MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

Lederne

NR. 4 DECEMBER 2013. 97. ÅRGANG

TEMA

LEDERLØN 2013
15 sider med alt om din løn

DILEMMA
Hvordan undgår du for lange møder?

NY VIDEN
Den gode leders vigtigste personlige egenskaber

GUIDE
Firmabiler med fordele

Årets leder Niels Duedahl

"TILLID FORPLIGTER MERE END SANKTIONER"

LEDERNE

BMW er danskernes foretrukne bilmærke igen i år – i følge FDM og Loyalty Groups AutoIndex. Læs mere på www.bmwnyheder.dk

Bedst som du troede, at BMW 5-serie ikke kan blive bedre, så overgår den alligevel sig selv. Med den nye model, der bla. betyder nye, ekstremt sparsommelige motorvarianter – og udvidet ECO PRO teknologi, der automatisk hjælper dig med at køre økonomisk. Den nye udgave af BMW 5-serie byder også på nye tekniske innovationer, der hjælper dig med alt – fra at advare om trafikpropper til at holde afstand til den forankørende. Bare for at nævne et par af nyskabelserne.

Som noget helt nyt, kan du nu også vælge mellem flere udstyrsmodeller. Både Sedan, Touring og Gran Turismo fås i en standardudstyret udgave, der er alt andet end standard – og så to nye udgaver: Luxury Line og Modern Line, som i bund og grund bare betyder, at det nu bliver endnu sværere at vælge, hvilken BMW 5-serie det skal være. Se mere på bmw.dk

DEN NYE BMW 5-SERIE. BESKATNINGSGRUNDLAG FRA 475.546 KR.

A
G

BMW 5-serie kontantpris fra 558.000 kr. ekskl. leveringsomkostninger. **BMW ErhvervsLeasing** af BMW 5-serie fra 6.995kr./md. Førstegangsbetaling 0 kr. Beskatningsgrundlag fra 475.546 kr. Prisen er baseret på 36 mdr., 60.000 km i perioden, inkl. service og ekskl. moms, dæk, brændstof, forsikring og grøn ejerafgift. Etabl. gebyr 4.750 kr. Adm. gebyr 25 kr./md. Priserne er baseret på endelig kreditgodkendelse. Bilerne er vist med ekstraudstyr. **Forbrug 10,1-22,2 km/l, CO2-udledning 119-232 g/km, 143-560 hk.**

Den nye
BMW 5-serie

www.bmw.dk

Ren køreglæde

DEN HAVDE DU IKKE SET KOMME.

Den bedste JULEFROKOST holder du i DGI-byen

Har du planlagt årets julefest?

Ligegyldigt hvilken slags julefest du har på din ønskeliste, så har du alle muligheder for et vellykket arrangement i DGI-byen. Skal det være galla med røde løbere og kandelabre, eller træskodans, fadøl og jukeboks? – Det er helt op til dig.

Vores festteam sprudler af idéer til de bedste fester, og de glæder sig til at gøre dit arrangement til årets fest.

Du kan selvfølgelig også tage udgangspunkt i vores julepakker, som naturligvis kan udvides, med alt hvad julehjertet begærer. Fra DJ, rød løber, luciaoptog og natmad, til cocktails, tryllerier og fyrværkeri.

Og husk at vi kun bor 50 meter fra Københavns hovedbanegård, i juletiden kører der ekstra S-toge hele natten.

BOOK ÅRETS FEST
T / 3329 8112
E / salg@dgi-byen.dk
dgi-byen.dk/julefrokost

Bowl & Julefrokost – fra 249 kr.

- Sprød loungestemning i Københavns mest tjekkede bowlecenter
- Julebuffét i DGI-byens stemningsfyldte restaurant, Vestauranten
- 2 timers bowling inkl. skoleje

Julefrokost – 695 kr.

- Københavns flotteste festlokaler
- Forfriskende velkomstdrink
- Lækker og indbydende julebuffét
- Drikkevarer under middagen (øl, vand og husets vin)
- Smukt opdækkede borde
- Nyeste AV-udstyr (lyd)

Julefrokost X-tra – 995 kr.

- Københavns flotteste festlokaler
- Forfriskende velkomstdrink
- Lækker og indbydende julebuffét
- Øl, vand og husets vin hele aftenen (kl. 18 – 02)
- Kaffe/the
- Smukt opdækkede borde
- Festligt julepynt og hyggelys
- Nyeste AV-udstyr (lyd)
- Mandelgave

Indhold

december 2013

06 | *Leder*
Formandens leder

INDBLIK

09 | Pas på de klassiske faldgruber som ny leder

10 | Stærke personligheder lammer lederteams

12 | Fleksibilitet lønner sig

ARTIKLER

14 | *Ny viden*
Den gode leder er troværdig

18 | *Portræt*
Årets leder, Niels Duedahl

25 | *Dilemma*
Hvad gør du ved for lange møder?

26 | *Ledernes ModeCenter*
Nye rammer for læring og udvikling

30 | *Refleksion*
Billard i arbejdstiden er ok

35 | *Ny viden*
Ledelse i fællesskab

38 | *Det har jeg lært om ledelse*
Henrik Heideby

s. 53

LEDERLØN 2013

15 sider med alt om din løn, pension og personalegoder, både for privat og offentligt ansatte ledere

Foto: Thomas Tolstrup

LEDERLIV M.M.

41 | *Guide*
Firmabiler med fordele

44 | *Kultur og ledelse*
Gløden fra Churchills cigar

47 | *Bøger*

50 | *Mit bedste råd om ledelse*
Caroline Søeborg Ahlefeldt

LEDERLØN 2013

55 | Bliv klædt på til din næste lønforhandling

56 | Lønnen i den private sektor

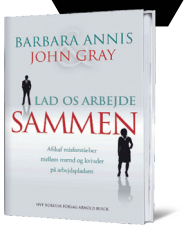
62 | Pension og personalegoder

65 | Ferie og arbejdstid

66 | Lønnen i den offentlige sektor

70 | *Guide:*
Kvinde, lær at forhandle som en mand

47 | *Bøger*
Teams med både mænd og kvinder performer bedre



MEDLEM AF DANSKE SPECIALMEDIER ISSN 0909-6418

UDGIVES AF LEDERNE VERMLANDSGADE 65, 2300 KØBENHAVN S. **TELEFON** 3283 3283 **FAX** 3283 3284 **MAIL** LEDERNE@LEDERNE.DK **WWW.**LEDERNE.DK **ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR** TORKILD JUSTESEN TJ@LEDERNE.DK **REDAKTION, DESIGN OG PRODUKTION** ALLER CLIENT PUBLISHING, WWW.ALLERCP.DK **REDAKTØR** ANDREA BAK, AB@ALLERCP.DK **PROJEKTLEDER** ANITA DANIEL, AD@ALLERCP.DK **ARTDIRECTION OG DESIGN** MORTEN SVENDSEN, MORTEN@ALLERCP.DK **SKRIBENTER** ANDREA BAK, THOMAS BRUNSTRØM, SEBASTIAN CAPPELEN, TORBEN GAMMELGAARD, ANNEMETTE SCHULTZ JØRGENSEN, HELLE BRUUN MADSEN, MICHAEL QUERESHI, LOUISE VOLLER, TANJA AAS, **KORREKTUR** VIVI VODSCHOU, SAMUEL@YADAYADA.DK **FOTO** KRISTIAN GRANQUIST, ULRIK JANTZEN, MADS KRABBE, RUNE LUNDØ, ALL OVER, ISTOCKPHOTO.COM, **ILLUSTRATIONER** ZANETA ANTOSIK, RASMUS JUUL, ISTOCKPHOTO.COM **FORSIDEFOTO** RUNE LUNDØ **ANNONCER** DG MEDIA AS, TELEFON 7027 1155 WWW.DGMEDIA.DK **APP** MAGASINET KAN DOWNLOADES VIA APP STORE VED AT SØGE PÅ LEDERNE. **OPLAG** 99.868 IFØLGE DE SENESTE TAL FRA FAGPRESSENS MEDIE KONTROL.

DENNE TRYKSAG ER FREMSTILLET HOS ALLER TRYK A/S.

DET GRÅ GULD

DEN ÅRLIGE LØNSTATISTIK er på gaden. Og det er ikke de store, ophidsende lønstigninger, der er opnået siden sidst. Ledernes realløn er sikret og lidt til. Det er ganske udmærket og langt bedre end de store nominelle lønstigninger, vi så for år tilbage, hvor det hele bare resulterede i en udhuling af konkurrenceevnen og tab af jobs. For ikke at tale om inflationens daværende evne til at spise mere end selv pæne lønstigninger kunne give.

Det, der er interessant i årets lønstatistik, er, at det er de ældre grupper på arbejdsmarkedet, der klarer sig bedst i lønkonkurrencen. Hvad er der sket? Eller måske rettere: Hvad er der ved at ske på arbejdsmarkedet?

Hvor vi for bare 6-8 år siden i 00'ernes højkonjunktur havde travlt med at få pensioneret medarbejdere allerede fra 60-års-alderen, samtidig med at vi talte om at hæve både pensions- og efterlønsalderen, er virkeligheden i dag en helt anden. Bevares, vi har fået både den ene og den anden reform, og det har selvfølgelig en eller anden indflydelse. Det, der imidlertid gør den helt store forskel, er følgevirkningerne af krisen.

Privatøkonomien er stadig hårdt ramt. Danskerne har ikke som for seks år siden en pæn friværdi at lune sig op ad. Og det, der er endnu væsentligere: Utrygheden har fået et sådant tag i os, at vi skal have langt større sikkerhed for vores økonomi, før vi træffer afgørende valg. Med andre ord: Vi udskyder vores pensionering med adskillige år. Hvorfor smitter det af i en lønstatistik?

Med en gennemsnitlig pensionsalder omkring 61 har man som arbejdsgiver ikke det store incitament til at gøre meget for medarbejdere i slutningen af 50'erne, hverken uddannelsesmæssigt eller lønmæssigt. Med en gennemsnitlig pensionsalder kraftigt på vej op er situationen en helt anden. De ældre grupper på arbejdsmarkedet vil i de kommende år opleve langt bedre muligheder for både kompetenceudvikling og en fornuftig lønudvikling, end der er set i umindelige tider.

Måske bliver det fortærskede udtryk *"Det grå guld"* til virkelighed 25 år efter, det blev opfundet.

Formand, Svend Askær

"Det, der er interessant i årets lønstatistik, er, at det er de ældre grupper på arbejdsmarkedet, der klarer sig bedst i lønkonkurrencen."

CBS
EXECUTIVE MBA

EXTRAORDINARY BUSINESS VISION

WHERE COULD IT TAKE YOU?

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

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

Next programme start for the Flexible E-MBA and the Executive Certificate in General Management is on 3 February 2014. Application deadline is 15 December 2013.

Contact Lone Ryevad Boysen on mba@cbs.dk, +45 3815 6002 or www.cbs.dk/emba to find out more.

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

EFMD EQUIS ACCREDITED · AACSB ACCREDITED · Accredited by Association of MBAs

Beskatning fra:
255.990 kr.*

BOOK EN PRØVETUR I DAG.

NY INSIGNIA

OVERRASKELSEN PÅ BUSINESS CLASS.

- Standardudstyr inkluderer bl.a. Navi 900 IntelliLink med 8" touch farveskærm og touchpad, Bluetooth, elektrisk håndbremse, 6-vejs justerbart fører- og passagersæde, opvarmelige forsæder og læderrat, elektronisk klimakontrol, board-computer med 4,2 farveskærm.
- Klassens bedste brændstoføkonomi: 27 km/l og et CO_2-udslip på kun 99 g/km.**

www.a-m.dk

Alle priser er ekskl. lev. omk. på 3.680 kr. Den viste bil er en Insignia Sports Tourer og er vist med ekstraudstyr.
*Beskatningsværdi gælder Insignia 4-dørs og 5-dørs BEST SAVER Edition 1.4 140 hk S/S. Brændstofforbrug v. bl. kørsel er 17,9 – 27 km/l, CO_2-udslip 99-131 g/km. Energiklasse: A→B. Beskatningsværdien gælder ved erhvervsleasing gennem anerkendte leasingselskaber. Den viste bil er en Insignia Sports Tourer og er vist med ekstraudstyr.
**Gælder Insignia 4-dørs og 5-dørs BEST SAVER Edition med 2.0 CDTI ecoFLEX 120/140 hk.

OPEL

Wir leben Autos.

