, man skal virkelig koncentrere sig for at ændre de vaner. Jeg har for eksempel sidet i en gruppe, hvor vi har øvet os i at stille reflekterende spørgsmål. Det er sådan nogle små ting som at fokusere mere på muligheder end årsager i sin kommunikation, der kan betyde en stor forskel."

Kaffen er drukket, tiden er gået, og uden for økonomidirektørens kontor ligger Royal Copenhagen halvtomt hen. Tilsyneladende er der ingen idioter i sigte, og skal man tro bogen, behøver der heller aldrig dukke nogen op igen. ①



Læs Ledernes omtale af bogen
"...og så møder du ikke så mange idioter mere!"
på side 47.

Europcar

FLEKSIBLE LEASINGAFTALER - i en usikker tid...

Europcar tilbyder flere fleksible leasingaftaler, hvor bilen kan afleveres før aftalt tid mod et beskedent tillæg.

Attraktive ydelser og skatteværdier.

Ring og hør om vores LejeLeasing-produkt.



Ford Fiesta 1.6TDCi Econetic 27,0km/l – 95hk diesel – 5-dørs

7 til 24 måneder
Inkl. 1.800 km. pr. måned
Fuld finansiering
Fast rente
Fuld servicepakke med standarddæk
Erstatningsbil

LeasingYdelse
pr. måned ekskl. moms

3.195 kr.

Ejerafgift og kaskoforsikring, 565 kr. pr. md.
Ingen førstegangsydelse

Hyundai i40 Comfort Stw. 23,3km/l – 115hk diesel – udstyr

7 til 24 måneder
Inkl. 2.500 km. pr. måned
Fuld finansiering
Fast rente
Fuld servicepakke med standarddæk
Erstatningsbil

LeasingYdelse
pr. måned ekskl. moms

5.295 kr.

Ejerafgift og kaskoforsikring, 708 kr. pr. md.
Ingen førstegangsydelse



INSPIRATION TIL BEDRE LEDELSE

GÅ-HJEM-MØDER

Hvorfor er kreativ procesledelse relevant og uundværlig i enhver organisation?

Mød forfatterne bag bogen *Kreativ procesledelse* den **9. februar 2012**.



KREATIV PROCESLEDELSE

Nye veje til bedre praksis
Af Mille Obel Høier (red.),
Lone Hersted og Louise
Laustsen

428 kr. inkl. moms (vejl.)

Hvordan håndteres de psykologiske aspekter af strategisk og processuelt konsulentarbejde?

Mød forfatteren til bogen *Konsulentens Grønspættebog* den **1. marts 2012**.

NYHED



KONSULENTENS GRØNSPÆTTEBOG

Af Vibe Strøier

398 kr. inkl. moms (vejl.)



ERHVERVSPSYKOLOGI

Tidsskrift om dialog, udvikling, ledelse og organisation

Tegn abonnement for 2012
(4 numre á 80 sider) og modtag
bogen *Action Learning* som vel-
komstgave. Samlet værdi **1.073 kr.**
Din pris **675 kr.** inkl. moms.



Det er kyndige, praktisk relate-
rede, teoretisk velfunderede og
overkommelige artikler.

Steen Hildebrandt, Børsen

LÆS MERE OG BESTIL PÅ WWW.DPF.DK, INFO@DPF.DK ELLER TELEFON 4546 0050.



D A N S K P S Y K O L O G I S K F O R L A G
KNABROSTRÆDE 3, 1. SAL • 1210 KØBENHAVN K • TLF. 4546 0050 • WWW.DPF.DK • INFO@DPF.DK

LEDERNE HAR LÆST ...



...og så møder du ikke så mange idioter mere!

Forfatter Dorthe Louise Hjortskov
FADL's Forlag, 199 kroner
Møder du mange idioter som leder, siger det måske mest om dig selv. Det er budskabet i denne bog af Dorthe Louise Hjortskov. Med øvelser og værktøjer fra blandt andet NLP viser bogen, hvordan du udvikler din evne til at skabe positive relationer og få det bedste ud af dem.



Et spørgsmål om ledelse ...

Forfatter Robert S. Kaplan
L&R Business, 475 kroner
Ægte lederskab handler sjældent om at have de rigtige svar, men om at kunne stille de rigtige spørgsmål. Ledelsesguru Robert S. Kaplan giver dig guiden til de kritiske spørgsmål. Løsningerne vil hurtigt vise sig og styre dig i en ny og konstruktiv retning.



Den danske ledelseskanon, bind 1-5

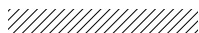
Forfatter Mikael Lindholm og Frank Stokholm
Gyldendal Business, 200 kroner per styk
Hvorfor klarer nogle virksomheder og organisationer sig særligt godt og skaber vækst og arbejdspladser? Læs om de største danske ledelsesbedrifter siden Anden Verdenskrig, hvor du blandt andet kan blive klogere på JYSK og købmandskabets hemmelighed, og hvordan Mærsk kom til at regere over de syv have.



Må gerne forstyrres!

Forstyrrelser og afbrydelser presser dagligt de fleste ledere. **Touch Points** hævder, at du bør gribe dem med kyshånd, fordi hvert minut er en mulighed for ledelse.

Af Niels Henriksen, ledelsesrådgiver i Lederne



I strømmen af ledelsesbøger, hvor topledere gengiver deres ledelsesfilosofi, eller konsulenter øser af værktøjskassen, er det præcise og enkle måske det sværeste at skrive om. Men nu er det gjort med den lille og unikke ledelsesbog "Touch Points", først udgivet i USA og nu i en rigtig god dansk oversættelse.

Ledere, der har forstået, at deres resultater skabes af (gode) interaktioner mellem medarbejdere, kolleger og kunder, bruger ofte intuition som kompas i relationerne. "Touch Points" er logbogen, som med afsæt i helt konkrete eksempler omsætter den diffuse mavefornemmelse til håndgribelig metode. Pointen er i sin enkelthed: Få fokus på "øjeblikket" (the touch), for det indeholder alle mulighederne, både for succes og fiasko. Øjeblikket er, når du møder en anden

person. Her opstår en kontakt, som i nuet enten kan virke belejlig eller forstyrrende. Men prøv at se hver kontakt som en unik mulighed for at udøve ledelse, uanset om anledningen er positiv eller negativ.

De to forfatters indsigt bygger på et godt mix – topchefen Douglas Conant, der har genskabt den internationale fødevareproducent Campell Soup Company til en virksomhedssucces (hvis dåser Andy Warhol gjorde til ikoner), og den danske ledelsesrådgiver og ph.d. Mette Nørgaard, som med base i New York har rådgivet og undervist topledere i mange internationale firmaer.

Ved første øjekast virker de to forfatters pointer næsten banale, men prøv at gøre det i praksis. Når du møder en medarbejder, kollega eller kunde, så slå

"Touch Points er logbogen, som med afsæt i helt konkrete eksempler omsætter den diffuse mavefornemmelse til håndgribelig metode."

tre toner i interaktionen an med tre spørgsmål:

- Lytte til personen: Hvordan kan jeg hjælpe?
- Sætte ramme for sagen: Er det rigtigt forstået, at det her er problemet?
- Træffe beslutning: Hvad skal der gøres og af hvem?

De to forfattere har selv anvendt og bedt flere hundrede ledere teste metoden af, og den virker. Med citat fra bogen gør den, at du som leder "bliver benhård på

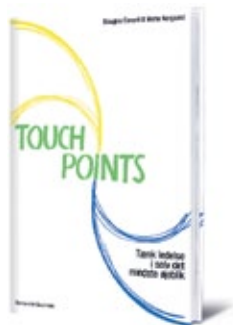
“Som leder skal du i mødet med andre både bruge hjerne, hjerte og hænder på én gang, selvom det måske er nemmere at lade være.”

sagen og samtidig imødekomme over for dine medarbejdere”. Lederen kan i en travl hverdag ofte fristes til et hurtigt svar, fordi beslutningstageren jo ofte er lederen selv. Men ved at lytte godt efter og stille den anden person de tre spørgsmål, så vil du ofte opnå flere fordele: en anerkendende respekt af en persons ærinde, en skarpere og fælles analyse af mulige svar og større ejerskab til en beslutning og dermed skabt handling/værdi af den enkelte kontakt. Det er netop i mødet med andre, at du kan udøve lederskab og styrke fundamentet for din lederidentitet. Så se disse møder (touch points) som unikke muligheder – hver gang! Det afgørende er selvfølgelig, at du som leder også følger op på, om det aftalte så sker.

Så vil mange ledere sige, “det har jeg da ikke tid til med måske over hundrede “touch points” inklusive mailboksen i løbet af en dag”. Nej, men prøv metoden af på nogle få i

første omgang – de fleste vil opleve en større oplevelse af motivation og engagement, der munder ud i konkrete ledelsesresultater. Det vil også få medarbejdere og kolleger til ikke at tage din tid, uden der er substans i problemstillingen. Som bogens opdeling signalerer, skal du som leder i mødet med andre både bruge hjerne, hjerte og hænder på én gang, selvom det måske er nemmere at lade være.

Hjernen for at lytte og forstå, hjertet for at være autentisk og tro mod dine værdier og hænderne til at skabe en reel handling. ❶



Touch Points

Forfatter Douglas Conant og Mette Nørgaard
Gyldendal Business,
vejl. pris 300 kroner

7 SPØRGSMÅL OM LEDELSE ...

til forfatteren af
“Touch Points”, Mette Nørgaard

Tekst Nya Vecht

1. Hvad er elementerne i Touch points?

I den hverdag, de fleste ledere har i dag, er der så mange konstante interaktioner i form af mails, sms'er og møder, som man skal tage stilling til. Nogle af disse interaktioner er skemalagt, og andre er ikke. Og da man som leder ofte har et stramt program, er det de uforudsete ting, som vælter læsset. Derfor skal man skabe overskud til dem. Det kan enten være, at man beslutter sig for at træde i karakter tre gange om dagen på sin arbejdsplads og tage teten. Eller lægger en times tid midt på dagen til at håndtere de uforudsete sager.

2. Hvordan forpligter man sig som leder til at mestre Touch points?

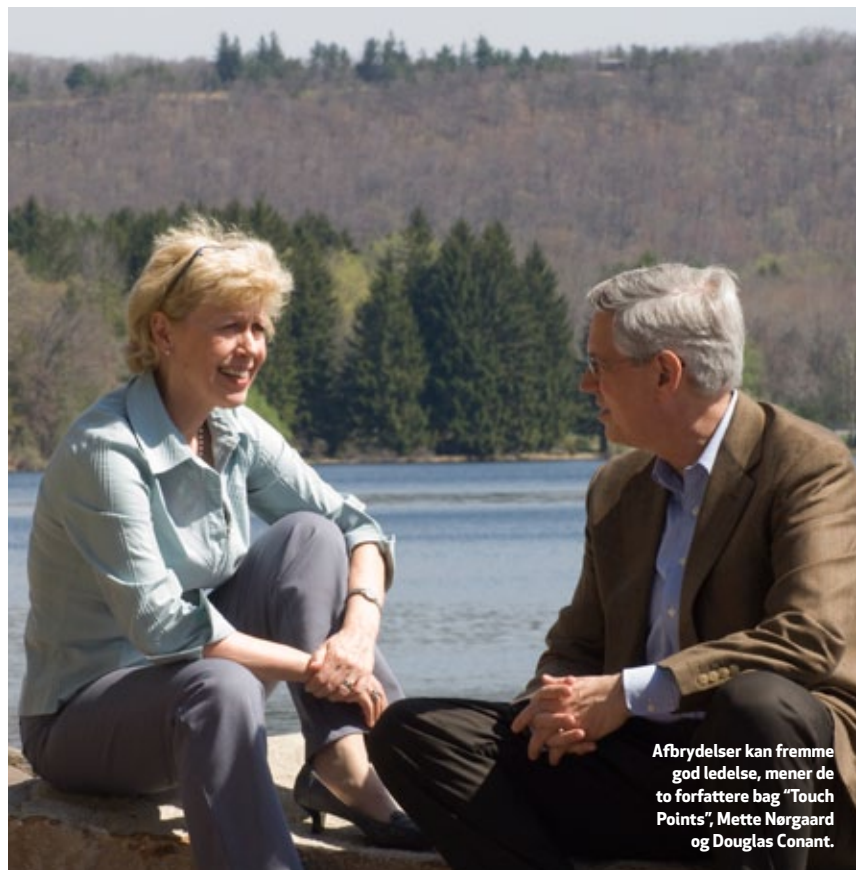
Vi ved jo alle sammen godt, at det tager tid at blive eksempelvis ingeniør, mens ingen siger, at det tager lang tid at blive leder, men det gør det jo! Det tager i hvert fald et par år at blive en rigtig dygtig leder og cirka 10 år at blive en af de bedste i branchen. Et er måske, at man forsøger at lave touch points tre gange om dagen, men hvis du skal være en seriøs leder, er det måske 100 gange om dagen, du skal gøre brug af det. Det er altså svært. Jeg har nærmest aldrig talt med en leder, som ikke kvajer sig mindst en gang om dagen. Og det kan være små ting, såsom at man tjekker sin mobil, mens ens medarbejdere er i gang med at forelægge en problemstilling for en.

3. Hvordan kan man implementere Touch points i sin hverdag som leder?

Da jeg ledede en virksomhed, satte jeg mig et mål, hvor jeg, hver gang jeg fangede en af mine medarbejdere i at gøre noget positivt i en arbejdsrelateret sag, roste dem for det. Jeg havde en lille liste, hvor jeg skrev det op, så jeg sørgede for at give positiv feedback til hver enkelt medarbejder en gang om ugen. Det kan også være, at hvis man sidder i et lidt kedeligt møde, så i stedet for at læne sig tilbage, begynde at tjekke mails og derved trække energi ud af mødet, så vær engageret, og forsøg at træde i karakter. Det er de små processer, som gør forskellen.

4. Hvordan kan man få nået sine arbejdsopgaver som leder, hvis man samtidig skal bruge mere tid på sine medarbejdere?

Pointen er ikke, at du skal bruge mere tid, men at du skal være til stede. Touch Points er opsummeret “Enhver interaktion, hvor du skaber energi og fremdrift omkring det, der er væsentligt” Man skal jo ikke tage alle touch points, men udvælge dem, der er vigtige for virksomheden.



Afbrydelser kan fremme god ledelse, mener de to forfattere bag “Touch Points”, Mette Nørgaard og Douglas Conant.



5. På hvilke områder bliver medarbejderne mere tilfredse i forbindelse med Touch points?

Som leder skal du arbejde benhårdt på sagen, men være blød over for dine medarbejdere. De skal føle, at de bliver hørt og respekteret. Du skal som leder hjælpe folk med at skære ind til benet, så du derved skaber fremdrift, for der er ikke noget mere irriterende end en leder, som sylter tingene.

6. Hvordan har du selv brugt Touch points?

Når jeg rådgiver ledere, tager jeg dem med på forskellige settings. Jeg er som leder ansvarlig for energien under mødet, så hvis det er en smuk majdag, så skal vi da ud, for man er jo langt mere til stede på denne måde, end man er i et gråt mødelokale. Hvis jeg har en længere one-to-one session, så er der ikke noget bedre end at gå en tur sammen.

7. Hvordan kan man implementere Touch points i sin hverdag som leder?

Man skal gøre sig bevidst om, hvorvidt man er blevet leder, fordi det var det næste trin på trappen, eller om man er blevet leder, fordi man brænder for ledelse. Og så skal du udvikle din egen model for ledelse. Du skal udvikle den model ud fra dig selv, dine medarbejdere og jeres unikke kontekst. Når du har en klar model, er det noget af det mest praktiske, energibesparende og stressreducerende, du kan gøre som leder. Jo klarere model, jo klarere kan du være i dine touch points, og jo mindre tid vil dine medarbejdere bruge på at bekymre sig om, hvordan du vil gribe en problemstilling an eller tage en beslutning. De vil i stedet forudsætte dine beslutninger og blive mere selvstændige, så de ofte ikke engang behøver at konsultere dig. Det giver dem mere selvtilid og dig mere tid.



Hold møder i det fri, når solen skinner – og hold generelt, hvad du lover, siger Mette Nørgaard og Douglas Conant.

”Som leder skal du arbejde benhårdt på sagen, men være blød over for dine medarbejdere. De skal føle, at de bliver hørt og respekteret.”

FÅ JULE- GAVEN I HUS



HEARTCORE

Mads Øvlisens tanker om ledelse

300,-



ARVTAGEREN

Biografi om Niels Due Jensen

300,-



SLÅET HJEM

En fortælling om at blive fyret og finde job igen

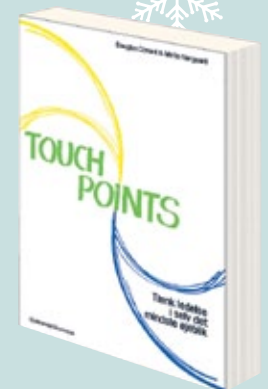
275,-



TOUCHPOINTS

Tænk ledelse i selv det mindste øjeblik

300,-



refleksdesign.dk

Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk

Rene ord for pengene...

Kärcher kan optimere din rengøring – så du både sparer vand, strøm og kemi. Lige nu kan du få sublim tysk ingeniørkunst til priser, der har vasket sig.



Alle de annoncerede priser er ekskl. moms.

Gulvvasker B 90 Classic BP Pack + R 65

- Tank rent/snavset vand: 90/90 l
- Kapacitet: 3.300 m²/t
- Arbejdsbredde: 650 mm
- Sugebredde: 850 mm

Kampagnepris kr. 63.995,-

Vejl. pris kr. 90.795,-

Leasingafgift md. / 36 mdr. kr. 2.686,-

Fejemaskine KM 90/60 R P

- Kapacitet: 9.200 m²/t
- Arbejdsbredde: 615 mm
- Arbejdsbredde + 1 el. 2 sidekoste: 900/1150 mm
- Container: 60 l

Kampagnepris kr. 53.995,-

Vejl. pris kr. 89.195,-

Leasingafgift md. / 36 mdr. kr. 1.691,-

Gulvvasker B 140 + R 75

- Tank rent/snavset vand: 140/140 l
- Kapacitet: 4.500 m²/t
- Arbejdsbredde: 750 mm
- Sugebredde: 940 mm

Kampagnepris kr. 89.995,-

Vejl. pris kr. 162.190,-

Leasingafgift md. / 36 mdr. kr. 2.652,-

Vidste du det? Kärcher er verdens største leverandør af rengøringsmaskiner med mere end 75 års erfaring på markedet. Vi har over 400 verdenspatenter, skabt med det ene formål at spare tid og penge for dig. Alle maskiner bliver livstidstestet på eget testcenter, så du kan stole på kvaliteten. Desuden kan vi rådgive dig, så du optimerer din rengøring – og samtidig sparer både vand, strøm og kemi. **Ved leasing:** Hvis du vil lease over 36 måneder er oprettelsesgebyret kr. 1.000,-. Restværdi 10% og variabel rente.