Amager	Ballerup	Gladsaxe	Glostrup	Lyngby	Søborg	Taastrup
Englandsvej 386	Tempovej 17	Gladsaxe Møllevej 19	Hovedvejen 196	Lyngby Hovedgade 63	Gladsaxevej 340	Husmandsvej 3
Tlf. 36 93 1200	Tlf. 36 93 1900	Tlf. 36 93 1700	Tlf. 36 93 1300	Tlf. 36 93 1600	Tlf. 36 93 1800	Tlf. 36 93 1500

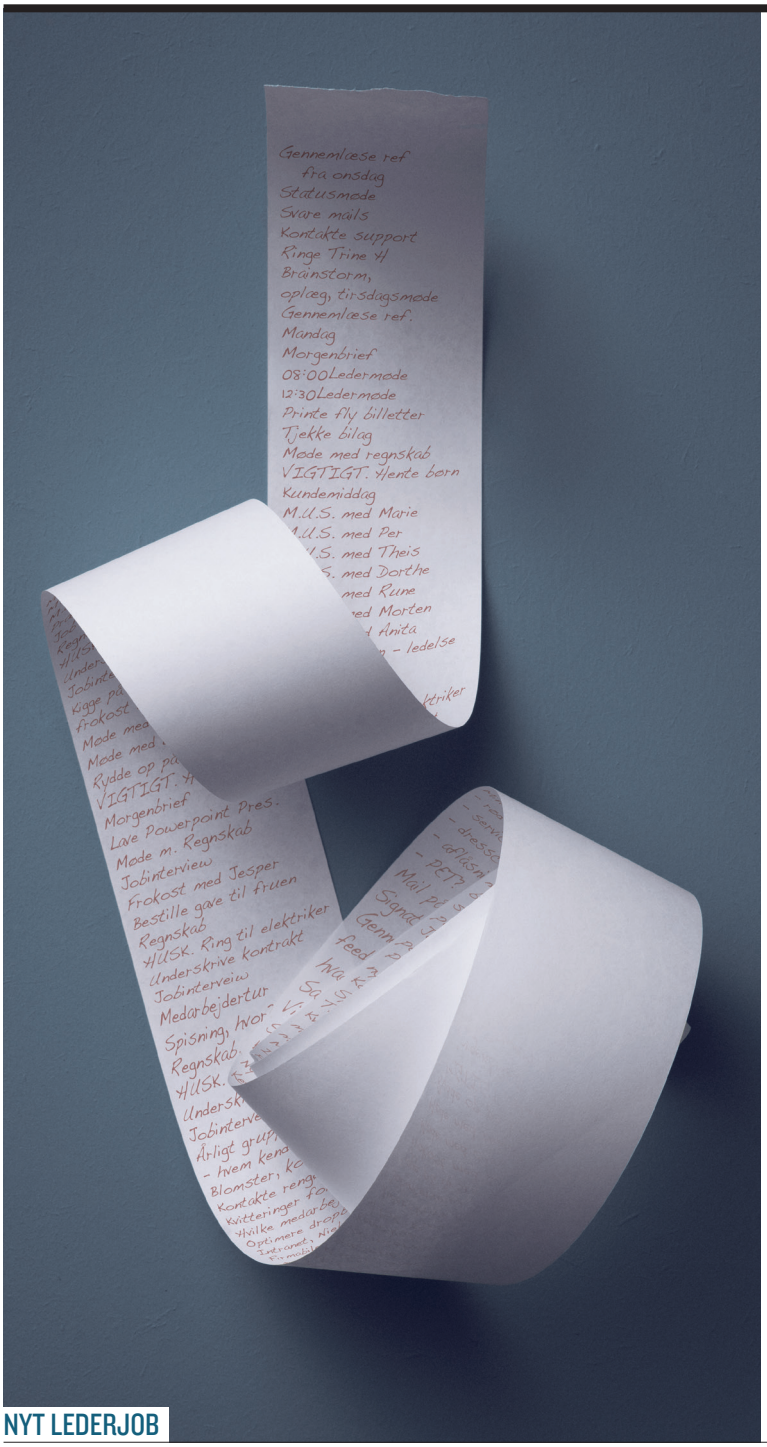
A&M Andersen & Martini A/S
info@a-m.dk www.a-m.dk

TRE UD AF 10 LEDERE PEGER PÅ, AT LEDELSEN I DANSKE KOMMUNER ER FOR DÅRLIG. *SIDE 10*

INDBLIK

NOTER & NYHEDER

Tekst: Sebastian Cappelen / Foto: Rune Lundo, iStockphoto.com, www.oresundsbron.com



NYT LEDERJOB

PAS PÅ DE KLASSISKE FALDGRUBER SOM NY LEDER

De første 100 dage i nyt lederjob er altafgørende i forhold til den videre karriere og fremtidige valg.

SOM LEDER bør du være yderst opmærksom på de faldgruber, der kan ende med at gøre den første tid i førertrøjen til en skidt en af slagsen, mener direktør hos Lederne Vibeke Skytte.

"Det er ikke altid mængden af arbejde, der giver det bedste resultat. Det arbejdsniveau, lederen lægger ud med, sætter standarden for resten af tiden i virksomheden. Så inden man kaster sig ud i en 60 timers arbejdsuge for at imponere chefen, er det en god idé at få afstemt forventninger til opgaver og arbejdstimer," siger hun.

Hun råder også nye ledere til at holde en vis distance mellem sig selv og medarbejdere. Det kan især være en faldgrube, hvis man er gået fra at være kollega til leder.

"Der er en hårfin grænse mellem at være leder og privat. For eksempel kan man sagtens fortælle, at man var til fodbold eller på skovtur i weekenden, for det viser noget om, hvem man er. Derimod behøver man ikke fortælle, hvor mange genstande man har indtaget, og at man først kom hjem klokken tre om natten," siger hun.

Det vigtigste er dog at få forventningsafstemt med chefen fra starten, så man ved, hvad man skal præstere for at slå til.

"Måske har lederen selv sat overliggeren så højt i forhold til egen præstation, at den viser sig at ligge langt over, hvad chefen forventer. Får leder og chef ikke talt om det, er risikoen, at lederen leder i blinde, idet alle har forskellige forventninger til, hvordan jobbet skal løses," påpeger hun.

Kilder: Lederne Mandag

STÆRKE PERSONLIGHEDER LAMMER LEDERTEAMS

For mange stærke personligheder i det samme lederteam er ikke nødvendigvis en fordel. Ny forskning peger tværtimod på, at det kan fastlåse et team, så det ikke er i stand til at følge med pludselige ændringer.

LEDELSESFORSKER JAN KETIL ARNULF fra BI Handelshøyskolen i Oslo fulgte i tre år 10 lederteams i den samme norske virksomhed og sammenlignede hver måned "stærke" personligheder med regnskabsresultaterne. Han opdagede, at stærke personligheder har en tendens til at handle på baggrund af indgroede vaner i stedet for at forholde sig til den enkelte situation.

"Teams, som havde udpræget stærke personlighedstræk i gruppen, var mere fastlåst og vanetænkende end teams med mindre stærke træk," siger han til tidsskriftet Ledernes e-tidsskrift Ledelse i Dag.

Ifølge Arnulfs undersøgelse er det allerbedste en mere gennemsnitlig sammensætning af intelligens i et lederteam. Det giver den bedste balance af både moden overvejelse, evne til at blive enige og evne til at handle.

Kilde: Lederne Mandag

LEDERE HAVNER I EFTERLØNSFÆLDE

Et arbejde i udlandet kan samtidig betyde farvel til retten til efterløn. Lederne møder flere medlemmer, der er havnet i en efterlønsfælde efter at været kommet hjem fra et arbejde i udlandet. Reglerne er nemlig flettet sådan sammen, at ledere med udenlandske karrieredrømme kan havne i en gråzone. Har de ikke haft tilstrækkelig tilknytning til det danske arbejdsmarked i årene inden, arbejdslivet lægges på hylden, mister de retten til efterløn – uagtet at de i hele perioden har betalt til efterlønsordningen. Chefkonsulent hos Lederne Susanne Thøger oplever, at det kan være svært at give retningslinjer for, hvornår man er "købt" eller "solgt", fordi reglerne er så komplicerede. Men hun understreger, at det kan blive en dyr affære, hvis man ikke er opmærksom på problemstillingen.

"Ender man i fælden, risikerer man at miste op til fem års efterløn eller måske 150.000 kroner i skattefri præmie," siger hun.

Hun anbefaler ledere med udlandsdrømme at få kigget deres kontrakt igennem og måske få skrevet ind, at der skal være mulighed for at vende tilbage til arbejdspladsen i Danmark et halvt eller helt år senere, så ens kontrakt stemmer overens med ønskerne om efterløn, og man ikke vender hjem til en grim overraskelse.

Kilde: Lederne Mandag

JOB I SVERIGE?

SOM MEDLEM AF LEDERNE kan du få rådgivning om mulighederne og vilkårene på det svenske arbejdsmarked. Det skyldes, at Lederne samarbejder med den svenske lederorganisation Ledarna og er relevant for dig, der bor i Danmark og arbejder i Sverige eller overvejer karrieremulighederne på den anden side af sundet. Samlet repræsenterer Lederne og Ledarna cirka 200.000 ledere på alle niveauer inden for alle brancher, og det giver Lederne de bedste muligheder for at hjælpe dig, der er øresundspendler. Ønsker du rådgivning om de svenske job- eller ansættelsesforhold, skal du tage kontakt til Lederne. Læs mere og bestil rådgivning på www.lederne.dk/oresund.

~~Status~~symbol

Du har ikke brug for et statussymbol. Men for en bil, der er enkel, gennemtænkt og spændende at køre – på den afslappede måde. En bil, der sætter sikkerheden også for andre trafikanter så højt, at fodgænger-airbag er standard. Og en bil med et køligt, klart og skandinavisk design, både udvendigt og inden for i kabinen. Alt det Volvo er symbol på. Prøv noget andet end statusræs. Prøvekør den nye Volvo V40.

Vi har den nye Volvo V40, lige til at prøvekøre.

VOLVOCARS.COM

Volvo V40 D2 fra kr. 303.004. Energiklasse A++ CO_2 g/km: 88 g/km. Km/l: 29,4 km/l. Den viste model er forsynet med ekstraudstyr. Pris er eksklusiv leveringsomkostninger. Der tages forbehold for prisændringer og trykfejl. Tekniske specs. gælder V40 D2 Drive-E.

bilia.dk

Nærum Hovedgade 1
2850 Nærum
Tlf. 7259 1800

Husby Allé 7-9
2630 Taastrup
Tlf. 7259 1700

bilia

De fleste ledere har intet imod, at deres medarbejdere følger de mindste til tandlægen i arbejdstiden.

FLEKSIBILITET LØNNER SIG

Kun 14 procent er imod private gøremål i arbejdstiden.

MAN SKAL IKKE FRYGTE at komme i lederens sorte bog, hvis man booker et møde med sin bankrådgiver eller følger sit barn til tandlæge i arbejdstiden. Det viser en undersøgelse, som Lederne har fået foretaget i samarbejde med YouGov. Her peger kun 14 procent af de adspurgte ledere på, at det er vigtigt, at man som medarbejder holder private gøremål og arbejde adskilt.

"Hvis man vil have engagerede medarbejdere, der står til rådighed, også efter klokken 16, må man som virksomhed selv udvise fleksibilitet og blandt andet give medarbejderne plads til at ordne personlige sager i arbejdstiden. Til gengæld vil de fleste medarbejdere også returnere den fleksibilitet ved at arbejde på andre tidspunkter," siger ledelsesrådgiver hos Lederne Michael Uhrenholt.

Kilde: Lederne Mandag

Thomas Dinesen

SØNDERJYSK GULVDESIGNER BLEV ÅRETS EJERLEDER

Thomas Dinesen, der er fjerde generation i Dinesen Floors, er kåret som Årets Ejerleder på baggrund af sin indsats for at gøre et familieejet savværk til et internationalt gulvbrand. Kåringens arrangør, PwC, begrundede valget med, at Thomas Dinesen på kort tid har formået at omstille et traditionelt familieejet savværk til et internationalt stærkt designbrand med showrooms i London, Oslo og København. Da Thomas Dinesen overtog firmaet som 28-årig i 1989, var der syv ansatte. I dag har omsætningen rundet de 18 millioner kroner og over 40 ansatte, og gulvplankerne er blandt andet at finde på restauranten Noma og Saatchi-galleriet i London.

Kilde: pwc.dk

TRE UD AF 10 LEDERE PEGER PÅ DÅRLIG LEDELSE I KOMMUNERNE

Det står skidt til med den politiske og administrative ledelse i en række danske kommuner. Sådan lyder den kontante melding fra næsten tre ud af 10 ledere i en undersøgelse fra Lederne. Det er især manglende gennemslagskraft hos den politiske ledelse, der topper listen over synspunkter, når de adspurgte ledere bliver spurgt om, hvorfor de er utilfredse med den kommunale ledelse. Og formand for Lederne Svend Askær er enig.

"Det er et vink med en vognstang til alle politikere om, at politisk ledelse kræver synlighed og visioner, og der er desværre en tendens i mange kommuner til, at politikere foretager enkeltsagsbehandling frem for at tænke langsigtet. Måske mangler politikerne mod til at være visionære af frygt for vælgernes dom," siger han.

Kilde: Lederne Mandag

1/3

HVER TREDJE DANSKER EFTERUDDANNER SIG HVER MÅNED

Lysten til livslang læring er enorm i Danmark og højere end i noget andet land i Europa. En tredje del af danskere mellem 25 og 64 år suger hver måned ny viden og læring til sig. Tal fra Eurostat viser, at 32,3 procent af danskerne efteruddanner sig, herefter følger Sverige med 25 procent og Finland med 23,8 procent.

Kilde: Business.dk

ŠKODA

Den nye Octavia. Endnu mere plads til store oplevelser.

Lad fornuften sejre med en attraktiv beskatning

Der er masser af nyt i den nye ŠKODA Octavia. Nye elegante linjer. Nyt eksklusivt design. Og nyt nyttigt udstyr som for eksempel 9 airbags og nye assistentsystemer. Én ting er dog ved det gamle: Octavia er stadig klassens mest rummelige. Den kan ligesom sine forgængere rumme alle hverdagens små og store oplevelser, så du er forberedt på det uforudsigelige.

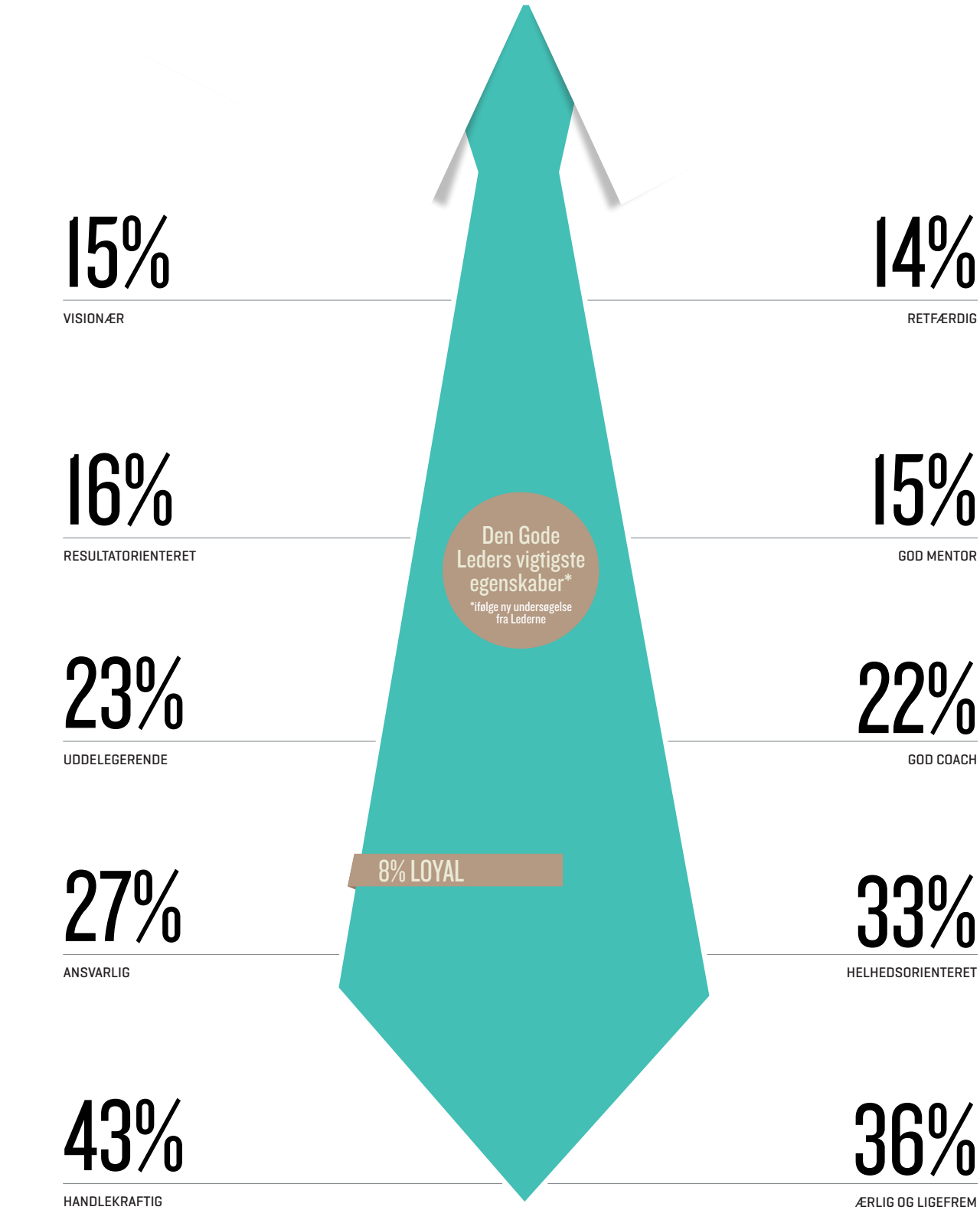
Den nye Octavia er den perfekte forening af form og funktion. Og hvis alt dette er nyt for dig, kan du læse mere på skoda.dk, hvor du også kan tilmelde dig vores nyhedsbrev.

Attraktiv beskatning fra kun 188.377 kr.*

EURO NCAP www.euroncap.com TEST 2013

* Ved erhvervsleasing. Baseret på Octavia Hatchback 1.2 TSI Ambition. Ekskl. lev. omk. (3.680 kr.), laktillæg, og grøn ejerafgift. Forbrug ved blandet kørsel fra 16,4 - 26,3 km/l. Co_2-emmision 99 - 141 g/km. Bilen er vist med ekstraudstyr. A* - B

www.skoda.dk


15%
VISIONÆR
14%
RETFÆRDIG
16%
RESULTATORIENTERET
15%
GOD MENTOR
Den Gode Leders vigtigste egenskaber*
*ifølge ny undersøgelse fra Lederne
23%
UDDELEGERENDE
22%
GOD COACH
8% LOYAL
27%
ANSVARLIG
33%
HELHEDSORIENTERET
43%
HANDLEKRAFTIG
36%
ÆRLIG OG LIGEFREM
47%
TROVÆRDIG

TABEL I

Tekst: Annemette Schultz Jørgensen

DEN GODE LEDER ER TROVÆRDIG

At være troværdig, ærlig og handlekraftig scorer allerhøjst i en ny undersøgelse fra Lederne om Den Gode Leders vigtigste egenskaber. Ifølge ledelsesekspert Flemming Poulfelt vidner det om, at ledere i dag sætter leadership før management og styring.

Hvilke personlige egenskaber, mener du, er de allervigtigste for en god leder? Er det ansvarlighed, retfærdighed, loyalitet eller troværdighed? Eller er det i højere grad evnen til at uddelegere, være ærlig, visionær og helhedsorienteret? Eller måske snarere det at kunne være handlekraftig, agere god mentor eller god coach?

Lederne har i en ny undersøgelse, som er lavet i samarbejde med forbrugerpanelet YouGov, stillet 1.100 ledere præcis samme spørgsmål. Og bedt dem om, ud fra en liste med samme 12 personlige egenskaber som ovenfor, at vælge de tre, som de mener, er mest skelsættende for den gode leder. Og deres svar er ikke til at tage fejl af.

Næsten hver anden af alle de adspurgte ledere, svarende til 47 procent, mener nemlig, at troværdighed er en af de væsentligste egenskaber for den gode leder. Skarpt efterfulgt af hele 43 procent, som peger på, at handlekraft også er et vigtigt personligt karakteristika. Mens næsten hver tredje, og altså 36 procent, mener, at det at være ærlig og ligefrem er blandt den gode leders mest afgørende egenskaber (se tabel 1).

”Undersøgelsen viser først og fremmest, at langt de fleste ledere i dag er rørende enige om, hvad der er den gode leders vigtigste egenskab, nemlig det at være troværdig. Det kan ved første øjekast måske virke overraskende. Især når man sammenligner med, hvor lavt egenskaber som eksempelvis det at være resultatorienteret eller visionær er prioriteret. For det er jo også karakteristika, der understreges meget i dag, når vi taler om god ledelse. Men som altså vægtes ret lavt af ledere selv, når det kommer til stykket,” siger Flemming Poulfelt, professor i ledelse og strategi ved Institut for Ledelse, Politik & Filosofi på Copenhagen Business School, til Ledernes e-tidsskrift Ledelse i Dag.

Flemming Poulfelt

Professor i ledelse og strategi ved Institut for Ledelse, Politik & Filosofi på Copenhagen Business School

RESULTATET AFSPEJLER TIDEN

Når ledere placerer troværdighed så højt, tolker Poulfelt det som et resultat af den tid, ledere generelt befinder sig i dag, og som en afspejling af især to forhold. Den ene side den omskiftelighed, som organisationer befinder sig i i dag, og på den anden side også det voksende krav om synlighed, der i stigende grad præger den moderne lederrolle.

”Troværdighed og ærlighed handler i høj grad om at være en leder, der er pålidelig og til at regne med. Det vil sige at være en, der melder klart ud om både de forhold, der går godt, og de forhold, der går mindre godt, i en organisation. Den konstante omskiftelighed og de mange omstillinger er blevet en del af hverdagen i organisationer i dag. Det har skabt et større element af usikkerhed, og derfor er det blevet tiltagende vigtigt med ledere, der kan komme med klare udmeldinger og altså frem for alt være ærlige og troværdige,” siger professor Poulfelt og fortsætter.

”Samtidig er det også blevet et krav, at ledere skal være langt mere synlige. De sociale medier afslører hurtigt fejltrin, og pressen går meget tættere på lederens person nu om dage, end den gjorde tidligere. Man bliver som leder derfor hele tiden målt og vejet, og man skal passe på ikke at fremstå tvetydig eller ulden, fordi omgivelserne hurtigt mister tilliden. Det kræver også både troværdighed og ærlighed, og set i det lys er det faktisk slet ikke så overraskende, at ledere i dag netop selv vægter de to egenskaber så højt,” siger ledelsesprofessoren, der samtidig ser en klar forbindelse mellem netop de to egenskaber og så handlekraft, som også er blandt de tre højst rangerede egenskaber.

”Hvis man mener, at en god leder bør være troværdig, så handler det i mine øjne om to aspekter. Det ene er, at man fremstår ærlig og som sig selv. Det andet er, at man også handler i overensstemmelse hermed. Derfor synes jeg, at handlekraft er en naturlig egen-

TABEL 2

DIREKTION		MELLEMLEDER		LINJELEDER		LEDERE UDEN PERS. ANSVAR/ SÆRLIG BETROET MEDARBEJDER	
94		220		486		220	
Troværdig	45	Handlekraftig	48	Troværdig	50	Troværdig	43
Handlekraftig	37	Troværdig	45	Handlekraftig	43	Handlekraftig	42
Ærlig og ligefrem	35	Ærlig og ligefrem	40	Ærlig og ligefrem	34	Ærlig og ligefrem	39
Helhedsorienteret	33	Helhedsorienteret	32	Helhedsorienteret	33	Helhedsorienteret	35
Uddelegerende	30	God coach	25	Ansvarlig	33	Uddelegerende	28
Resultatorienteret	27	Uddelegerende	22	God coach	23	God mentor	24
God coach	24	Ansvarlig	21	Uddelegerende	21	Ansvarlig	21
Visionær	21	Resultatorienteret	20	Retfærdig	16	Visionær	19
Ansvarlig	16	Visionær	20	Resultatorienteret	15	God coach	18
Retfærdig	16	God mentor	12	God mentor	13	Retfærdig	12
God mentor	11	Retfærdig	10	Visionær	10	Resultatorienteret	10
Loyal	5	Loyal	7	Loyal	10	Loyal	9

skab at vælge, hvis man først har peget på det at være troværdig og ærlig. Det er ikke nok bare at være klar i mælet; den gode leder skal også kunne sætte handling bag de klare ord. Troværdighed indebærer derfor, at man siger det, man gør, og gør det, man siger. Så enkelt er det," siger Flemming Poulfelt til Ledelse i Dag.

ALLE TYPER LEDERE ER ENIGE

Graver man et spadestik dybere under tallene i undersøgelsen, kan man se, hvordan de 1.100 adspurgte ledere fordeler sig på forskellige ledelsesniveauer, og derfor også hvilke personlige egenskaber der er vigtigst for ledere på henholdsvis direktionsniveau, mellemlederniveau, linjelederniveau og ledere uden personaleansvar. Fordelingen ses i tabel 2.

Tallene viser, at hvor der længere nede på listen er knap så stor enighed blandt ledere på forskellige niveauer, er enigheden til gengæld slående, når de skal pege på de vigtigste personlige karakteristika for den gode leder, nemlig igen det at være troværdig, handlekraftig samt ærlig/ligefrem.

"Det her viser, at uanset hvor man befinder sig som leder i en organisation i dag, så er det stadig det samme, der tæller. Man skal være troværdig, handlekraftig samt ærlig og ligefrem. Det betyder, at selv om opgaverne og rollerne ændres, mens man som leder bevæger sig op igennem systemet, så forbliver definitionen på den gode leder den samme. Det handler dybest set om at opføre sig ordentligt," siger ledelsesprofessoren.

LEDERE PRIORITERER LEDERSKAB FØR MANAGEMENT

Flemming Poulfelt mener helt overordnet, at det resultat er et vidnesbyrd om, at ledere i dag oplever leadership for væsentligt, og derfor prioriterer de egenskaber, der fokuserer på de personlige relationer, højere end dem, der knytter an til management og styring.

"Når man kigger hen over tallene her og ser på, hvilke egenskaber ledere prioriterer højt, og hvilke de prioriterer lavt, så skinner et klart budskab i mine øjne tydeligt igennem, og det er, at det er lederskabet, ledere vælger først i dag. For de mener, at troværdighed og ærlighed, som i bund og grund handler om de menneskelige relationer, er vigtigere end eksempelvis det at være visionær og resultatorienteret. Egenskaber, der peger mere i retning af den management-orienterede del af ledelsesrollen," siger Poulfelt.

Han tolker derfor undersøgelsen som et tegn på, at nutidens ledere godt er klar over, at god ledelse er en funktion af den adfærd, de udviser over for medarbejderne og omgivelserne. Det vil sige en funktion af den måde, de optræder på som person. Det handler nemlig om, hvorvidt man bliver opfattet som værende ærlig og som en, der har integritet.

"Det resultat, synes jeg, er et vigtigt signal, for det fortæller os, at ledere mener, at den gode leder altså er den, der prioriterer relationerne og den menneskelige indsigt før det at skabe resultater. Dermed ikke sagt, at resultaterne er ligegyldige for dem, men snarere, at de har erkendt, at gode relationer på en arbejdsplads er en forudsætning for at kunne skabe gode resultater," siger Flemming Poulfelt.

"Gode relationer på en arbejdsplads er en forudsætning for at kunne skabe gode resultater."

– Flemming Poulfelt –

BUDSKABET ER SLÅET IGENNEM

Set i forhold til den klassiske sondring mellem lederens prioritering af leadership kontra management læser Flemming Poulfelt derfor undersøgelsen som et bevis på, at det, der har været ledelsesteoretikernes budskab i en årrække, nu er slået igennem blandt praktikerne.

"Det glæder mig da helt klart, for resultatet her ligger jo klos op ad det, vi som teoretikere hele tiden går og prædiker, nemlig at hvis ledere prioriterer det at opføre sig ordentligt og ikke mindst opbygge og styrke de menneskelige relationer på en arbejdsplads først, så kommer resten af sig selv. Hvis de fremstår ærlige, troværdige og kan motivere og inspirere deres medarbejdere frem for at gå op i stive systemer og procedurer, så vil de have meget lettere ved at udløse den energi, der skal til for at skabe en høj produktivitet," slutter professoren.

VISIT CARLSBERG

Møder, konferencer og fester i inspirerende rammer

Visit Carlsberg er det inspirerende valg til møder, konferencer, frokoster og fester. Uanset om du vælger Carl Jacobsens elegante stuer i Carlsberg Museum & Business Centre eller tiltrækkes af den rustikke bryggerstemning i Jacobsen Brewhouse & Bar, hvor J.C. Jacobsen grundlagde Carlsberg i 1847, bliver det en uforglemmelig oplevelse på Valby Bakke.