**KÄRCHER**

makes a difference

LEDERLØN

2011

58.946 kr

3%

37.443 kr

**ALT OM
LEDERLØN 2011**

LØNSPREDNING

LØNSTIGNING

ARBEJDSSTID

BRANCHE

BONUS

PENSION

PERSONALEGODER

AKTIER

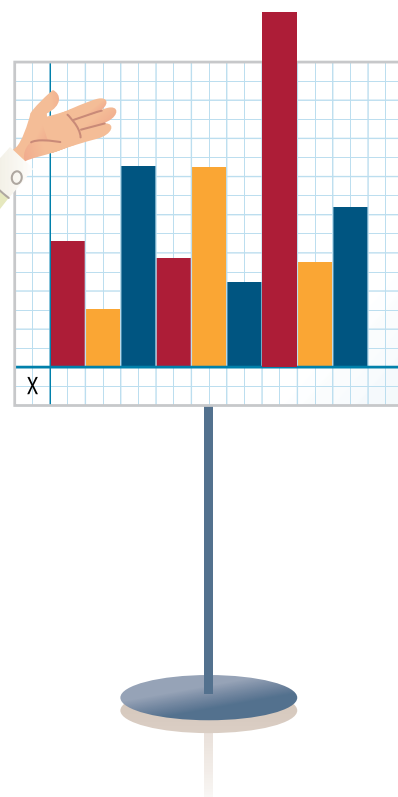
KLAUSULER

40.000 kr

VELKOMMEN TIL Lederløn 2011

Bliv godt klædt på til din næste lønforhandling med den sidste nye lønstatistik. Her kan du se, hvad ledere i din egen branche, aldersgruppe og region tjener.

Tekst: Peter Lyngse



20 sider med de bedst underbyggede tal for danske lederes løn netop nu. Det er, hvad indstikket i dette decembernummer byder på. Lederløn 2011 giver dig 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. Og der er flere ting, der springer i øjnene ved gennemgang af danske lederes løn, siger formand for Lederne Svend Askær:

“Et er, at det virkelig kan betale sig at have uddannelse – det ser vi meget markant. Man får mere i løn, hvis man har siddet længere på

skolebænken. Det kan også betale sig at lave de fornødne jobskift. Hvis du har haft en række forskellige lederjobs, så kan det ses på lønnen. Den tredje ting er, at det er nogle pæne lønstigninger, der afspejler, at ledigheden blandt ledere er lav, og at der i den grad er et marked for dygtige ledere”.

Lederløn 2011 giver ligeledes viden om lønforholdene i det offentlige og i det private samt i forskellen mellem, hvor meget mandlige og kvindelige ledere tjener. Eksempelvis viser lønstatistikken, at kvinder stadig får mindre i løn end mænd – hele 6,3 procent for det samme arbejde. Læs mere om lønforskellene mellem mandlige og kvindelige ledere i resten af Skandinavien på side 71.



“Man får mere i løn, hvis man har siddet længere på skolebænken. Det kan også betale sig at lave de fornødne jobskift. Hvis du har haft en række forskellige lederjobs, så kan det ses på lønnen.”
– Svend Askær

Hej mødebooker. Hvad hvis du kan få det hele?

KVALITETSVURDERING

- Natur (tæt på skov, strand eller vand) ✓
- Nyeste teknik ✓
- Beliggenhed (6 forskellige steder i Danmark) ✓
- Dagslys i lokaler ✓
- Økologi og bæredygtighed ✓
- Max. kapacitet- 190 pers. i biografopstilling ✓
- Pris ✓

Dagsmøde fra 499 kr.*
Mødedøgn fra 1.499 kr.*
* 2012 priser

Book på: sinatur.dk



En kæde
af 6 hoteller de
smukkeste steder
i Danmark.

SINATUR®
Det naturlige ophold



Skarrildhus, v. Herning

Hotel Skarrildhus T/ 9719 6233



Haraldskær, v. Vejle

Hotel Haraldskær T/ 7649 6000



Sixtus, Middelfart

Hotel Sixtus T/ 6441 1999



GL Avernæs, v. Assens

Hotel GL Avernæs T/ 6373 7373



Storebælt, Nyborg

Hotel Storebælt T/ 6531 4002



Frederiksdal, v. Lyngby

Hotel Frederiksdal T/ 4585 4333



KIOL Executive

Kurset er for ledere på højt niveau, ansat i stat, region, kommune eller den tredje sektor.

KIOL har eksisteret i 28 år og over 1600 offentlige ledere er indtil nu blevet inspireret til at udvikle sin organisation – sit personale – og sig selv. På KIOL executive får du:

- Et individuelt afklaringsforløb
- Masterclasses med førende eksperter
- Debatoplæg fra topledere
- Øvelser og træningssessioner i mindre grupper
- Et personligt netværk

KIOL forløbet klæder dig på til at analysere og håndtere komplekse ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer i egen virksomhed.

Læs mere på
www.phmetropol.dk/kiol

Ønsker du mere information, kontakt Institutchef,
Tue Sanderhage på telefon 7248 9375, eller
mail: tusa@phmetropol.dk

Diplomuddannelsen i ledelse

Den kompetencegivende lederuddannelse er for nuværende eller kommende ledere, hvor du både får inspiration til nye handlinger og får ny forståelse af dit ledelsesrum.

Du tilegner dig viden om ledelsesopgavens mange facetter såvel teoretisk, strategisk, metodisk, som praktisk og personligt.

En række valgfrie moduler giver rig mulighed for at relatere til din daglige praksis.

Læs mere på
www.phmetropol.dk/dil

PROFESSIONSHØJSKOLEN

METROPOL

Lønstatistik-app

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

Sådan har vi gjort!

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.

Årets lønstatistik viser, at 25 procent af lederne i den private sektor tjente mindre end 37.452 kroner i september måned, mens der omvendt var 25 procent, som tjente mere end 58.946 kroner i september måned.

90-%-fraktilen er et udtryk for toplønnen i en gruppe. Kun 10 procent i den pågældende gruppe tjener mere end dette beløb. I september 2011 lå 90-%-fraktilen for ledere ansat i den private sektor på 76.149 kroner om måneden.

Du kan læse en mere detaljeret varedeklaration om, hvorledes statistikken er udarbejdet, og hvorledes den kan forstås på Lederne's hjemmeside www.lederne.dk/loen_svar.

Beregn din egen løn

Tabellerne i det magasin, som du sidder med, viser grupper for gruppe præcist, hvad de per-

soner, der har svaret, tjener. Men fordi lederne og deres arbejdsmarked er så varieret, kan det være svært at finde de helt rigtige tal for dig.

Derfor har vi udviklet en matematisk statistisk analysemodel, hvor alle svar fra alle medlemmer hældes ned i én bølge.

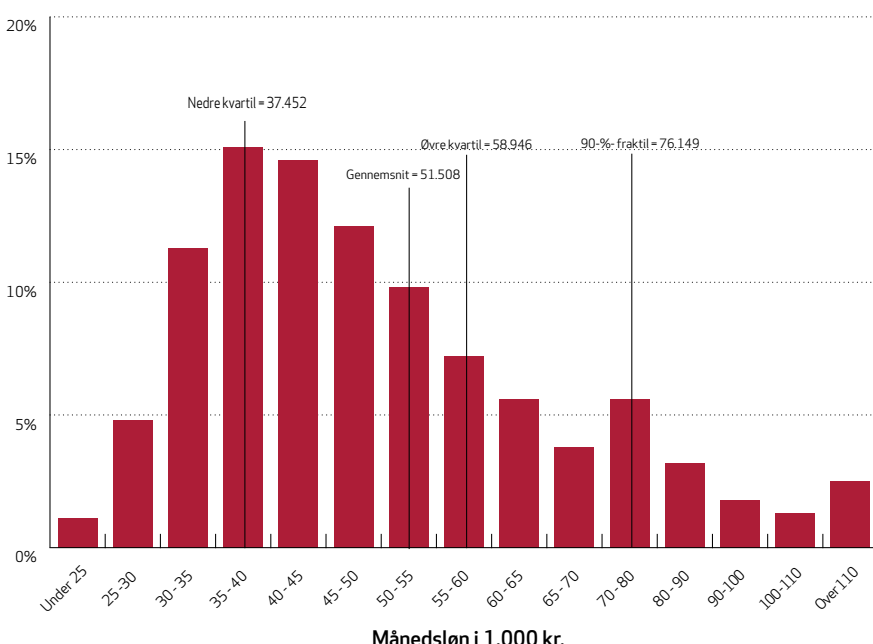
Statistikprogrammet sættes til at regne på, hvilke variabler der har mest forklaringskraft, og hvor meget hver enkelt betyder. Ud i den anden ende kommer en mængde tal, som viser, hvordan statistikken ville se ud, hvis der faktisk eksisterede mange andre med samme alder, uddannelse, geografi, anciennitet, stilling, branche m.v. som dig. Den statistiske model er særdeles robust og pålidelig. Den kommer ud med ganske præcise og detaljerede tal, og de kan ses på www.lederne.dk/loen. Modellen er det bedste redskab til at vurdere den aktuelle markedssituation for lederes løn.

Se din løn på lederne.dk

Tabeller med oplysning om gennemsnitsløn og lønspredning fordelt på stillingsbetegnelser med videre er ikke med i den trykte udgave af Lederløn 2011, men kan i stedet findes på www.lederne.dk/loen.

Hvis du er en af de ledere, der har svaret på spørgeskemaet, som danner grundlag for denne lønstatistik, tilbyder Lederne desuden en individuel sammenligning af dine egne forhold med løn, pension, bonus med videre med andre ledere, der har tilsvarende stilling, anciennitet, uddannelse, branche med videre. Se mere på www.lederne.dk/minloen.

Lønspredning for ledere i den private sektor



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

Om Lederløn 2011

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

- Tallene i statistikken er månedslønnen i september måned 2011 inklusive bonus, overarbejdsbetaling, tillæg, arbejdsgiverens og eget pensionsbidrag, værdi af fri bil og lignende.
- Statistikken anvender oplysninger om løn fra 19.383 medlemmer, hvilket ligger 16 procent over sidste års antal. Oplysningerne er indsamlet gennem elektroniske spørgeskemaer. 29 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.
- For at give et sandfærdigt billede af stigningsprocenten er den beregnet med den sammensætning af stillinger, brancher, virksomhedernes placering i landet m.v., som der var i 2010.
- I tabellerne er der ofte udeladt rækker med "uoplyst", "andet" og eventuelt flere "små" kategorier. Men data for disse grupper er medtaget i totaltallet for neden 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.
- I statistikken anvendes, ud over almindelige gennemsnit, de statistiske mål kvartiler og 90-%-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.

Husk altid

Statistikken er ikke en facitliste, men en markedsanalyse. Kig ikke udelukkende på gennemsnitstallet. Der er særdeles stor individuel variation i lederes lønforhold. Der er ikke to ledere, der er ens, så kig både på gennemsnit og spredningen i lønnen, og vurder så, hvad markedet kan bære for lige præcis din stilling, din virksomhed, dine kvalifikationer og din indsats.

Vi klæder dig på til jobbet som leder!

Som medlem af Lederne får du rabat på alle vores kurser.

Situationsbestemt ledelse

Situationsbestemt ledelse er et af verdens mest anvendte ledelsesværktøjer, som gør dig i stand til at tilpasse din ledelsesstil til den konkrete situation.

Tre dage, ingen overnatning, København.

19.-21. marts 2012
21.-23. maj 2012

Grundlæggende coaching

Ønsker du værktøjer til at udvikle dine medarbejdere og skabe grundlag for endnu bedre resultater som leder?

Tre dage, ingen overnatning, København.

19.-21. marts 2012.

Præsentationstræning

Som leder er det en nødvendig kompetence at kunne præsentere sit budskab klart og overbevisende. Lær at fange dine lyttere og få konkrete redskaber til teknik og forberedelse.

Tre dage, ingen overnatning, København.

14.-15. marts + 12. april 2012.

Den professionelle leder

Uddannelsen giver dig de værktøjer, der gør dig i stand til at håndtere dit personaleansvar og dit lederskab professionelt.

Ti dage, ingen overnatning.

Start 23. januar 2012, Århus.
Start 28. februar 2012, København.
Start 10. april, Århus.

Tilmelding og rådgivning

Telefon 3283 3610
www.lederkompetence.dk
Angiv koden MAGA ved tilmelding

Mere end 50 lederkurser og -uddannelser

LEDERNES
KompetenceCenter

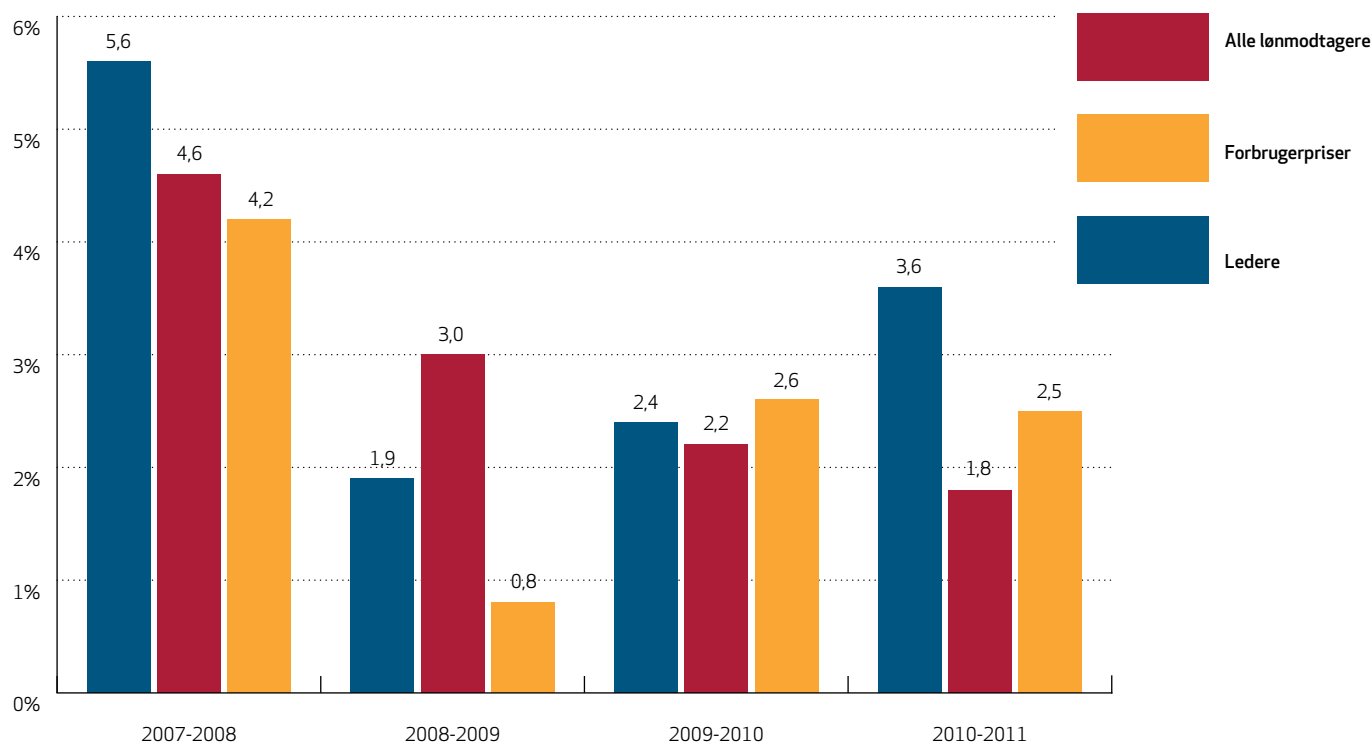
Lønstatistik for ledere i den private sektor

De privatansatte ledere har i gennemsnit opnået en lønstigning på 3,6 procent fra september 2010 til september 2011.

I samme periode er forbrugerpriserne steget med 2,5 procent.

Lederne har altså i gennemsnit oplevet en stigning i reallønnen på 1,1 procent (lønstigning for alle inkl. anciennitet på 3,6 procent minus stigning i forbrugerpriser på 2,5 procent).

Udvikling i gennemsnitlig løn og forbrugerpriser 2007-2011 for lønmodtagere og ledere i den private sektor

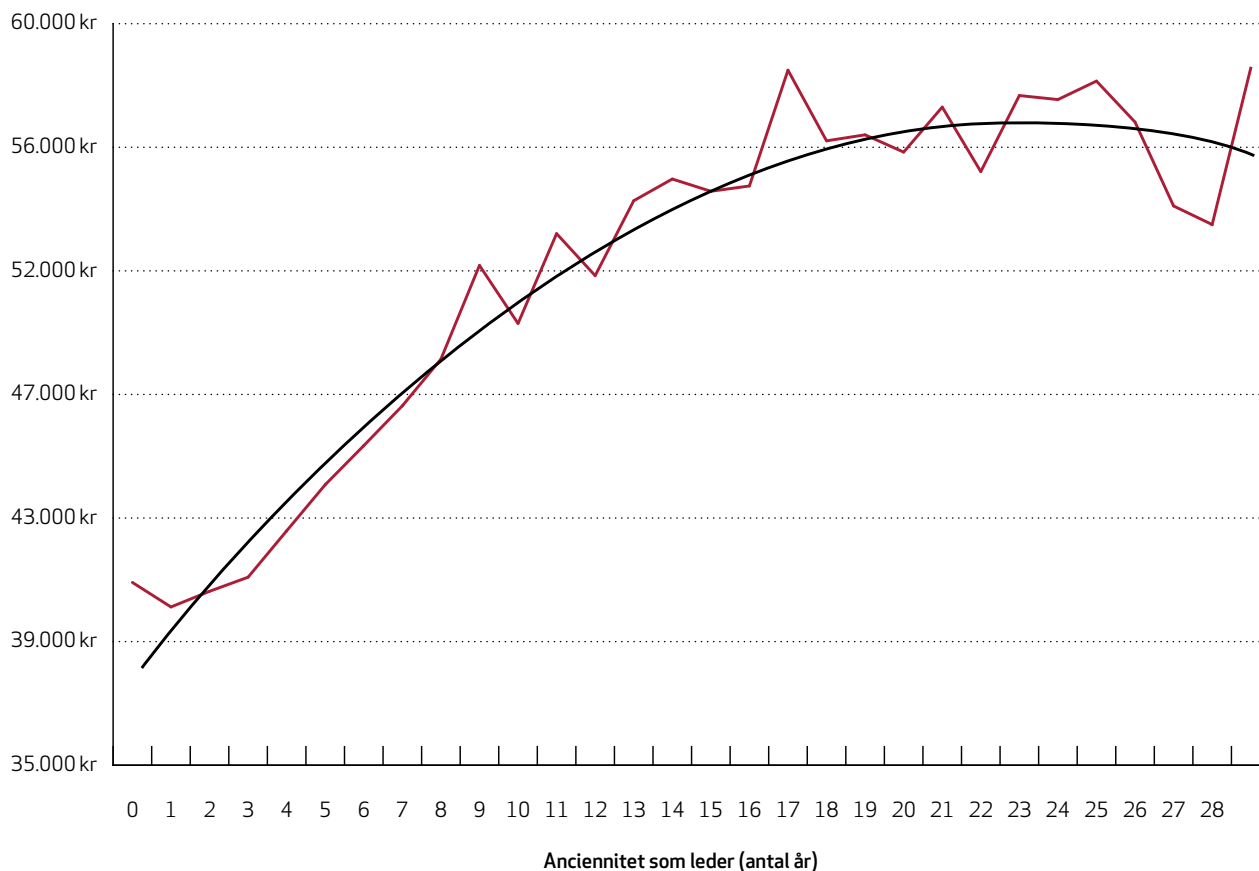


Kilde: Lederløn 2007-2011, Danmarks Statistik samt egne beregninger

Årets lønstigning er beregnet ved at sammenligne dette års gennemsnitsløn med sidste års. Der modregnes for eventuel ændret sammensætning af svargruppen mht. stilling, alder, geografi, branche, sektor og lederanciennitet.