Med en beliggenhed kun 2,5 km fra Rådhuspladsen, et moderne køkken og fleksible rammer, matcher Visit Carlsberg alle former for arrangementer. Hos Visit Carlsberg tilbyder vi enestående muligheder for at supplere dagen med både inspirerende og sjove pauser, der trækker på den gamle bryggerigrunds muligheder, samt Carlsbergs produkter og historie. Et arrangement hos os er en garanti for en vellykket dag eller aften, hvor kvalitet og gode oplevelser er i fokus.

Book dine arrangementer i 2014 til samme gode priser som i 2013!

FIRMAFROKOSTER FRA 220 KR. / PERSON

DAGMØDEPAKKER FRA 545 KR. / PERSON

FESTER FRA 795 KR. / PERSON

DAGMØDE M. GUIDET TUR OG MIDDAG 1295 KR. / PERS.

Kontakt Salg & Booking for en fremvisning af vores faciliteter.
Telefon +45 33 27 10 20 eller mail booking@carlsberg.dk.

Carlsberg

KONFERENCER ♥ DAGMØDER ♥ FROKOSTER ♥ FESTER ♥ GÅ-HJEM-ARRANGEMENTER ♥ RECEPTIONER ♥ PRODUKTLANCERINGER → VISITCARLSBERG.DK

ÅRETS LEDER

LEDER med GOD ENERGI

På få år har Årets Leder Niels Duedahl vendt virksomhedskulturen på hovedet i SE. Syv klare leveregler inspireret af hans farfar har banet vejen.

Tekst: Andrea Bak / Foto: Rune Lundo

Det hører til de absolutte sjældenheder, at folk, der bliver interviewet til Lederne, undervejs i interviewet bliver overmandet af følelser og får blanke øjne. Men det sker flere gange for Niels Duedahl, der i november blev valgt som Årets Leder 2013.

Han har siden 2009 stået i spidsen for energi- og teleselskabet SE, der leverer el og fiberbredbånd. Begrundelsen for Niels Duedahls nominering som årets leder er hans evner som forretningsmand og som inspirator samt hans store engagement i lokalområdet.

Selv om Niels Duedahl er uddannet cand.polit. fra universitetet, er det hans farfar Knud, der har lært ham at drive forretning. Han var tækkemand og arbejdede, fra han var otte år, til han var langt oppe i 80'erne. Det er da også farfar Knud, der stadig giver barnebarnet blanke øjne, når han tænker på den ros og de skideballer, han fik som barn, når han hjalp med at tække.

"Min farfar drev sin virksomhed efter nogle helt faste principper. Han tænkte aldrig længe over et tilbud. Han skridtede huset af, gav folk en fast pris, og han leverede til den aftalte tid. Hvis noget skred undervejs, og det gjorde det jo, holdt han alligevel sit ord og leverede til tiden og til den aftalte pris, for som han sagde, må man aldrig gøre sit eget problem til kundens problem. Han var et meget ordentligt menneske, og det er de samme principper, jeg driver forretning efter i dag. Jeg spørger tit mig selv, "hvad ville Knud have gjort?", og så er svaret som regel temmelig enkelt," siger han.

MODIGT HOVEDKVARTER

Man skal ikke være længe i hans selskab, før det går op for en, at Niels Duedahls engagement er sjældent stort. Da han skal fortælle om SE's nye domicil i Esbjerg, rækker ordene ikke. Han rejser sig hurtigt og går hen til et whiteboard på væggen for at forklare, hvordan huset laver mere energi, end det forbruger. Et såkaldt plusenergi-hus.

Huset kan ses, længe før man når adressen: En høj sølvfarvet cylinder i udkanten af Esbjerg. Taget skråner opad, og huset ligner mest af alt en mellemting mellem en ufo og hovedkvarteret fra en science fiction-film.

Det er ikke tilfældigt, at SE's nye hovedkvarter ser sådan ud. Det er med Niels Duedahls ord "ikke særlig vestjysk", men når man hører om tankerne bag, er det alligevel ikke langt fra den fornuftsbaserede tankegang om sund fornuft og lønsomhed, der ligger dybt i de fleste vestjyder.

En sindrig kombination af et helt tæt hus, et gigantisk serverrum i kælderen, der genererer en masse varme, og et 10 kilometer langt varmepumpebaseret rørsystem under jorden, som køler bygningen ned, så den får en behagelig temperatur og et godt indeklima. Glastag og en krans af store vinduer hele vejen rundt lukker dagslyset ind og sparer på strømmen, for blot at nævne nogle enkelte ting. Og så er det flot. De mange trapper, der går på kryds og tværs i atriet, leder tankerne hen på Harry Potter-filmene, men til forskel fra Hogwarts bliver trapperne i SE stående, hvor de er. Trods alt.

"Vi kom fra tre lejede kontorer inde i Esbjerg. Lokalerne var meget beskedne, og jeg syntes, det var vigtigt, at vores nye hovedkvarter kom til at signalere, at vi er en succesfuld virksomhed og frem for alt, at vi er bæredygtige," siger Niels Duedahl.

"Det kræver mod at lave langsigtede investeringer som huset her, når man leder en kundeejet virksomhed, men folk er stolte over huset. Selv her i Vestjylland. Men det var selvfølgelig ikke gået, hvis det ikke gik godt for virksomheden. Så på den måde understøtter huset også min vision. Det er virkelig et hus, hvor folk tænker, at der kunne de godt tænke sig at arbejde, når de ser det," siger Niels Duedahl.

Siden huset åbnede i juni, har 1.500 mennesker været på rundvisning, og der er i skrivende stund 1.000 på venteliste. Rundvisningerne står de to såkaldte kustoder for. Det er medarbejdere, der med Niels Duedahls ord "desperat prøver at gå på pension", men som bruger de sidste år af deres arbejdsliv på at vise folk rundt.

"De har været ansat i SE i 30 år, og de er et godt billede på den rejse, SE har været på, siden jeg kom til for fire et halvt år siden," siger Niels Duedahl.

OPGØR MED MONOPOLET

Han kom til en 100 år gammel forsyningsvirksomhed, der var præget af monopol. SE leverede el fra sydspidsen af Ringkøbing Fjord til grænsen, og kunderne var der, fordi der ikke var andre, de kunne få deres strøm fra. Men da SE udvidede forretningen til også at omfatte fiberbredbånd, kom overraskelsen.

"Vi troede jo, at når vi gravede, så kom kunderne. Men de blev væk. Også selv om fibernettet er uovertruffent og produktet meget bedre end vores konkurrenters. Men det var ikke en forsyningsopgave som varme, el og strøm, for her havde kunderne et reelt valg, om de ville have bredbånd fra os eller fra en af vores mange konkurrenter," siger Niels Duedahl.

Han lagde en strategi, som gik på, at SE skulle slå konkurrenterne på det, de var virkelig dårlige til, nemlig at overholde aftaler, og at de var umulige at få fat på. Så i den første lange periode kunne man, når man gik ind på SE's hjemmeside, se Niels Duedahls mobilnummer flankeret af en opfordring om at ringe, hvis der var noget, der ikke fungerede. Det gjorde folk, og de gør det stadig. Og for Niels Duedahl er det lige så meget hans ansvar at tage telefonen, som det er kundeservices ansvar.

"Hvis systemet bryder ned midt i en Champions League-kamp, kan jeg godt droppe at snakke med min familie resten af aftenen, for så ringer folk og brokker sig. Sådan skal det være. Første linje i min vision har altid været, at kunderne skal føle, at der er tænkt på dem. Vi vil yde den totale kundeoplevelse og være verdensmestre i service. Og hvis jeg vil have mine medarbejdere til at gøre noget, er jeg jo nødt til selv at gøre det først," som han siger.

UD MED INDIVIDUEL BONUS

Det krævede, hvad man med en vis vestjysk underdrivelse godt kan kalde et stort arbejde at komme dertil. Som det første, Niels Duedahl gjorde, da han tiltrådte som direktør, var at forbyde intern afregning.

"Der er aldrig nogen, der er blevet rige af at betale regninger til sig selv," som han udtrykker det. Dernæst indførte han en flad lønstruktur og et kollektivt bonusmål for at gøre op med tankegangen om, at hvis bare jeg selv når i mål, er alt godt.

"I 2010 accepterede alle medarbejdere en nulregulering i deres løn mod et fem procents gratiale, hvis vi nåede i mål med de 13.000 kontrakter, vi skulle have på nye bredbåndskunder. Det gjorde virkelig noget ved folks engagement. En af mine HR-medarbejdere samlede for eksempel sine naboer til kaffe, og i løbet af aftenen fik hun solgt otte kontrakter på fiberbredbånd. En anden cyklede rundt i sit lokalområde og fik på den måde solgt 210 kontrakter, og et af vores bestyrelsesmedlemmer solgte 50 kontrakter," smiler Niels Duedahl, synligt stolt. Siden da har alle i SE haft flad løn og fælles bonus.

FEJL ER NØDVENDIGE

Et andet og vigtigt skridt på vejen til SE's succes var opgøret med den nulfejlskultur, der herskede i virksomheden, før Niels Duedahl kom til.

"Det er meget farligt. Jeg er typen, der presser folk til at lave fejl, for hvis du ikke laver fejl, er det, fordi du ikke arbejder hårdt nok. Fejl er simpelthen det bedste udgangspunkt for udvikling," siger han.

Han har i samarbejde med sin direktion udviklet et sæt leveregler, som alle i SE arbejder og agerer ud fra. Du kan læse levereglerne på side 22 .

"Jeg kan tåle meget, men hvis man vil i *bad standing* hos mig, skal man bare forbryde sig mod levereglerne," siger Niels Duedahl.

"Når regelsættet lever, lever den gode kundeoplevelse også, og det er min primære opgave som direktør at sikre det," siger han.

"Der er ingen medarbejdere, der er født med en dårlig kultur, eller som bevidst kommer på arbejde med den intention at obstruere virksomhedens fremdrift. Men der findes ledere, som ikke formår at inspirere sine medarbejdere. Mange fejler på det mest væsentlige punkt: at man skal turde se på sig selv og sin egen andel i, at tingene går, som de gør. Det er meget forpligtende at være leder i sådan en kultur, og vi har da også haft 100 procent ud-

"I 2010 accepterede alle medarbejdere en nulregulering i deres løn mod et fem procents gratiale, hvis vi nåede i mål med de 13.000 kontrakter, vi skulle have på nye bredbåndskunder. Det gjorde virkelig noget ved folks engagement."

– Niels Duedahl –

NIELS DUEDAHL

Født i 1967 i Vejle. Gift med Nanna Ulrich Gudum, der er Vice President i Lego. Han har tre døtre fra et tidligere ægteskab og tre bonusbørn fra sit nuværende.

2009

Administrerende direktør for SE, der foruden at drive et elnet for 266.000 husstande og virksomheder i Syd- og Sønderjylland også foretager energibesparelser for en lang række af Danmarks største virksomheder, og er en af Danmarks største udbydere af fibernet og kabel-tv

2005 – 2009

VP Manufacturing, Lego

2004 – 2005

VP Procurement, Lego

2003 – 2004

VP Product Technology, Lego

2002 – 2003

Adm. direktør, TeleBilling

2000 – 2002

VP Sales & Marketing, TDC

Niels Duedahl er tidligere formand for Vejle Boldklub.

SE'S LEVEREGLER

1. Tør fejle og indrømme egne fejl
- Vi værdsætter risikovillighed for til stadighed at forbedre vores præstationer.
- Vi forventer altid en ærlig status og bidrager med konstruktive forslag.

2. Kender sin forretning og "er i maskinrummet"
- Vi forstår årsager til afvigelser – men har en plan for at komme på sporet.
- Vi evner at eksekvere hver eneste dag i jagten på vækst og værdiskabelse.

3. Tager ansvar for hele koncernen
- Vi er klar til at ofre egne mål, for at koncernen kommer bedst hjem.
- Vi tager ansvar – også uden for eget ansvarsområde.

4. Siger tingene klart, som de er
- Vi pakker ikke ting ind.
- Vi tager hellere en konflikt end at være indebrændt.
- Vi er aldrig personlige.

5. Sætter altid det stærkeste hold – og har øje for talentudvikling
- Vi anerkender gode resultater og tager konsekvensen af vedvarende manglende performance.
- Vi skaber mulighed for, at den enkelte kan udvikle sit potentiale, og vi skaber karriereveje for talenterne.
- Vi tror på diversitet som et middel til at skabe endnu bedre resultater.

6. Den sunde fornuft skal altid sejre
- Vi gør tingene enkle, så det giver maksimal værdi for kunder, mendarbejdere og samarbejdspartnere.
- Vi giver alle mulighed for at agere ud fra sund fornuft i mødet med kunden.
- Vi bekæmper intern politik og kompleksitet – det dræber nemlig motivationen og gode kundeoplevelser.

7. Det skal være sjovt at være med
- Vi har et uformelt miljø med en uhøjtidelig omgangstone og plads til det gode grin.
- Vi sender hinanden hjem med mere energi, end vi mødte ind med.
- Vi tror på, at begejstring skaber motivation og resultater.

Niels Duedahl har indført en flad lønstruktur i SE.

skiftning i topledelsen og 50 procent i mellemlederstaben, siden jeg kom til," siger han.

Hvert kvartal mødes direktionen og giver hinanden karakterer ud fra, hvordan de synes, hinanden har levet op til de syv leveregler.

"Vi holder hinanden op på det, og det er en god øvelse i at sige de svære ting. Det kræver stor tillid, men den vokser, i takt med at vi holder de møder. Og det er helt væsentligt, at vi gør det, for når levereglerne virker, er der meget andet, der også virker," siger han.