Lønforløb for alle privatansatte 2011

Månedsløn



Lønnen stiger kraftigst i de første 10 år af karrieren

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

Lederens lønudvikling i løbet af karrieren varierer meget efter uddannelsesniveau. Jo højere uddannelse, jo hurtigere, mere og længere stiger lønnen. Ledere med en

erhvervsfaglig uddannelse stiger i løbet af karrieren omkring 13.000 kroner i månedsløn fra en gennemsnitlig startløn som leder på 35.000 til en topløn på i gennemsnit 48.000. For ledere med en længevarende videregående uddannelse stiger lønnen hele 39.000 fra en startløn på i gennemsnit 49.000 til en topløn på omkring 88.000 kroner. De øvrige uddannelsesgrupper ligger mellem disse to yderpoler, både med hensyn til lønniveau og stigning.

Kan du trække større tal ud af dine medarbejdere?

- BÅDE HVAD ANGÅR MEDARBEJDERTILFREDSHED OG INDTJENING?



epos hr



epos rekruttering



epos portal



epos løn



FIND MERE INFORMATION PÅ WWW.PBJ.DK ELLER RING 43 62 74 00



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



Jobindex

Lønnens sammensætning

Lønnens sammensætning varierer fra leder til leder. I den private sektor er det 36 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 5 procent af ledergruppen udgør bonusen 20 procent af lønnen eller mere. 8 procent af de privatansatte ledere får tillæg for funktion, kvalifikation, rådighed, overarbejde eller andet. Disse tillæg udgør kun 0,7 procent af lønnen for alle privatansatte ledere, men udgør hele 10 procent af lønnen for de, der får tillæggene.

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)	8%	0,7%	10%
Bonus, overskudsdeling, resultatløn og lignende	36%	3,5%	10%

Bonus

Bonus, overskudsdeling, resultatløn og lignende har størst betydning for toplederne. Det udgør 8 procent af lønnen for topledere, men kun 3-4 procent for mellemledere, linjeledere og ledere uden personaleansvar/betroede medarbejdere.

Bonus

Lederniveau	Hvor stor en andel af lønnen udgøres af bonus, overskudsdeling, resultatløn eller lignende
Topleder	8%
Mellemleder	4%
Linjeleder	3%
Betroede medarbejdere uden personaleansvar	3%

Læs mere om lønudviklingen i den private sektor efter branche på www.lederne.dk/loen

Lønstigninger fordelt efter hovedbrancher

	Antal	Gennemsnit	Stigning 2010-2011	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%-fraktil
Industri	5.796	51.556	3,9%	38.275	46.000	58.250	75.000
Handel	3.046	47.966	2,7%	33.500	41.050	55.000	74.000
Service	2.941	58.129	6,4%	41.440	52.750	67.750	87.500
Bygge- og anlægsvirksomhed	1.417	48.110	0,2%	37.500	43.742	52.600	68.000
Transport og rejse	1.160	51.066	0,6%	37.298	45.148	58.059	77.890
Andre brancher	3.077	50.327	2,5%	37.380	45.000	56.750	72.500
Alle brancher	17.437	51.508	3,6%	37.453	45.800	58.945	76.145

*Jeg er god til relationer.
Det ved dansk erhvervsliv,
og derfor har jeg ekstra
 travlt i julemåneden.*

*Kærlig hilsen
Brevet*



Mænd gør det. Kvinder gør det også. Og de gør det år efter år. Det er nemlig en fast tradition i dansk erhvervsliv at sende julehilsner til sine forretningsforbindelser. Men hvad er det, der gør julekortet så populært? Det kan du få svaret på her, for TNS Gallup har spurgt danske erhvervsfolk om deres holdning til julekortet.

- 89 % mener, at et julekort sendt med posten styrker relationen til deres forretningsforbindelser.

- 78 % fortæller, at de sender et julekort med posten, fordi de gerne vil signalere, at relationen er værdifuld.
- 76 % mener, at et julekort med posten virker seriøst.
- 81 % stiller deres julekort frem på skrivebordet eller reolen.

Med andre ord fortæller analysen, at et brev betyder mere – også når det gælder julehilsner. Du kan læse hele analysen på www.etbrevbetydermere.dk

ET BREV BETYDER MERE



Løn fordelt efter alder

	Antal	Gennemsnit	Stigning 2010-2011	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90-%- fraktil
18-30 år	745	35.018	2,6%	28.000	33.000	39.584	49.430
31-34 år	1.135	43.048	0,2%	33.000	40.000	49.200	60.000
35-39 år	2.595	49.696	3,2%	37.000	45.000	56.750	72.000
40-44 år	3.470	53.518	5,0%	39.000	48.043	61.000	79.825
45-49 år	3.680	54.486	3,1%	39.500	48.600	62.000	82.500
50-54 år	2.809	54.356	4,5%	38.580	47.600	61.000	80.000
55-59 år	2.047	51.875	4,4%	38.000	45.200	58.103	79.000
Over 60 år	956	51.407	3,5%	38.500	46.215	58.226	75.000
Alle	17.437	51.508	3,6%	37.453	45.800	58.945	76.145

Geografisk inddeling

Løn i den private sektor fordelt efter virksomhedens beliggenhed

	Antal	Gennemsnit	Stigning 2010-2011	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90-%- fraktil
København og omegn	5.389	57.752	4,8%	41.520	52.000	66.358	85.943
Nord- og Østsjælland	1.556	53.479	3,9%	38.109	47.500	61.224	80.000
Vest- og Sydsjælland, Lolland, Falster, Bornholm	1.169	45.922	5,0%	34.700	40.680	51.000	64.000
Fyn med øer	1.182	48.220	3,0%	35.833	43.500	55.000	73.000
Syddjylland	2.613	48.525	2,8%	36.000	43.450	54.320	71.000
Østjylland	2.559	50.755	5,5%	37.000	45.000	57.333	75.000
Vestjylland	1.412	46.425	2,1%	35.500	42.000	52.560	65.300
Nordjylland	1.557	45.469	0,6%	35.000	41.120	50.786	65.000
Hele Landet	17.437	51.508	3,6%	37.453	45.800	58.945	76.145

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

Løn i den private sektor fordelt efter længste erhvervs- eller videregående uddannelse

	Antal	Gennemsnit	Stigning 2010-2011	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90-%- fraktil
Ingen ud over folkeskoleniveau	883	41.810	1,4%	33.000	39.000	46.940	56.785
Student/HF/HH/HTX o.l.	1.629	47.576	3,4%	34.700	42.462	55.000	72.000
Faglært, erhvervsfaglig o.l.	4.543	43.191	2,1%	34.000	40.000	48.000	59.000
Kort videregående eller akademi, merkonom, tekonom og lignende	4.422	50.240	3,3%	38.510	46.000	56.860	70.500
Mellemlang videregående eller diplomuddannelse	3.811	58.716	3,2%	44.000	53.165	67.497	85.000
Lang videregående, master eller mere	1.652	72.300	4,1%	52.000	65.000	83.454	110.000
Alle uddannelser	17.437	51.508	3,6%	37.453	45.800	58.945	76.145

Løn fordelt efter virksomhedens størrelse

	Antal	Gennemsnit	Stigning 2010-2011	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%- fraktil
1-49 ansatte	5.299	46.490	2,6%	34.084	41.000	52.500	69.000
50-99 ansatte	2.249	50.917	5,4%	37.302	45.000	56.951	75.000
100-249 ansatte	2.936	52.088	3,5%	38.233	46.326	58.695	77.000
250-499 ansatte	1.823	52.974	4,7%	39.327	47.673	59.905	77.200
Over 500 ansatte	5.037	56.347	2,6%	40.775	50.500	65.000	83.400
Alle virksomheder	17.437	51.508	3,6%	37.453	45.800	58.945	76.145

Løn fordelt efter hvor mange ansatte man har ledelsesansvar for

	Antal	Gennemsnit	Stigning 2010-2011	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%- fraktil
Ingen	2.612	48.108	2,9%	37.388	45.000	54.510	66.688
1-5	5.039	52.775	3,7%	37.500	46.700	60.136	78.475
6-10	2.949	51.078	3,4%	37.000	46.000	60.000	77.760
11-50	4.274	50.677	4,4%	37.380	45.000	57.000	75.000
Over 50	846	62.743	3,5%	41.000	53.725	75.000	103.000
Alle	17.437	51.508	3,6%	37.453	45.800	58.945	76.145

Pension og fryns

Læs alt om udviklingen i pension og fryns i vores guide til mere fryns her i magasinet, og se udviklingen på www.lederne.dk/loen.

Aflønning med aktier

Andelen af privatansatte ledere, der har en eller anden form for aktieløn som en del af deres aflønning, er i år 4,7 procent. Tallet var svagt stigende fra 2003, til det toppede i 2008. Men fra finanskrisen ramte i 2008, er andelen

af ledere, der får en del af lønnen via aktier, faldet betydeligt.

Læs mere om andelen af ledere i den private sektor, der aflønnes med aktier på www.lederne.dk/loen.

Klausuler i ansættelsen

Hver femte leder er omfattet af begrænsninger i muligheden for, hvilke ansættelser

vedkommende kan tage fremover. Antallet af ledere med klausul har gennem de sidste 10 år været ganske svagt faldende.

Klausuler i ansættelsen

	2001	2003	2005	2007	2009	2010	2011	2011
Ingen klausul	79,0%	77,5%	78,4%	80,9%	79,1%	80,3%	81,2%	81,2%
Konkurrenceklausul	19,4%	20,7%	19,4%	2,2%	15,9%	14,8%	14,3%	14,3%
Kundeklausul	4,5%	5,5%	6,5%	12,7%	5,4%	5,0%	5,0%	5,0%
Jobklausul					4,0%	3,7%	3,3%	3,3%
Heraf								
Både kunde- og konkurrenceklausul	2,9%	3,7%	4,3%	4,2%	3,3%	2,9%	2,9%	2,9%
Både kunde- og jobklausul					0,6%	0,5%	0,4%	0,4%
Både job- og konkurrenceklausul					1,1%	0,8%	0,8%	0,8%
Både kunde-, job- og konkurrenceklausul					0,6%	0,4%	0,3%	0,3%

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

Ledernes KompetenceCenter

Kursuskalender

Lederuddannelser

Den professionelle leder
Start 23. januar 2012
Fra kollega til leder
Start 30. januar 2012
Nyudnævnt leder I
Start 27. februar 2012
Den professionelle leder
Start 28. februar 2012
Kommende leder
Start 12. marts 2012

Specialistkurser

Økonomi for ikke-økonomer
Start 14. marts 2012
Personalejura og arbejdsret
Start 19. marts 2012

Projekt- og procesledelse

Grundlæggende projektledelse
Start 6. februar 2012
Grundlæggende procesledelse
Start 6. februar 2012
Projektlederuddannelsen på akademisk niveau
Start 20. februar 2012

Kommunikation

Personlig gennemslagskraft
Start 20. februar 2012
Den svære samtale
Start 28. februar 2012
Konflikthåndtering
Start 1. marts 2012
MUS – om bedre performance
Start 1. marts 2012

Personlig udvikling og ledelse

Ledelse med effektivitet
Start 9. februar 2012
Personlig planlægning og udvikling
Start 12. marts 2012
Situationsbestemt ledelse
Start 19. marts 2012

INSPIRATIONSMØDER

Positiv psykologi – vejen til loyale medarbejdere
22. februar 2012
Fremtidens leder – vejen til i morgen
22. marts 2012

Tilmelding og rådgivning

Telefon 3283 3610
www.lederkompetence.dk
Angiv koden MAGA ved tilmelding

Mere end 50
lederkurser og
-uddannelser

LEDERNES
KompetenceCenter



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, som for eksempel juleaftensdag. Lederne har i gennemsnit fri med løn på 2,6 af disse "uofficielle helligdage".

Ferie og fridage - antal dage

Samlet aftalt ferie m.v. Inklusiv feriefridage, omsorgsdage m.v. ekskl. officielle og uofficielle helligdage	29,4
"Uofficielle helligdage" med løn i gennemsnit	2,6
Samlet frihed med løn	32,0

Uofficielle helligdage

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

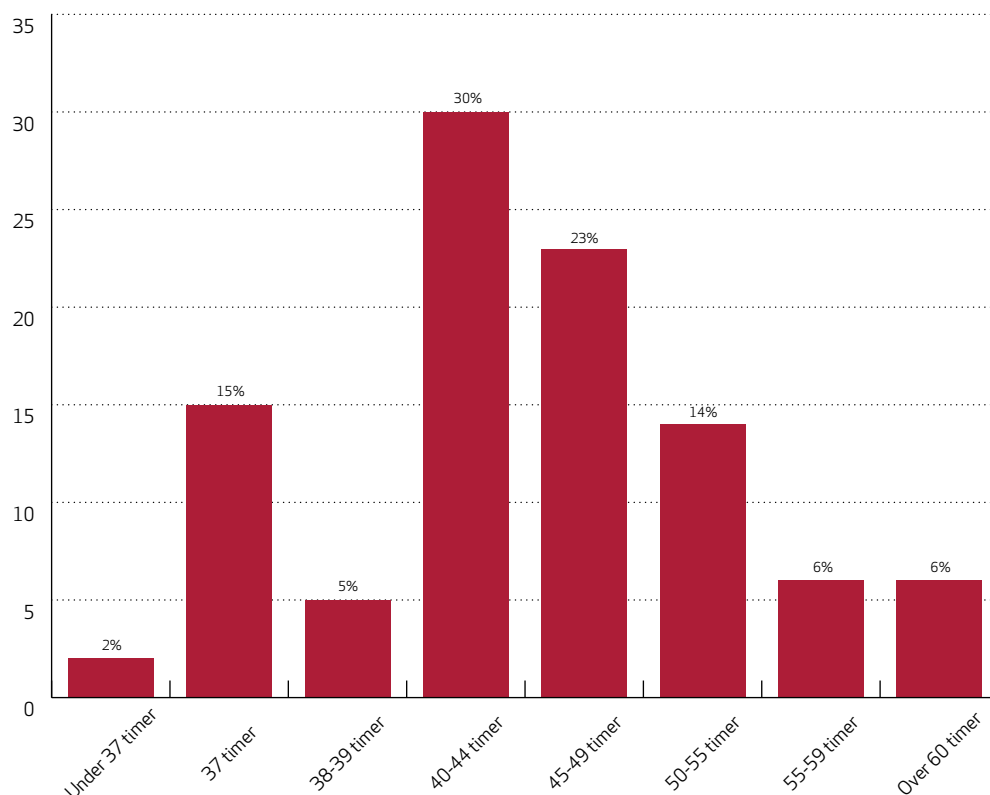
Juleaften	85%
Nytårsaften	70%
Fredag efter Kristi Himmelfart	28%
1. maj	21%
Halv Grundlovsdag	24%
Hel Grundlovsdag	40%

Arbejdstid

Fem ud af seks ledere arbejder mere end 37 timer pr. uge. Næsten halvdelen af alle ledere (48 procent) har en arbejdsuge på 45 timer eller mere.

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

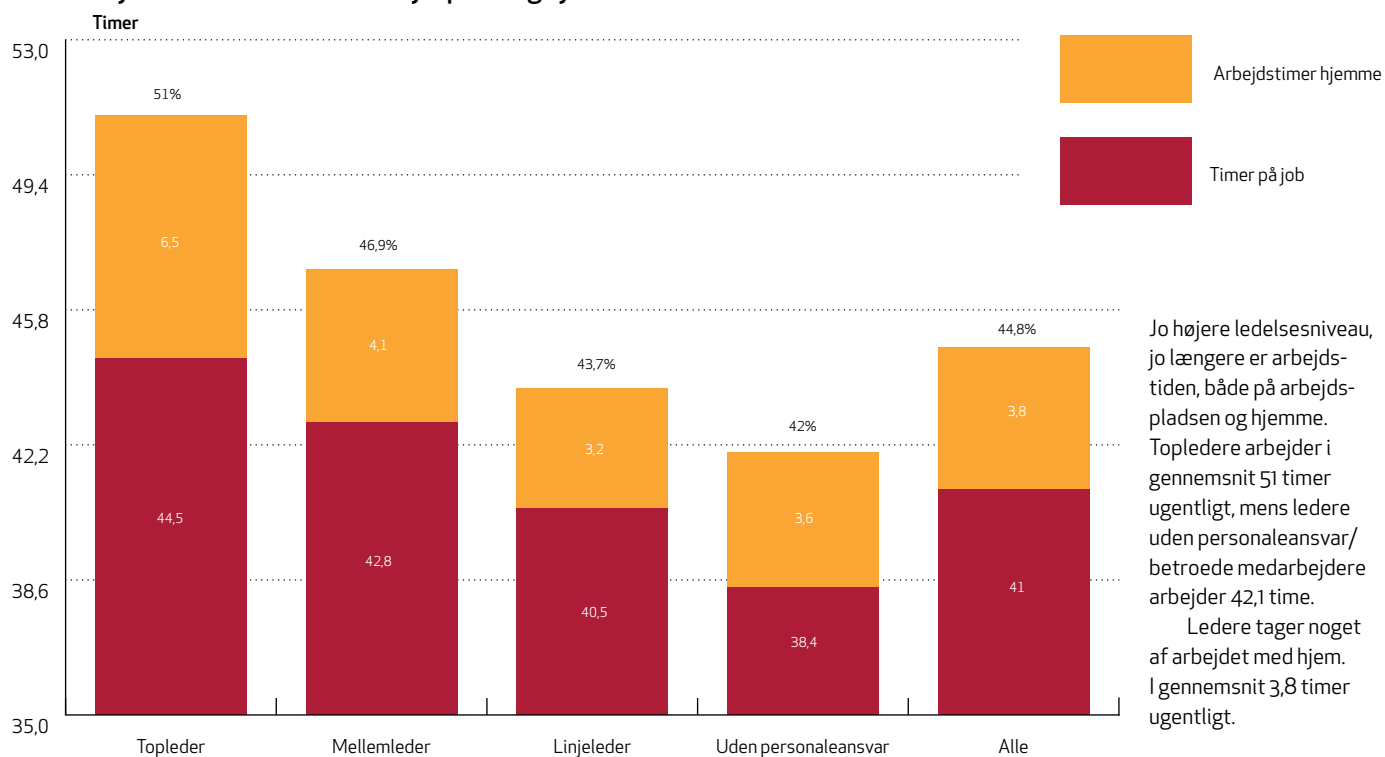
Samlet ugentlig arbejdstid



Gennemsnitlig ugentlig arbejdstid

Fordelt efter ledelsesniveau og opdelt på arbejde på arbejdspladsen og hjemme
Timer pr. uge.

Arbejdstid fordelt mellem arbejdsplads og hjem

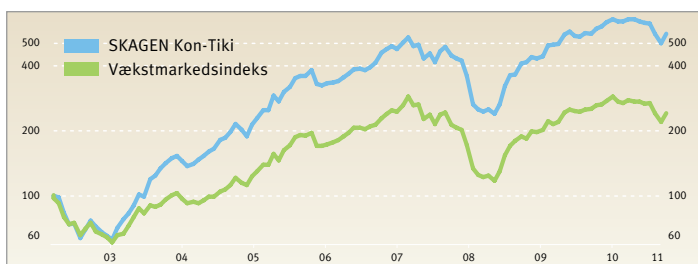


Jo højere ledelsesniveau, jo længere er arbejdstiden, både på arbejdspladsen og hjemme. Topledere arbejder i gennemsnit 51 timer ugentligt, mens ledere uden personaleansvar/betroede medarbejdere arbejder 42,1 time.