FINT MED RØDE TAL PÅ TAVLEN

Det helt håndgribelige bevis på denne påstand hænger på væggene i et rum ved siden af Niels Duedahls kontor. Her er hverken vinduer eller møbler. Ved endevæggen står to store tv-skærme, og på væggen hænger 16 whiteboards med håndskrevne skemaer med en masse tal i. Nogle af dem er grønne, mens andre er røde. Her i tavlerummet, som det hedder, mødes mellem 30 og 40 medarbejdere hver fredag morgen klokken 9 og gør status over hele virksomheden. Hver person står ved en tavle og giver en kort og præcis gennemgang af ugens tal. Med på videokonference er medarbejderne i Sønderborg, Kolding, Horsens og København, der også står ved hver deres tavle. Bagerst i lokalet hænger "Tavlerummets 10 bud", der lyder:

1: Mindst en fra direktionen og relevante ledere er til stede.
2: Døren låses kl. 9.00.
3: Alle tavler er ejet af en navngiven person.
4: Du interesserer dig for hele forretningen og kommer med input.
5: Du har fokus på, hvordan vi kan hjælpe hinanden – også på tværs af forretningsområder.
6: Du må under mødet ikke læse mails på telefon eller iPad.
7: Måltal skrives på whiteboard: Over mål – grøn / Under mål – rød.
8: Når du præsenterer tavlen, kender du baggrunden for alle tal, og du har primært fokus på røde tal.
9: Du forklarer kort og præcist, hvad du vil gøre ved røde tal.
10: Du følger altid op på dine actions.

"Alt herinde skrives med tusch. Der er ikke noget, der bliver printet ud, for når du skriver tallene i hånden, så ejer du dem," siger Niels Duedahl.

Undervejs i mødet flytter alle delta-

gere sig rundt i lokalet fra tavle til tavle, så alle kan se og forholde sig til de tal, der bliver gennemgået.

”Man får aldrig skældud for at have røde tal. Faktisk får man en krammer, hvis det ikke går godt. Men man får skældud, hvis man ikke ved, hvorfor tallene er røde, eller hvis man ikke ved, hvad man vil gøre ved dem,” siger Niels Duedahl og understreger, at han aldrig har oplevet, at nogen kom for sent til tavlerummet.

Han peger på en af tavlerne, hvor alle tallene er grønne.

”Sådan en som ham her får selvfølgelig et klap på skulderen og et ”Det var godt, min dreng”, men har en medarbejder en lang periode med ene grønne tal, skruer vi op for vedkommendes mål, så der kan komme røde tal på tavlen igen,” siger han.

KONKURRENTER ER VELKOMNE

Den sidste tavle indeholder de to eneste økonomiske nøgletal i rummet. Den ene er koncernens bundlinje.

”Alle andre tal er kunderelaterede, og det er helt bevidst. Virksomheden er jo ikke lønsom, fordi vi er gode til at kontere,” som han siger.

Det tager en time at lave en 360-graders gennemgang af SE. Mødelederen slutter af med at opsummere de fem punkter, der kræver anerkendelse, og fem, der er grund til bekymring over.

”I fredags var jeg mødeleder, og de andre insisterede altså på, at jeg skulle på tavlen, fordi jeg er blevet Årets Leder,” smiler Niels Duedahl og peger på ordet ”Niller”, der er skrevet med grøn tusch.

”I bund og grund handler det ikke om røde eller grønne tal, men om at lave en ugentlig lakmusprøve på, om levereglerne fungerer og bliver efterlevet. Det handler ikke om at pege på skyld, men om, at vi står kollektivt sammen om at redde SE hjem, og jeg kan godt love dig for, at energien i det her rum er helt fantastisk,” siger han.

Der er ofte gæster med i tavlerummet. I sidste uge havde SE besøg af Telenor, der er en direkte konkurrent.

”Tænk, at der er folk, som gider stå op klokken fem om morgenen for at køre til Esbjerg og se på nogle håndskrevne tavler,” smiler Niels Duedahl. Han er overhovedet ikke nervøs for at lukke folk ind i tavlerummet.

”Det er ikke svært at kopiere tavlerummet, men det er svært at kopiere og efterleve levereglerne, så jeg tager det helt roligt,” siger han.

FOLK ARBEJDER FOR MIG

For nylig købte Niels Duedahl og hans kone nabogården til farfar Knuds gård. Niels Duedahl er med egne ord ”bonde i sjælen”, og det er vigtigt for ham, at han hver dag kan røre ved farfarens arv og eftermæle.

”Ligesom jeg havde det med min farfar, vil jeg gerne udstråle en form for alfaderlighed over for mine ansatte. At jeg er en tryg havn, og at de tænker på mig som en, der passer på dem, og som en, der sætter nogle rammer, som de er forpligtede til at udfylde. Jeg er meget optaget af den forpligtelse, vi har over for hinanden, og jeg er kommet frem til, at det, der forpligter, er tillid,” siger han og understreger, at kærligheden er arbejdsmæssig, og at der ikke er nogen former for venskab mellem ham og medarbejderne.

”Jeg føler stor tillid til og omsorg over for mine medarbejdere, men i sidste ende er det mig, der er overdommer.”

- Niels Duedahl -

”Jeg føler stor tillid til og omsorg over for mine medarbejdere, men i sidste ende er det mig, der er overdommer,” som han udtrykker det.

”Tillid forpligter meget mere end sanktioner, og jeg synes, det er så rørende, når mine medarbejdere gør det, de gør. Jeg kan se, at de ikke kun gør det, fordi de holder af deres arbejde, men også fordi de gør det for mig. De føler sig simpelthen forpligtede til ikke at bringe mig i problemer,” siger han og får igen blanke øjne.

”SE og Niels er groet ind i hinanden, så det er klart, at der er en masse på spil for mig. Det er ikke kun et arbejde. Du kan ikke bare kopiere vores leveregler ind i en anden virksomhed, hvis du ikke er klar til at sætte dig selv på spil. Det skal med andre ord gøre ondt – ellers er det ligegyldigt,” siger Niels Duedahl.

Niels Duedahl er den 12., der vælges som Årets Leder.

Foto: Thomas Tolstrup

Årets leder 2013

Niels Duedahl er den 12. modtager af Danmarks fornemste lederpris og tager nu plads i et ærefuldt selskab af ledere, der blandt andre tæller Nils Smedegaard-Andersen fra A.P. Møller-Mærsk, Lise Egholm fra Rådmandsgades Skole og Carsten Bjerg fra Grundfos.
I sin tale til Årets Leder fastslog Svend Askær, at Niels Duedahl er drevet af at gøre en forskel.

”Du har gjort det fantastisk og er et strålende eksempel på en topchef, der går foran som inspirator og forbillede, og du er i stand til at få andre med på dine idéer og visioner,” sagde Svend Askær.

Business Facilitator Uddannelsen

IAF baseret facilitator uddannelse med certificering

Arbejder du ofte med grupper af mennesker for at

- *Planlægge, prioritere eller følge op på opgaver?*
- *Skabe enighed, sikre opbakning eller opbygge relationer?*
- *Afdække risici, identificere problemer eller finde løsninger?*

Så kan Business Facilitator Uddannelsen gøre dig endnu bedre.

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

Uddannelsen forløber over 4 moduler på samlet 7 dage, og er forankret i IAF's etiske kodeks og 6 kernekompetencer for professionel facilitering.

Læs mere om uddannelsen på www.facilitators.dk

Facilitering betyder "at gøre let"

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

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

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

Vi har erfaringen til at gøre dig bedre

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

Facilitering i en forretningsmæssig kontekst

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

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

Intensiv praktisk træning og præcis feed-back

Facilitering er en kompleks kompetence/færdighed. Det er derfor ikke nok bare at se, høre eller læse om teknikkerne. Facilitering skal udføres i praksis og en forudsætning for maksimalt udbytte er erfaringsdannelse, intensiv træning og præcis feedback fra erfarne facilitatorer og trænere.
Vores fokus på intensiv praktisk træning og præcis feed-back er fundamentet i Business Facilitator Uddannelsens succes.

Business Facilitator Uddannelsen, Forår 2014

- *M1: 5.-6. marts Facilitering – Principper og teknikker*
- *M2: 9.-10. april Gruppedynamik og samarbejdspsykologi*
- *M3: 12.-13. maj Udvikling af dig som facilitator*
- *M4: 19. juni Certificering som Business Facilitator*

Alle dage undervises fra 9.00 – 16.30

Business Facilitator Uddannelsen, Efterår 2014

Modul 1-4: *8.-9. sep., 6.-7. okt., 3.-4. nov. samt 15. dec. 2014*

Pris og sted

Business Facilitator Uddannelsen afholdes centralt i København og koster 29.800,-, ekskl. moms.

Spar 10% ved samtidig tilmelding af flere deltagere.

Facilitators International A/S | Suomisvej 4 | 1927 Frederiksberg C
+45 7026 3008 | info@facilitators.dk | www.facilitators.dk

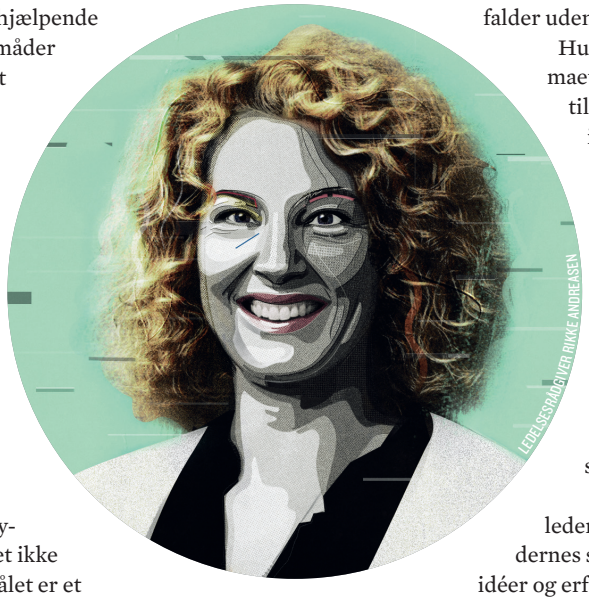
HVAD GØR DU VED FOR LANGE MØDER?

Bør man som leder sætte en stopper for den kreative medarbejder, der trækker teamets møder ud med kommentarer til alt, eller skal man være glad for den nytænkning, han kommer med?

TEKST: TANJA AAS | ILLUSTRATION: ZANETA ANTOSIK

Formålet med de ugentlige statusmøder er egentlig, at medarbejderne hver især orienterer om status på igangværende opgaver og melder ind på nye opgaver. Møderne har det dog med at stikke af, primært på grund af Mathias, en ung og arbejdsivrig gut.

Han er altid klar med en hjælpende hånd eller idéer til smartere måder at gøre tingene på – både i det daglige arbejde og til statusmøderne, hvor han som regel har en kommentar til hver eneste opgave, der bliver nævnt. Det medfører, at møderne varer længere end aftalt, fordi medarbejderne bruger meget tid på at diskutere, hvordan de løser deres opgaver. Sådan lyder Ugens Dilemma, som Lederne laver i samarbejde med Berlingske Business.



Selv om videndeling og nytænkning altid er godt, bør det ikke foregå på et møde, hvor formålet er et helt andet, understreger ledelsesrådgiver hos Lederne Rikke Andreasen. Hun anbefaler derfor, ligesom flertallet af de læsere, der har stemt på dilemmaet på Business.dk, at lederen fremover sender en dagsorden ud inden mødet.

”Det skal på forhånd stå klart for alle, hvis der er tale om et kort statusmøde, hvor der ikke skal sagsbehandles på de enkelte opgaver. Nok så vigtigt er det, at lederen også i praksis styrer mødet med formålet for øje, og her vil en dagsorden være en hjælp,” siger Rikke Andreasen.

Hun tilføjer, at det vil være nødvendigt, at lederen også, på en konstruktiv og anerkendende måde, afbryder Matias, når han taler ud ad tangenter, der falder uden for formålet med mødet.

Hun mener, at lederen i dilemmaet i højere grad skal på banen til møderne, da han tidligere ikke blot har forsømt at skabe klare rammer for mødet, men også at lede det.

”En forudsætning for et godt og effektivt møde er, at det står klart for både leder og medarbejdere, hvad formålet med mødet er, hvor længe det varer, og hvad der forventes af den enkelte deltager,” siger hun.

Det er dog vigtigt, at lederen ikke ignorerer medarbejdernes store behov for at dele gode idéer og erfaringer med løsning af specifikke opgaver, påpeger ledelsesrådgiveren.

”Det behov bør teamlederen i høj grad imødekomme, og han kan passende benytte lejligheden til at tale med medarbejderne om, hvordan de kan få plads til videndeling og idéudvikling i deres hverdag, når den nu ikke skal foregå på statusmøderne,” siger Rikke Andreasen.

UGENS DILEMMA

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

HVORDAN SÆTTER DU EN STOPPER FOR LANGE MØDER?

43%
Som noget nyt sender du en dagsorden ud inden mødet med et fastlagt sluttidspunkt. Du håber, at det vil skabe en fælles forståelse for formålet med og rammen for møderne.

8%
Du venter med at bringe sagen på bane, indtil næste gang et møde ”kører af sporet”.

20%
Du kalder Mathias til samtale, hvor du venligt men bestemt forklarer ham, at du sætter pris på hans engagement, men at han bliver nødt til at begrænse sin taletid til møderne.

26%
Du udvider statusmøderne og sætter forslag til opgaveløsninger på som selvstændigt punkt.

2%
Du tager ikke problematikken op direkte, men begynder konsekvent at afbryde Mathias til møderne.

Ledernes MødeCenter

NYE RAMMER FOR LÆRING OG UDVIKLING

MED DET NYÅBNEDE MØDECENTER TILBYDER LEDERNE BÅDE MEDLEMMER OG EKSTERNE VIRKSOMHEDER OG ERHVERVSFOLK ET INDBYDENDE OG TIDSSVARENDE MILJØ TIL UDVIKLINGS- OG MØDEAKTIVITETER.

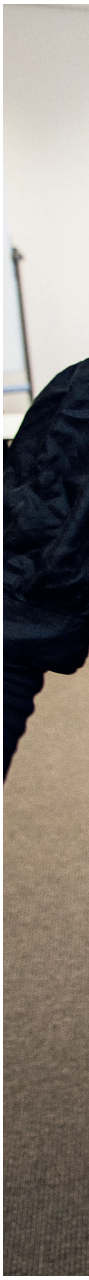
TEKST: Tanja Aas / FOTO: Das Büro, Ulrik Jantzen

Et indbydende strejf af frisk maling og nylagt linoleum møder næseborene, når man træder ind i den store, åbne foyer i Ledernes MødeCenter på Amager i København. Mødecenteret har også kun været i brug siden slutningen af august i år, hvor det for første gang slog dørene op for kursus- og uddannelsesaktiviteter. Med det nye mødecenter kan Lederne nu tilbyde tidssvarende, fleksible rammer specifikt til udviklings- og mødeaktiviteter, forklarer direktør i Ledernes KompetenceCenter Krister Ekström.

"Ledernes KompetenceCenter er sat i verden for at bringe ledere videre i karrieren – både når de er i job, er opsagt, ledige eller nye i lederjobbet. Derfor har vi mange redskabsorienterede og praksisnære udviklingstilbud inden for mange forskellige udfordringer i lederjobbet og -karrieren. Tilbuddene bygger på både undervisning i større hold og øvelser i grupper eller individuelt. Alle de forskellige læringssituationer understøttes optimalt af de muligheder, som Ledernes MødeCenter tilbyder for at indrette sig til den specifikke aktivitet," forklarer han.

ET STYK HØJTBELAGT MØDECENTER

Trods hårde vilkår på markedet har Ledernes MødeCenter været godt booket fra dag et. I perioder er belægningen nået op på over 80 procent af kapaciteten. I de første seks uger er der registreret flere end 1.000 besøg fordelt på omkring 20 kurser og uddannelser, 86 outplacement- og



Alle kan booke et mødelokale, der passer til den enkeltes behov.

DET MENER BRUGERNE

Henrik Rye Nielsen

Deltager på Ledernes LEAN-uddannelse.
"Indholdet er naturligvis vigtigere end rammerne, men det betyder meget, at de fysiske omgivelser er i orden. At der er lyse og rummelige lokaler, at der er de redskaber, man har brug for, og at tingene er i ordentlig stand. Sådan er det hos Ledernes MødeCenter."

Rune Josefsen

Underviser på Ledernes LEAN-uddannelse og selvstændig proceskonsulent
"En af styrkerne ved Ledernes MødeCenter er de gode betingelser for at variere undervisningen. I LEAN-uddannelsen veksler vi meget mellem holdundervisning og arbejde i mindre grupper. I den forbindelse er det rart, at kursisterne har mulighed for at sætte sig ud i mindre lokaler."

coachingssessioner samt fire eksterne arrangementer, fortæller koordinator for Ledernes MødeCenter Astrid Cohr Lützen.

"Ledernes MødeCenter opererer i et marked, hvor der er mange udbydere, men langt færre, der afser tid og penge til kurser og uddannelser, og slet ikke de længerevarende ophold med overnatning. Derfor satser vi skarpt på at være en af de mest fleksible, kompetente og servicemindede udbydere af faciliteter til endagsarrangementer," siger Astrid Cohr Lützen. Hun lægger planer for mødecenterets fremtid og er ansvarlig for den daglige drift af Ledernes MødeCenter med booking af lokaler, og at tingene er i orden til undervisere, kursister og andre gæster i huset.

"Der har været travlt og nogle praktiske ting, der skulle justeres, den første tid, men nu er selve driften på plads, og vi er godt i gang med at udvikle nye tiltag, som skal udvikle og styrke vores position på markedet," siger Astrid Cohr Lützen.

ALLE ER VELKOMNE

Indtil videre har det primært været deltagere på Ledernes egne uddannelser, kurser og andre udviklings-

forløb som Ledernes Outplacement og LederCoaching, der har haft fornøjelse af de nye lokaler. Men også eksterne virksomheder eller selvstændige, som har behov for et sted at holde møder, konferencer, kurser etc., kan leje sig ind i mødecenteret. Enten på timebasis eller en halv eller en hel dag med eller uden forplejning. De største lokaler kan rumme 75 personer, mens de mindste lokaler er perfekte til tomandssamtaler. Alt tyder på, at det nye mødecenter er en bæredygtig forretning, som kommer både erhvervslivet i lokalområdet samt Ledernes egne kursister og medlemmer til gode, vurderer Krister Ekström.

”Ledernes MødeCenter er vores base for at styrke vores egen portefølje af tilbud om lederudvikling og som udbyder af møde- og kursusfaciliteter i et miljø, der fremmer læring og udvikling. Men det betyder ikke, at vi lukker os helt inde i København – vi afholder stadig forløb i hele Danmark. Forskellen er, at vi har et helt nyt fundament for at tilbyde og skabe gode lederudviklingsprodukter i de bedst mulige rammer,” siger Krister Ekström.

Mødecentret åbnede i august.

LØSNINGER TIL ALLE

Ledernes MødeCenter tilbyder forskellige mødepakker, som kan tilpasses individuelle behov. Netop nu får du et særligt åbningstilbud, når du booker en mødepakke. Åbningstilbuddet gælder for resten af 2013 og for bookinger i 2014, som er foretaget i 2013.

- Dagsmøde med morgenmad, fri kaffe/te/vand og frokostbuffet
  Åbningstilbud: 595 kr./pers. ekskl. moms
- Heldagsmøde med morgenmad, fri kaffe/te/vand samt frokost- og aftenbuffet
  Åbningstilbud: 895 kr./pers. ekskl. moms
- Formiddagsmøde med morgenmad, fri kaffe/te/vand og frokostbuffet
  Åbningstilbud: 475 kr./pers. ekskl. moms (395 kr./pers. uden frokostbuffet)
- Eftermiddagsmøde med frokostbuffet, frisk frugt og fri kaffe/te/vand
  Åbningstilbud: 475 kr./pers. ekskl. moms (395 kr./pers. uden frokostbuffet)
- Aftenmøde med aftenbuffet og fri kaffe/te/vand
  Åbningstilbud: 595 kr./pers. ekskl. moms (395 kr./pers. uden aftenbuffet)
- 1:1-møde med fri kaffe/te/vand
  Åbningstilbud: 500 kr. ekskl. moms per påbegyndt time

Læs mere om mødepakkerne, se billeder af lokalerne og book på ledernes-mødecenter.dk eller kontakt Ledernes MødeCenter på tlf. 3283 3416

SÅDAN KOMMER DU TIL OG FRA MØDECENTERET

- Forbindelse til motorvej mindre end 5 kilometer fra mødecenteret
- Gratis parkering lige ved indgangen
- Gåafstand til nærmeste metrostation
- Bus lige til døren fra Københavns Hovedbanegård

DET SKER I LEDERNES MØDECENTER I JANUAR 2014

Projektleder-uddannelsen
med PRINCE2-certificering
Start 13. januar

Anerkendende ledelse
(Appreciative Inquiry)
Start 20. januar

HR og ledelse med GARUDA-certificering
Start 14. januar

Master Class i Change Management
23. januar

Læs mere på lederne.dk/kurser

BUSINESS UDEN BRØLERE

Sprog flytter grænser

Vi har kurser til dig og dine medarbejdere – fx:

Business English
Wirtschaftsdeutsch
Español para negocios
Português para negócios
商务中文
Forretningsdansk

Vi underviser i mere end 30 sprog

Få undervisning, hvor du er, når du vil – også på Skype

Skræddersyet sprogundervisning til erhvervslivet – også på Skype

STUDIESKOLEN BUSINESS

www.studieskolen.dk/business
business@studieskolen.dk
3318 7985

Master/Kandidatniveau

2-3 år — Diplom i ledelse/ bachelorniveau

3 år — Akademiuddannelse i ledelse

Relevant erhvervsuddannelse/ gymnasial uddannelse

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

Bliv en bedre leder og få papir på det

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

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

Studiestart februar 2014.

Ring på telefon 36 15 45 07, eller læs mere på www.cphbusiness.dk

Tag uddannelsen tæt på offentlig transport i City eller Lyngby.

cphbusiness
COPENHAGEN BUSINESS ACADEMY

Som mellemleder spiller du en stor rolle i at sikre, at dit personale trives, mener John Østergaard.

”Billard i arbejdstiden er ok”

JOHN ØSTERGAARD MELLEMLEDER HOS NORRIQ

Der skal træffes en hurtig beslutning. Handles konsekvent. Pres på fra alle sider. John Østergaard har været leder i mere end 25 år og samtidig fodbolddommer på topniveau. Han ser mange paralleller mellem de to verdener og har fået værdifuld ledererfaring både på kontorstolen og med fløjten i munden.

TEKST: MICHAEL QURESHI FOTO: MADS KRABBE

VED FØRSTE ØJEKAST ligner det enhver anden it-virksomhed i Danmark. Stilrene lokaler. Åbne kontorlandskaber. Chefen i hjørnekontoret bag glasfacaden. Men man skal ikke tage mange skridt fra receptionen ind i bygningen, før et billardbord, temmelig centralt placeret i stueetagen, stjæler fokus.

Det skiller sig ud. En kontrast til kontormiljøet med den dér karakteristiske summen af travle mennesker i gang med arbejdsopgaverne. Men det er i høj grad sjælen hos it-virksomheden Norriq få kilometer uden for Aalborg centrum.

”Vi har en turnering i gang. Vi spiller flere gange om dagen,” siger John Østergaard og peger på en række skemaer, der hænger på en opslagstavle. Han smiler ved synet af min stille undren.

”Jeg har før været i virksomheder, hvor man også har haft den her slags, og jeg har set, hvordan det stille er blevet kørt hen i hjørnet, fordi ingen brugte det. Her står direktøren altså og spiller med de unge medarbejdere i pauserne, og det gør det ligesom legalt for medarbejderne at gå ned og spille, når man har brug for en pause. Jeg kan godt lide den måde, man ser medarbejderne i øjenhøjde her,” siger John Østergaard.

DEN PERFEKTE MELLEMLEDER

Han blev ansat i Norriq i august som teamchef for 10 medarbejdere i Navision-afdelingen i Aalborg. Her er hans rolle at sikre, at kunderne er tilfredse, den øverste ledelse glad, og ikke mindst at medarbejderne trives. Mellemlederens rolle. En rolle som John Østergaard har haft i mere end 25 år. Han har aldrig været drevet af ambitioner om at nå helt til tops eller at starte som selvstændig. Mellemlederjakken er som skræddersyet til ham.

”Det har helt sikkert noget på sig, at der er koldt på toppen. Jeg har haft mulighederne for et job som direktør, men den dér daglige kontakt med medarbejderne og den tætte kunderelation er noget, som jeg aldrig har kunnet undvære. Så har det nok heller ikke været min spidskompetence med langsigtede store strategier,” forklarer 56-årige John Østergaard.

Han har hele sit faglige liv arbejdet i it-branchen. 30 år, hvoraf de 25 år har været i en form for lederfunktion. John Østergaard føler selv, at han efter så mange år er i en position til at beskrive, hvad der kendetegner en god leder.

”Især som mellemleder spiller du en stor rolle i at sikre, at dit personale trives. Tingene skal fungere, og medarbejderne skal være glade og motiverede. Hvis man ikke vil påtage sig det ansvar, skal man ikke blive mellemleder,” siger John Østergaard og fortsætter.

”For mig er medarbejderne de vigtigste produkter, vi har i en virksomhed. For mig er medarbejderen i centrum. Man skal hele tiden huske på, at det er mennesker, vi har med at gøre. Det kan godt være, at man i en produktionsvirksomhed kan skrue op for hastigheden på maskinerne, men der står jo altid nogen for enden af transportbåndet.”

”Fungerer dine medarbejdere ikke, smitter det af på hele din virksomhed. Heldigvis er det en prioritering, som ledelsen i Norriq også deler og har meldt klart ud over for alle. De forsøger hele tiden at optimere forholdene for medarbejderne,” slår han fast.

LEDERUDVIKLING GENNEM FODBOLD

Sideløbende med en lang karriere som leder i it-branchen har John Østergaard også hentet nyttig erfaring til dagligdagens udfordringer igennem sin store fritidsinteresse. I 90’erne var han fodbolddommer på højeste niveau og nåede at dømme i den næstbedste række lige under Superligaen. Den største opgave var en showkamp mellem AaB og det skotske storhold Glasgow Rangers, hvor John Østergaard var manden med fløjten foran 10.000 tilskuere på Aalborg Stadion og flere højtbetalte verdensstjerner, heriblandt Brian Laudrup, løbende på banen. Han hævder selv, at der er masser af paralleller mellem lederjobbet og dommergerningen.

”Det dér med at du skal tage en beslutning her og nu, baseret på hvad du fornemmer, det har jeg tit brug for i dagligdagen, når jeg har med mennesker

Yngre skifter hurtigere job, hvis de mangler dynamik i dagligdagen, mener John Østergaard.

at gøre. Man lærer også at agere under pres, selv om der måske står mange omkring en, som mener, at man er forkert på den. Det har givet mig noget ballast til lederjobbet, fordi jeg har lært at stole på mine beslutninger," forklarer John Østergaard.

Han stoppede som aktiv dommer i 2000, men siden er han fortsat i en rolle som eliteudvikler i DBU-regi, hvor han bedømmer landets bedste dommere i Superliga-kampene. Det giver fortsat en masse aktiviteter i weekenderne.

"Jeg lovede vistnok min kone, at vi ville få mere tid sammen, da jeg stoppede som dommer, men hun har mindet mig om, at det ikke er tilfældet. Men jeg føler også, at jeg holder mig lidt ung med min fritidsinteresse, og det giver også noget igen, når jeg så har med yngre medarbejdere at gøre i mit team," lyder forklaringen.

UDFORDRINGER TIL DE UNGE

Og it-chefen har i sin dagligdag stort fokus på, at den yngre gren af medarbejderstaben føler sig udfordret og tilfredse. Det gør han med flere forskellige redskaber; opfordrer til efteruddannelse og laver sociale arrangementer, der skaber større fællesskab.