Ledere tager noget af arbejdet med hjem. I gennemsnit 3,8 timer ugentligt.

Hvordan har du investeret din pension?

Vores fonde har slået aktiemarkedene, år efter år...



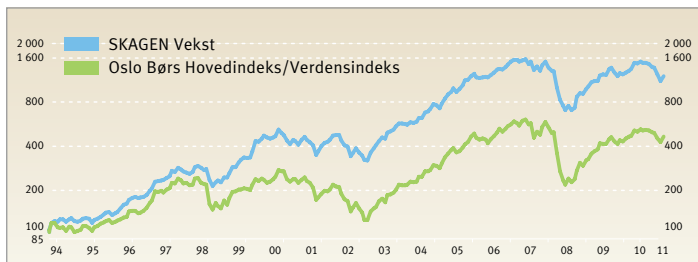
SKAGEN Kon-Tiki

investerer i aktier der har sit forretningsfokus i vækstmarkedene. Passer til investorer, som ønsker at være med i værdiskabelsen her. *Hovedforvalter er Kristoffer Stensrud.*



SKAGEN Global

investerer i aktier i hele verden og passer til investorer, som ønsker at opnå stor spredning, både geografisk og på tværs af brancher. *Hovedforvalter er Kristian Falnes.*



SKAGEN Vekst

investerer mindst 50 % i aktier der er børsnoteret i Norge og resten i udenlandske aktier i hele verden. *Hovedforvalter er Beate Bredeesen.*

SKAGEN Fondene tilbyder dig nogle af verdens bedste aktiefonde. Vi tilbyder kun fonde, som vi vil investere vores egne penge i og lader os ikke friste af modeluner, når det gælder etablering af nye fonde. Derfor har vi kun tre aktiefonde. Alle tre fonde har brede mandater, som giver vores forvaltere mulighed for at lede efter aktier i hele verden.

Vi er i samme båd som dig

Vi tilbyder kun aktiefonde, som vores forvaltere også selv investerer egen opsparing i og dine omkostninger i aktiefondene er indrettet således, at når du vinder, vinder vi også. Det er sund fornuft.

Vores investeringsfilosofi

SKAGENS filosofi er anderledes ved, at vi investerer i selskaber som er Undervurderede, Upopulære og Underanalyserede, men som har potentiale til at stige i værdi og dermed skabe merafkast til vores investorer.

Vores aktiefonde egner sig til de fleste, som ønsker at spare op i aktier.

Kontakt os og hør mere om dine muligheder på telefon 70 10 40 01 og på www.skagenfondene.dk

Kunsten at anvende sund fornuft

Historiske afkast er ingen garanti for fremtidige afkast, som vil afhænge af bl.a. markedsudviklingen, forvalterens dygtighed og fondens risiko. Afkast kan blive negativt som følge af kurstab.





Lønstatistik for ledere i den offentlige sektor

Lederlønnings i den offentlige sektor

	Antal	Gennemsnit	Median	Nedre kvartil	Øvre kvartil	90%- fraktil
Kommune/region	850	39.760	32.715	38.262	45.000	51.138
Stat	367	46.811	35.600	43.600	54.000	66.300
Selvejende institution	729	46.325	36.324	43.000	52.100	63.600
Den offentlige sektor i alt	1.946	43.549	34.370	41.000	49.004	60.000

I forhold til det private arbejdsmarked ligger lønningerne for ledere i den offentlige sektor en del lavere. I gennemsnit tjente en leder i den offentlige sektor 43.549 kroner i september måned 2011 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.

Man kan bruge redskaberne på Ledernes hjemmeside til at finde mere detaljerede oplysninger om løn, pension med videre for bestemte stillinger, end hvad der er muligt at lave på papir. Se nærmere om dette på side 55

Lønnens sammensætning

Lønnens sammensætning varierer fra leder til leder. I den offentlige sektor er det 15 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 8 procent.

57 procent af de offentligt ansatte ledere får tillæg for funktion, kvalifikation, rådighed, overarbejde eller andet. Disse tillæg udgør 8 procent af lønnen for alle offentligt ansatte ledere, men udgør hele 15 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)	57%	8%	15%
Bonus	20%	1%	8%

Pension

Pensionsdækningen er næsten fuldstændig i den offentlige sektor, idet kun 3 procent af lederne ikke har en eller anden form for pensionsdækning. I gennemsnit udgør ledernes eget samt arbejdsgiverens bidrag til pension 14,6 procent af lønnen.

Mere om løn i det offentlige

Læs mere om løn i den offentlige sektor fordelt på branche, efteruddannelse, alder, arbejdspladsens beliggenhed, institutionens størrelse og ledelsesansvar på www.lederne.dk/loen.

Løn i den offentlige sektor fordelt efter længste erhvervs- eller videregående uddannelse

	Antal	Gennemsnit	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%- fraktil
Ingen ud over folkeskoleniveau	59	38.625	30.000	37.772	45.988	53.000
Student/HF/HH/HTX o.l.	89	42.884	32.000	37.000	50.710	63.000
Faglært, erhvervsfaglig o.l.	358	38.197	31.000	36.000	43.000	50.000
Kort videregående eller akademi, merkonom, teknonom o.l.	350	42.724	34.357	40.542	48.342	57.711
Mellemlang videregående eller diplomuddannelse	762	43.985	35.682	41.416	49.000	59.000
Lang videregående, master eller mere	260	52.199	41.450	49.615	58.000	70.160
Alle uddannelser	1.946	43.549	34.370	41.000	49.004	60.000

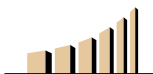


JANUARI 2014



Hvis miljøprofilen
er ligegyldig,
kan man leje
hvor som helst

Norrporten udvikler og udlejer moderne og velbeliggende kontorer baseret på fremsynede virksomheders behov. Alt, hvad vi gør, bygger på et solidt økonomisk fundament samt et grundlæggende ønske om at opbygge og udvikle nære og langsigtede relationer til lejere, leverandører og det omgivende miljø. Læs mere på norrporten.dk eller kontakt Peter Frische på 2819 6677.



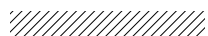
NORRPORTEN
Moderne, fleksible kontorer



Kvinde, kend dit værd i kroner og øre

Der er fortsat betydelig forskel på, hvor meget mænd og kvinder får i løn som chefer, viser nye tal fra Lederne. Samme tendens gør sig gældende i hele Norden, hvor stærke velfærdsstater ifølge forskere er med til at fastholde traditionelle kønsrollemønstre. Hvis uligelønnen skal udlignes, skal kvinderne selv efterspørge en højere løn, og arbejdsgiverne skal lære at give den frivilligt.

Tekst: Sabrina Drevsfeldt



Mandlige chefer vinder stadig over de kvindelige i konkurrencen om den højeste løn. Trods flere år med stort fokus på at lukke løngabet mellem mænd og kvinder er der i dag lige så stor forskel på lønposens indhold hos de to køn som for ni år siden.

Det viser en opgørelse af lønnen blandt 19.383 ledere i både den private og den offentlige sektor, som er udarbejdet af Lederne blandt organisationens medlem-

mer. Her fremgår det, at en kvindelig leder i gennemsnit tjener 45.500 kroner om måneden – knap 7.000 kroner mindre end mændene, når man regner tillæg, pensionsbidrag og andre goder med.

Tages der højde for forskelle i uddannelse, titler, og at mænd typisk har ansvar for flere medarbejdere og har længere anciennitet som ledere, er forskellen på 6,3 procent.

Dermed har tallet ikke ændret sig nævneværdigt siden 2003, hvor Lederne første

gang sammenlignede de to køns lederløn og kom frem til en forskel på 6,5 procent.

Tallene ærgrer Ledernes formand, Svend Askær:

“Det er irriterende, at det umiddelbart ikke kan lade sig gøre at udligne lønforskellen. Jeg er overrasket over, at der ikke er sket mere de seneste mange år,” siger han.

At den lønforskel mellem mandlige og kvindelige ledere, der ikke kan forklares med andet end køn, kun har ændret sig 0,2 procent siden



“Alle lande med en udbygget velfærdsstat har en rod-fæstet lønforskel mellem kvinder og mænd. Velfærdsstaten har nemlig betydet, at kvinder historisk set har været ansat i omsorgsjob – eller hvad man faktisk stadig i dag kalder “kvindefag” – som er lavt betalte job.”

2003, er direkte rystende, mener lektor Karen Sjørup fra Roskilde Universitets Center, der var medlem af regeringens Lønkommission:

“Det er, hvad jeg vil kalde uretfærdigt, fordi

det skaber et relativt hierarki mellem mænd og kvinder – og det er utroligt, at vi ikke er nået længere, når det er et område, der har været meget fokus på.”

Uligeløn i hele Norden

Men det er ikke kun i Danmark, at mændene fortsat kan se større beløb gå ind på bankkontoen. Lønforskellen mellem kvindelige og mandlige ledere er også stabil i andre nordiske lande. I Norge viser en undersøgelse fra det norske Ledelsesbarometer, at kvindelige ledere i 2011 tjener 87,1 procent af, hvad mændene tjener, hvor tallet i 2010 var på 86,1 procent. I Sverige har løngabet ligeledes ligget fast på 4,5 procent de seneste år, hvilket svarer til, at kvindelige ledere i gennemsnit tjener 2.000 kroner mindre om måneden end deres mandlige kolleger.

Ifølge Karen Sjørup skyldes den fastlåste uligeløn blandt ledere i Norden, at velfærdsstaterne er med til at opretholde traditionelle kønsrollemønstre.