"Næste arrangement er på Aalborg Foodcollege, hvor vi tager ud og laver noget gourmetmad med en professionel kok og drikker noget god vin. Det skaber samhørighed," siger han.

Han stopper op et kort øjeblik for ligesom at reflektere over forskellen på at have yngre og ældre medarbejdere.

"Der er en tendens til, at de yngre mennesker hurtigere skifter job, hvis de mangler dynamik og inspiration i dagligdagen, end os ældre, som nok bliver hængende. En af de ting, der virker rigtig godt for motivationen, er at fejre de små sejre. Hvis en kunde har været tilfreds med en medarbejder, kan jeg godt finde på at give en flaske rødvin til vedkommende eller tage morgenbrød med til afdelingen for på den måde at melde det ud over for de andre," siger John Østergaard.

"Vi vil jo alle gerne have anerkendelse – så løber man også lidt stærkere næste gang. Det samme gælder fleksibiliteten i jobbet. Jeg giver mine medarbejdere stor frihed med for eksempel hjemmearbejde, fordi jeg ved, hvor meget det betyder for især yngre med børn. Så ved jeg også, at det hele kommer igen, når der skal leveres en ekstra indsats op til en deadline," lyder det.

"En af de ting, der virker rigtig godt for motivationen, er at fejre de små sejre."

– John Østergaard –

BAGSIDEN AF MEDALJEN

Med så mange år som mellemleder har John Østergaard naturligvis også mødt bagsiden af jobbet. Det har ikke kun været lutter positive oplevelser. Han har været med til at afskedige private venner, da hans tidligere firma IBS blev overtaget af en amerikansk kapitalfond med meldingen om, at en tredjedel af styrken skulle fyres.

"Jeg husker det tydeligt. Bestyrelsesformanden meddelte det klokken 9.15 på en videokonference, og så havde vi i Danmark forberedt at eksekvere fyringsrunden øjeblikkeligt bagefter. Der er ikke noget værre for medarbejdere end at gå i længere tid med en usikkerhed om fremtiden."

"Nogle af dem havde jeg været sammen med i 25 år. Det var tungt. Man vidste jo godt, hvilke konsekvenser det ville få for deres privatliv. Men jeg forsøgte at gøre det hele på en ordentlig måde, og det var blandt andet at have argumenterne klar på, hvorfor det var dem og ikke Peter ved siden af. Et par år senere kom en af dem faktisk hen til mig og takkede mig, fordi han syntes, at det var gjort på en ordentlig måde," forklarer John Østergaard, der også selv i februar 2013 tog en frivillig aftrædelse fra KMD, hvorefter Norriq dukkede op som ny udfordring.

JOBBET ER KUN TIL LÅNS

John Østergaard mener selv, at den respekt, han giver sine medarbejdere, kommer den anden vej tilbage.

"Som mellemleder er det vigtigt at lytte til input og konstruktiv kritik. Hvis du bare sidder der og tror, at du har den endelige sandhed, får du aldrig teamet bag dig. Folk gider ikke komme med forslag til forbedringer, hvis de bare bliver jordet hver gang," fortæller han, men medgiver også, at han godt kan skære igennem, når det er nødvendigt.

"Jeg forsøger at være en slags rollemodel. Jeg ved ikke, om man tør sige det højt, men det er i bund og grund kun et arbejde. Det er ikke liv eller død. Vi har det ikke for evigt, og jeg har også kigget under min kontorstol. Der står heller ikke John på. Jeg har den kun til låns. Der er en balance i det. Man skal heller ikke lade sit arbejde drive sig så meget, at man ikke kan andet."

BLÅ BOG

John Østergaard

56 år

Gift med Susanne. Har døtrene Line og Rikke på 28 og 25 år

Bor i Vestbjerg

Har arbejdet i it-branchen siden 1983

Har arbejdet i både internationale og danske it-virksomheder som IBS (1999-2009) og PBJ (2010-2012)

25 års ledererfaring

Uddannet fodbolddommer. Var dommer i 1. division i flere år.

Nu eliteudvikler i DBU-regi

John Østergaard har arbejdet hos Norriq siden februar.

Møder, konferencer og Danmarks smukkeste natur

Sinaturs hoteller ligger steder hvor du ser mere hav,
skov, hede og eng, end du ser asfalt og biler.
Vi har mere end 40 års erfaring i møder og konferencer
og glæder os til at byde dig indenfor - og udenfor.

sinatur.dk

Konferencedøgn
fra **1.399,-**
pr. pers.

30-60% økologi

30%
CO2 reduktion

The Green Key

En kæde
af 6 hoteller de
smukkeste steder
i Danmark

SINATUR®
Det naturlige ophold

Hotel Skarrildhus, Herning
T/ 9719 6233

Hotel Haraldskær, v. Vejle
T/ 7649 6000

Hotel Sixtus, Middelfart
T/ 6441 1999

Hotel Gl. Avernæs, v. Assens
T/ 6373 7373

Hotel Storebælt, Nyborg
T/ 6531 4002

Hotel Frederiksdal, Lyngby
T/ 4585 4333

BLIV EN LEDER MED FREMTID

Uddan dig inden for

Ledelse, innovation, evaluering, vejledning, kommunikation, sundhed, velfærdsteknologi, pædagogik, inklusion, etc.

Lad os snakke om, hvad du har behov for.

Kontakt videncenterleder Anni Korsbæk
7266 5231 – arko@ucsyd.dk

LEDELSE

UNIVERSITY COLLEGE SYDDANMARK
UCSYD.DK

LEGO, LEGO logo, Klods- og Knop konfigurationerne, Minifiguren og LEGOLAND er varemærker tilhørende LEGO Gruppen. ©2013 LEGO Gruppen.

Crazy december: Døgnmøde inkl. 3-retters menu kr. **1.495,-***

*Tilbuddet gælder kun ved bestilling af konferencer som afholdes i 2013. Oplys rabatkoden "Crazy". Tilbuddet kan ikke kombineres med andre rabattyper, og gælder ikke eksisterende bookinger. Læs mere på **HotelLEGOLAND.dk**

Scan koden med din mobiltelefon og få information om LEGOLAND® Hotel & Conference direkte på telefonen eller send en sms med teksten **KONF** til **1919** (alm.takst)

LEGOLAND®
HOTEL & CONFERENCE

LEDELSE I FÆLLESSKAB

Anders Trillingsgaard

Organisationspsykolog og partner i Udviklingskonsulenterne

Individualiseret lederudvikling, hvor lederen tager væk fra virksomheden, er passé. I stedet skal virksomhederne lave lederudvikling i fællesskab, mens de arbejder med organisationernes reelle problemer.

TEKST: SEBASTIAN CAPPELEN | ILLUSTRATION: RASMUS JUUL

Lederudvikling, hvor lederen tager væk fra organisationens virkelighed og kommer tilbage med faglig viden og tips fra en ledelsescoach, skaber unødvendigt ensomme ledere.

"Vi skal lære at forstå ledelse anderledes. Ledelse er ikke noget, en enkelt person laver. Det er noget, organisationer skaber i fællesskab," forklarer Anders Trillingsgaard, der er organisationspsykolog og partner i Udviklingskonsulenterne til Ledernes e-tidsskrift Ledelse i Dag.

Anders Trillingsgaard har arbejdet med at udvikle ledelsesteams på Københavns Universitet og flere private virksomheder, og her viser erfaringerne, at organisationernes ledelsesmæssige udvikling ikke længere kan løses af formelle lederes løsrevne kursusindlærte lederkompetencer.

"De er nødt til at bryde organisationens mønstre. Det kan man kun i teams, hvor man forholder sig til organisationernes udfordringer, mens man lærer. Hvis man ikke gør det, så går viden tabt. Fokus bliver for snævert, og lederne brænder ud," siger Anders Trillingsgaard.

KAN IKKE TACKLE PROBLEMERNE

Konsekvensen af individualiseret ledelsesudvikling er til at tage at føle på.

"Den korte version er, at man er otte gange bedre til at tackle problemerne, hvis man har velfungerende

GODE TIPS TIL LEDERGRUPPEN

Den enkleste måde er at sætte sig ned med sin ledergruppe og sige: Hvad er vores væsentligste ledelsesmæssige udfordringer, som kun vi kan løse i fællesskab? På den baggrund kan man lægge en plan for at få tilført den relevante viden og til at tackle udfordringerne.

Anders Trillingsgaard har udarbejdet en række spørgsmål, som ledergrupper kan bruge til at fokusere på fælles kurs, koordinering og commitment. Gennem besvarelsen af disse spørgsmål bliver det tydeligt, at individualiseret lederudvikling er nyttig til at styrke og udvikle den enkelte leder, men organisationernes væsentligste problemstillinger kræver udvikling, der er mere direkte, opgaveorienteret og social.

FÆLLES KURS

Hvordan skaber I fælles, engagerende og realistiske visioner, mål og opgaver?

Hvordan håndterer I bedst prioritering og konkurrence mellem opgaver og interesser?

Hvordan kommunikerer I kursen?

Hvordan overvåger og korrigerer I kursen?

KOORDINERING

Hvilke organisationsstrukturer, processer og samarbejdsflader kræver kursen?

Hvordan tydeliggør I ansvar og roller?

Hvordan understøtter I deling af information, viden, feedback, hjælp og sparring?

Hvordan udvikler I løbende møder og andre samarbejdsformer?

COMMITMENT

Hvordan motiverer I og skaber positive følelser, tro og håb?

Hvordan sørger I for at opbygge de nødvendige relationer, netværk og tillid?

Hvordan håndterer I trivsel, tvivl, frustration og usikkerhed?

Hvordan får I fejret succeser?

”Den gamle opfattelse, hvor man sagde, at ”Jeg er ledelsen”, er passé.”

- Anders Trillingsgaard -

ledergrupper. Tal fra Personalestyrelsen viser også, at der var seks gange flere ledere, der ønsker at søge væk fra ikke-velfungerende lederteams,” forklarer han.

Trillingsgaards erfaringer viser, at ledergrupper kan blive 30-50 procent bedre til at nå deres mål. Den fælles lederudvikling betyder, at der bliver skabt gejst, og lederne bliver rustet til at tackle udfordringerne sammen. Den viden, som lederne har fra isolerede forløb, får de derimod sjældent sat i spil.

”Hvis man tænker på ledelse som en rolle, hvor man skal styre sine medarbejdere, ja, så er der et hav af problemer, som man ikke kan løse, fordi man ikke har de beføjelser, man har brug for,” siger han til Ledelse i Dag.

I stedet giver man sig til at bruge sin energi på problemer, der er alt for lokale, og det bliver for hårdt at være leder, når man ikke har et fællesskab, der kan tackle problemerne.

”Man har brug for at se, at ledelse er noget, man producerer i et system. Den gamle opfattelse, hvor man sagde, at ”Jeg er ledelsen”, er passé. Lederen skal finde den stil, der bedst producerer fælles kurs, koordinering og commitment. Nogle gange skal han bestemme – for at skabe mest ledelse. Andre gange skal han lade være – for at skabe mest ledelse,” siger han.

GØR DET I FÆLLESSKAB

Når man forstår ledelse som noget, ledergruppen har et fælles ansvar for at producere, bliver det meget nemmere at udvikle sig sammen.

”Frem for at det er en coach, der siger, at lederen er for konfliktsky, er det langt stærkere, hvis en kollega siger, at hvis vi skal lykkes med det her, så skal han altså se at få talt med den og den,” forklarer han.

Vi har slet ikke realiseret potentialet for fælles lederudvikling endnu, mener Anders Trillingsgaard.

”Globalt set har vi en kæmpe fordel i Danmark, fordi vi har høj tillid, lav magtdistance og et højt engagement. Så vores mulighed for at flytte lederudviklingen ind i ledergrupperne og dermed tæt på udfordringerne er fantastiske. Indtil videre er det kun store organisationer og *first mover*-organisationer, som bygger deres lederudvikling ind i deres ledelsesteam,” forklarer han.

FÅR FOR LIDT UD AF LEDELSESINVESTERINGEN

Konsekvensen af den forældede ledelsesforståelse er, at vi får for lidt ud af vores ledelsesudvikling, mener han.

”I virkeligheden er det svagheden ved den kursusform, som de fleste af os godt kender. Den har mange styrker, men vi ved også, at der er et stort tab. Lederne glemmer det, de har lært, og når først de kommer hjem, kender resten af organisationen ikke den viden. Derfor modarbejder de den typisk. Ikke med vilje, men bare indirekte, fordi de ikke kender den,” siger han.

Det betyder, at lederne ikke kan løse problemerne.

”På den måde er det meget klogere at sige, at ”Nu har vi et problem, som vi skal løse sammen” og så sige: ”Lad os så sammen få opdateret vores viden om stress, strategi eller forandring og så bruge den til at løse vores problem.” Hvis man ikke gør det, spilder man en masse tid på kurser,” siger han.

Læs mere på ledelseidag.dk

I de fleste virksomheder er der penge at tjene, tid at spare og nye kunder at nå, hvis medarbejderne selv kan håndtere foto, presse, tekstopgaver, sociale medier osv. Og mange medarbejdere kan ikke undværes i længere tid ad gangen. Derfor har vi strikket en ny kursuspakke sammen. Den hedder EXPRESS. Hvert kursus tager 15 timer. Koster 4.998 kr. og er til både ansatte og private, der vil med ind i specialisternes værksted og lære nye værktøjer, der kan bruges med det samme.

Få styr på de sociale medier / Lær at tage gode billeder / Photoshop for alle / Præsentationsteknik / Søgemaskineoptimering / InDesign - kort og godt / Styr mødet / Skriv, så det sælger

Læs mere og se flere kurser på
express.dmjx.dk

DANMARKS MEDIE- OG JOURNALISTHØJSKOLE

Som leder skal man passe på med ikke altid at løse problemerne selv, mener Henrik Heideby.