“Alle lande med en udbygget velfærdsstat har en rod-fæstet lønforskel mellem kvinder og mænd. Velfærdsstaten har nemlig betydet, at kvinder historisk set har været ansat i omsorgsjob – eller hvad man faktisk stadig i dag kalder “kvindefag” – som er lavt betalte job. Det har skabt en kultur, hvor kvinders

arbejde generelt ses som mindre værdifuldt end mænds. Selvom en kvinde vælger at gå en anden vej i dag, så betyder de faste kønsopfattelser, at kvinders arbejde ubevidst menes at være mindre værd,” siger hun.

I den offentlige sektor er ledernes lønninger da også lavere, og forskellen mellem de to køns lønninger er kun på 4,1 procent, viser Ledernes undersøgelse.

Men det er også velfærdsstatens mange tilbud, der er med til at holde kvindelige lede-

Så meget tjener kvindelige ledere mindre end deres mandlige kolleger

Faktisk lønforskel: 13,2%
Korrigeret lønforskel: 6,3%

res løn nede, mener Svend Askær:

“Når lønforskellen er så stabil, skyldes det, at kvinderne simpelthen går glip af lønstigning og lønforhandlinger, mens de er på barsel. Danske kvinder får typisk omkring to børn, og det betyder med det danske velfærdssystem ofte to år væk fra arbejdspladsen. På den måde kan man sige, at to børn er lig med seks procents løngab.”

Økonomiprofessor ved Aarhus Universitet Nina Smith, der forsker i kvindelige ledere, er enig:

“Vi er kommet så langt med de familievenlige tiltag, at de utilsigtet har en boomerangeffekt på kvinderne. Når en kvinde går på barselsorlov første gang, er det ofte ligesom at blive slået tilbage i ludo. Når hun kommer tilbage, får hun en arbejdsdag, der passer bedre til at være mor – og så går hun lønmæssigt tilbage i forhold til mændene. På den måde lægger barslen hele sporet for, hvordan

Korrigerede lønforskelle for ledere ansat på forskellige ledelsesniveauer

Korrigeret lønforskel

Topleder: 2,4%

Mellemlider: 4,4%

Linjelider: 6,9%

Leder uden personaleansvar/
betroet medarbejder: 7,7%

Kilde: Ledernes Lønundersøgelse

AVerTM

DS
DS-DISPLAY A/S



TRÆT AF LANGE REJSEDAGE OG SPILDT ARBEJDSSTID?

**AVer videokonference er løsningen
- nemt og enkelt!**



**LEASINGPRIS
PR. MD. FRA
KR. 583,-
I 36 MDR.**

Kontantpris fra kr. 18.995,-
ex. moms

DS-DISPLAY er Danmarks største distributør af AV løsninger og videokonference. Hvis du scanner koden kan du læse mere om AVer systemerne. Du kan også kontakte os for information om nærmeste forhandler. Du kan downloade en QR (barcode) scanner i app store på din smartphone.



Korrigerede lønforskelle for ledere ansat i forskellige brancher

Korrigeret lønforskel

Industri: 5,2%
Bygge- og anlægsvirksomhed: 11,8%
Handel: 6,4%
Transport og rejse: 8,0%
Andre brancher: 7,1%

det går i kvindens karriere. Kvinder kan bruge velfærdsordningerne til at få mange børn med, men til gengæld får de ikke højt lønnede job."

Kvinder skal bede om mere i løn

De kvindelige leders egne valg er netop med til at holde deres løn nede, mener Karen Sjørup. Kvindelige ledere er nemlig ikke gode nok til at sætte en pris på deres eget arbejde.

"Kvinden ligger selv under for de indlejrede vaner og kulturelle roller, der siger, at kvinder ikke behøver at have så høj en løn for deres arbejde. Kvinder er ikke vant til, at de skal tjene ordentligt. Hvis man er datter af en husmor, så synes man, at det er fantastisk at få 40.000 kroner om måneden. På den måde undervurderer kvinder, hvad de selv skal have, og så beder de ikke om at få mere," siger hun og fortsætter:

"Det er en stereotyp, at kvinder ikke kan finde ud af at sælge sig selv – men ofte ved de ikke, hvad de egentligt burde sælge sig selv til. Det spiller især ind på kvindelige leders løn, hvor en stor del af den månedlige check er

Korrigerede lønforskelle for ledere afhængig af alder

18-30 år: 7,1%
31-34 år: 8,2%
35-39 år: 7,8%
40-44 år: 5,6%
45-49 år: 6,2%
50-54 år: 4,8%
55-59 år: 6,7%
Over 60 år: 5,7%

nivelleret ud fra individuelle forhandlinger, der afhænger af en selv."

Svend Askær mener dog, at kvinder er dårligere til at forhandle løn end mænd. Det hænger ifølge formanden sammen med, at kvinder ikke går lige så meget op i løn, som mænd gør.

"Mit indtryk er, at det er nemmere for en overordnet at give kvindelige ledere lavere løn, fordi kvinder ikke går så målrettet efter en høj løn. De går mere op i, at jobbet har et meningsfuldt indhold, og at de har det godt med kollegerne. Derfor har vi kørt en række forhandlingskurser for kvinder for at klæde dem bedre på til at få det maksimale ud af en lønforhandling – og de har fået gode ord med på vejen fra deltagerne," siger formanden.

Månedsløn for kvindelige og mandlige ledere

Gennemsnitsløn

Kvinder: 45.513 kroner
Mænd: 52.441 kroner

Skab større bevidsthed

Forhandlingskurser og andre uddannelses tilbud er nemlig vejen frem, hvis løngabet skal gøres mindre, mener Svend Askær. Det handler om at skabe en større bevidsthed om problemet, både hos kvinderne selv – og hos deres arbejdsgivere.

"Jeg tror, at vi med tiden kan komme et langt stykke ved at blive ved med at skabe opmærksomhed omkring det løngab, der stadig er. I Danmark har vi tendens til at tage for givet, at der er fuld ligestilling mellem kvinder og mænd, selvom der ikke er det på lønområdet. At vi hvert år laver denne statistik, er et forsøg på at fastholde fokus på problemet, så vores medlemmer tænker over det i deres job. Det er måden, hvorpå vi eksempelvis kan få de kvindelige ledere selv og deres overordnede til at huske, at en kvindelig leder på barsel også skal

"Kvinden ligger selv under for de indlejrede vaner og kulturelle roller, der siger, at kvinder ikke behøver at have så høj en løn for deres arbejde. Kvinder er ikke vant til, at de skal tjene ordentligt."

have en lønregulering, hvis hendes kolleger har får det," siger han og fortsætter:

"Folk skal ændre deres adfærd, og det gør vi bedst gennem at gøre dem opmærksom på deres adfærd. Jeg tror ikke på, at yderligere lovgivning vil gøre en forskel."

Karen Sjørup argumenterer heller ikke for nye love på området – hun mener derimod, at de allerede eksisterende love skal præciseres.

"I dag har vi en lovgivning, der siger, at personer, som yder det samme arbejde, skal have samme løn. Det er dog ikke tydeliggjort, hvornår man kan tale om, at arbejdet har samme værdi, og dermed bliver det et fortolkningsspørgsmål, hvilket betyder, at man godt kan forsvare at give en kvinde en lavere løn," siger hun.

Ifølge Nina Smith kommer vi dog til at vente rigtig mange år på reel ligeløn, hvis ikke der ændres markant på lovgivningen:

"Vi har i de seneste år troet, at det var et spørgsmål om at lave talentprogrammer og mentorordninger for kvinderne, men det har tydeligvis ikke rykket det store. Derfor mener jeg ikke, at vi kommer udenom at ændre på lovgivningen i vores velfærdssamfund. Eksempelvis er det en god idé at øremærke barsel til fædrene, ligesom vi i dag øremærker barsel til mødrene, så det bliver mere naturligt, at de også passer børnene. Det handler om at ændre på familiemønstrene og kønsrollerne." ❶

Månedsløn for kvindelige og mandlige ledere i den offentlige sektor

Gennemsnitsløn

Offentlig sektor

Kvinder: 40.221 kroner
Mænd: 45.874 kroner

Privat sektor

Kvinder: 46.560 kroner
Mænd: 53.003 kroner



BMW Lifestyle

Bikes & Equipment



Ren køreglæde



reddot award
product design



LYKKEN ER ET KØRETØJ, DER VOKSER MED OPGAVEN.



Str. 2-5 år i én og samme cykel. Hvorfor har ingen tænkt på det før? Cyklen leveres med kæde og pedaler, og når junior er klar, monteres de nemt. Det er sjovere at lære uden støttehjul, og de voksne slipper for kosteskaftet. Den prisvindende BMW Kidsbike fås i farvekombinationerne sølv/blå og sølv/rød samt orange/sort, og den står hos dit autoriserede BMW serviceværksted – find det nærmeste på www.bmw.dk. Du får garanteret ikke svært ved at få ungerne med.

BMW KIDSBIKE TIL 2.520,- KR.



Licens nr. 576-035



Svanemærket Rengøring

til domiciler og store kontorhuse mv.

Anders Andersens Rengøring er som det første store og landsdækkende rengørings-selskab i Danmark blevet Svanemærket.

Virksomheder med fokus på miljøansvar har nu fået mulighed for at indføre miljøtilpasset rengøring.

Svanemærket er også et **kvalitetsstempel**, idet vi er auditeret og godkendt i henhold til en omfattende liste af kriterier og krav, der ud over skrappe miljøkrav også handler om krav til rengøringens kvalitet, etik, arbejdsmiljø mv.

Ring til os på 43 99 99 99, og hør, hvordan din virksomhed kan få Svanemærket kvalitetsrengøring udført af veluddannede medarbejdere.

Anders Andersen's Rengøring