HENRIK HEIDEBY

64 år, CEO og koncernchef i PFA Pension

JEG HAR IKKE ALTID ... vidst, at jeg ville være leder. Hvis du havde spurgt mig for mange år siden, hvad jeg helst ville være, ville jeg have svaret professor i nationaløkonomi. Men livet består af tilfældigheder – og muligheder. Og hvis man er vågen og observant, ser man mulighederne og formår at udnytte dem.

ET AF MINE STØRSTE FORBILLEDER ... er Erik Mollerup, der var direktør i FIH, da jeg startede der. Det var under ham, jeg fik fornemmelsen af, at jeg gerne ville gøre en forskel. Jeg tænkte ikke på det som, at jeg gerne ville være leder, men at jeg gerne ville gøre en forskel. Han var meget holistisk og havde et *judgement*, som jeg synes, mange mangler i dag – for eksempel evnen til at se, hvornår noget er vigtigt, og hvornår det ikke er. Dengang havde jeg nok noget dna, hvor jeg gerne ville vinde alting og overbevise alle om, at jeg havde ret, uanset hvilke sager jeg havde fat i. Erik Mollerups vurderingsevne lærte jeg meget af.

JEG HAR OGSÅ LÆRT MEGET AF ... at have ledere, der gjorde ting, som jeg ikke synes, man skal gøre. For eksempel skal man som leder passe på med ikke altid at løse problemerne selv, men i stedet bede en medarbejder om at komme med en analyse og et løsningsforslag og så argumentere for det. Man skal jo også udvikle sine medarbejdere, og det gør man blandt andet ved at give folk muligheder.

MIN LEDELSESSTIL ER ... karakteriseret ved, at jeg giver folk stort råderum, men også interesserer mig meget for, hvad de laver, frem for at lade dem sejle deres egen sø.

DET ER BEDRE AT TRÆFFE FORKERTE BESLUTNINGER ... frem for ikke at træffe beslutninger. Alt for mange tror, at de kan udskyde problemstillinger ved ikke at træffe nogen beslutninger. En virksomhed, der er handlingslammet på grund af manglende beslutninger, er under afvikling i stedet for udvikling.

NÅR MAN BEGÅR FEJL ... skal man prøve at huske sig selv på, hvilket beslutningsgrundlag man havde, da man begik den fejl. Det er ofte retrospektivt nemt at se i 2005, hvorfor en beslutning, man foretog i 2002, var forkert, men på det givne tidspunkt virkede det rigtigt. Jeg tilhører den ledertype, der siger, at "Selvfølgelig skal vi begå fejl", men man skal aldrig begå den samme fejl to gange.

EN DYGTIG LEDER ... er en god rollemodel. Jeg har det svært med folk – det gælder både ledere, læger, forældre og alle mulige andre – der siger et og gør noget andet. Man skal være et forbillede, og det, tror jeg, er vigtigere nu, end man troede for 20-30 år siden.

JEG KUNNE IKKE VÆRE ... i en virksomhed, hvor der ikke var nogen kunder eller nogen konkurrence. Hvor der ikke var nogle markedsandele, man skulle ud og slås om. Kontakten til kunder er det store drive for mig.

"Jeg tror ikke på begrebet "at havne på sin rette hylde". Jeg tror, der er flere rigtige hylder."

- Henrik Heideby -

JEG ER BEKYMRET FOR FOLK ... der har en karriereplan. Det er der selvfølgelig ikke noget galt i på kort sigt, men den slags mennesker, der er 26 og ved helt præcis, hvor de vil være, når de fylder 40 – det ender stort set altid galt. Man skal have ambitioner, men hvis man er så enstrenget i sin tankegang, ender man med at gå glip af en masse muligheder. Og i øvrigt blive skuffet, når karriereplanen ikke holder stik. Jeg tror ikke på begrebet "at havne på sin rette hylde". Jeg tror, der er flere rigtige hylder.

NETVÆRK BETYDER MEGET FOR MIG ... og jeg har et ret stort et af slagsen, men jeg har aldrig dyrket netværk for netværkets skyld. Jeg har netop meldt mig af LinkedIn, fordi jeg synes, jeg blev kontaktet af utrolig mange, der gerne ville være i netværk med mig, men jeg havde svært ved at se, hvad jeg fik ud af det. Hvis man interesserer sig for andre og selv har noget at bringe til bordet, kommer netværket af sig selv. Nysgerrighed er en vigtig egenskab. Jeg har altid undret mig over folk, der kom til et selskab og så brugte hele aftenen på at tale om sig selv. Man kan komme utrolig langt med åbne hv-spørgsmål.

MIT BEDSTE RÅD OM LEDELSE ER ... at folk, der ikke interesserer sig for andre mennesker, ikke skal være ledere. Man skal have en iboende passion for at arbejde sammen med andre mennesker og en interesse for at påvirke et team i en bestemt retning. Faglig dygtighed er kun en del af, hvad der gør en god leder.

BLÅ BOG

2009-

CEO og koncernchef i PFA Pension

2001

Administrerende direktør i PFA Pension

Er desuden tidligere administrerende direktør for Alfred Berg Bank A/S og FIH-koncernen. Bankuddannet, HD i regnskabsvæsen og polit-studier på KU samt topledelsesprogram på Stanford University. Bestyrelsesformand og -medlem i en lang række bestyrelser.

Tekst: Thomas Brunstrom / Foto: Presse / Billedbehandling: Krishian Granquist

HONDA
The Power of Dreams

DET UMULIGE GJORT MULIGT

CR-V 1.6 i-DTEC Diesel

STØRRE OPLEVELSER FÆRRE UDGIFTER

Den nye CR-V 1.6 i-DTEC Diesel er et resultat af Honda **Earth Dreams Technology** – og kombinerer gennemtænkt luksus og høj køreglæde med et overraskende lavt brændstofforbrug. Faktisk kører den hele 22,2 km/l og udleder undervejs kun 119 g CO_2/km. Priserne starter fra 370.000 kr. Det er da umuligt – eller er det?

OPLEV DEN NU HOS DIN HONDA FORHANDLER

www.cr-v.dk

Eksklusivt tilbud på Comfort og Elegance

Få den nye CR-V Comfort eller Elegance med originalt eftermonteret navigations-/multimedieanlæg **uden merpris**.

CR-V benzin fra 309.000 kr. Diesel fra 370.000 kr. Priserne er ekskl. levering og metalfarve. Brændstofforbrug ved blandet kørsel 13,0-22,2 km/l. CO_2-udslip 119-180 g/km. A – D. Navigationstilbuddet gælder kun modellerne Comfort og Elegance. Tilbuddet er en kombination af rabat på bilen og prisen på et originalt eftermonteret navigationsanlæg.

EARTH DREAMS TECHNOLOGY

"JEG SLIPPER FOR AT BRUGE DÅRLIG ENERGI PÅ OVERSPRINGSHANDLINGER" – CAROLINE SØEBORG AHLEFELDT. MIT BEDSTE RÅD OM LEDELSE *SIDE 50*

LEDERLIV

M.M.

GUIDE

FIRMABILER MED FORDELE

Udbuddet i firmabilssegmentet er omfattende og dækker alle behov og temperamenter. Lederne har udvalgt fire modeller, der individuelt byder på hver deres evner og kvaliteter skræddersyet til din hverdag.

Tekst og foto : *Thomas Wulff*

TIL SÆLGEREN MED STORT KØRSELSBEHOV

En snusfornuftig Skoda med en bomstærk dieselmotor kan både klare familielivet samt jobbet som firmabil.

SKODA OCTAVIA 2,0 TDI ELEGANCE COMBI

Den nye Skoda Octavia er et forfriskende alternativ i firmabilsklassen, specielt set i lyset af regeringens stramninger i beskatningen sidste år. Modellen er et virkelig godt valg og viser, at firmabilisterne sagtens kan få komfort og kraft til en fornuftig pris.

Med det in mente kørte Skoda Octavia med titlen som Årets Bil i Danmark 2014, da kåringen fandt sted i slutningen af oktober, og måneden forinden blev det også Skoda Octavia, der blev kåret som Businessbilen 2014 af firmabilister og motorjournalister. Sidstnævnte kåring er foretaget af testkørere fra sælgernes fagforening, Business Danmark og morgenavisen Jyllands-Posten, der udpegede Skoda Octavia 2,0 TDI Elegance Combi som vinder i en omfattende test af 10 firmabiler. Juryen roste den kultiverede dieselmotor, som med 150 hk byder på rigeligt med kræfter, men samtidig er støjsvag og økonomisk.

Skoda Octavia er baseret på samme platform og anvender samme motorer som søsterbilerne VW Golf, Audi A3 og Seat Leon. Den er 9 cm længere end forgængeren, 5 cm bredere og har 11 cm længere akselafstand. Det giver mere plads i kabinen, mens bagagerummet sluger betragtelige 590 liter.

SKODA OCTAVIA 2,0 TDI ELEGANCE COMBI

MOTOR	R4, 1.968 cm3, 16V, turbodiesel
YDELSE	150 hk ved 3.500-4.000 o/min, 320 Nm ved 1.750-3.000 o/min
0-100 KM/T	8,6 sek.
TOPFART	216 km/t
FORBRUG EU-MIKS	23,8 km/l
BESKATNINGSGRUNDLAG	293.000 kr.

FIRMABILEN TIL FEINSCHMECKEREN

Hvis nøgleelementerne er rummelighed og praktiske evner, er 3-serie Gran Turismo fra BMW en overvejelse værd.

BMW 318D GRAN TURISMO

Naturligvis har vi også en BMW med. Men ikke den traditionelle 3-serie sedan eller Touring, derimod den nye 3-serie Gran Turismo, hvis særkende er en meget stor bagende, og ifølge BMW mikser modellen dynamikken fra sedanen med de praktiske evner fra Touring-versionen.

Udformningen kan give anledning til debat, men der er ingen minusser på scorekortet, når du kommer bag de rammeløse døre. Instrumentbordet i 3GT er hentet direkte fra den normale 3-serie, hvilket betyder et sterilt udtryk, der dog opvejes af et velfungerende layout og en intuitiv brugerflade.

3GT er hele 20 cm længere, godt to cm bredere og otte cm højere end en 3-serie Touring. Og da der samtidig er 11 cm længere mellem akslerne, er pladsforholdene i bilen enorme, især på bagsædet og i bagagerummet, der rummer 520 liter og tilmed byder på elektrisk åbning af den store bagklap som standard. Faktisk er der mere knæplads på bagsædet end i den større 5-serie, ligesom også loftshøjden er fremragende.

At BMW har nogle af verdens dygtigste ingeniører mærkes i 3GT, for undervognen holder en god balance gennem sving.

BMW 318D GRAN TURISMO

MOTOR	R4, 1.995 cm3, 16V, turbodiesel
YDELSE	143 hk ved 4.000 o/min, 320 Nm ved 1.750 o/min
0-100 KM/T	9,6 sek.
TOPFART	210 km/t
FORBRUG EU-MIKS	20,8 km/l
BESKATNINGSGRUNDLAG	465.918 kr.

FRI BIL ELLER EGEN BIL?

Har du firmabilsordning på din arbejdsplads, gælder følgende regler:

Op til 300.000 kr. beskattes du med **25%** af bilens værdi

Beløb derover beskattes med **20%**

Du beskattes med **150%** af den grønne afgift

AGIL KOMPAKTMODEL TIL STORBYLIVET

En kompakt Kia Ceed er måske mindre end en traditionel firmabil, men til gengæld let og væver i bymiljøet.

KIA CEED 1,6 CDRI FLEET

Et attraktivt design, europæiske køreegenskaber og en kabine, der kan måle sig med de bedste, er værdier, der for alvor har løftet koreanske Kia ind på kundernes nethinde. Seneste generation fra 2012 er designet og udviklet i Europa, og i bestræbelserne på at køre lige op med de bedste har Kia arbejdet intensivt med både kvalitet og køredynamik. Karrosseriet er 45 procent stivere end forgængeren, og der er monteret kraftigere bøsninger i undervognen, og styretøjet er mere direkte, hvilket har givet Ceed mere kant og mere skarphed, end søsterbilen Hyundai i30. Også kabinen er løftet gevaldigt med bløde materialer og en stil, der er tilpasset vores europæiske smag. Trods uændret akselafstand er her 2 cm bedre plads ved forsæderne, og bagagerummet er vokset til 380 liter.

Den 1,6-liters dieselmotor er letløbende og energisk, og eftersom en 6-trins manuel gearkasse er standard, opleves Kia Ceed villig med hurtigt antrit i byen, mens et langt sjettegear sørger for lave omdrejninger på motoren, når køreturen er lang.

Kia har kreeret en særlig "Fleet"-variant til firmabilsfolket, der har ekstra meget udstyr, heriblandt bluetooth og fartpilot.

KIA CEED 1,6 CDRI FLEET	
MOTOR	R4, 1.582 cm3, 16V, turbodiesel
YDELSE	128 hk ved 4.000 o/min, 260 Nm ved 1.950 o/min
0-100 KM/T	10,9 sek.
TOPFART	197 km/t
FORBRUG EU-MIKS	23,8 km/l
BESKATNINGSGRUNDLAG	197.027 kr.

TIL LIVET PÅ BYGGEPLADSEN

Subaru Forester et spændende bud på en anderledes og mere hårdfør firmabil.

SUBARU FORESTER 2,0D X AWD

Forester står klar i en ny fjerde generation, der er større end forgængeren fra 2006 og konstrueret som en ny model helt fra bunden. Subaru har øget pladsen i kabinen ved alle siddepladser, ligesom volumen i bagagerummet er vokset lidt. XT hedder topmodellen, og den koster solide 581.000 kroner, hvilket er dyrt, selv for en SUV med læderindtræk, trinløs automatgearkasse og en turbomotor med kræfter nok til en lyskrydsduel med en Golf GTI.

Det bedste motorvalg i Forester er Subarus velkendte dieselbokser med 147 hk, men den kommer kun i kombination med en 6-trins manuel gearkasse, der nu er ganske behagelig at arbejde med.

Subaru har arbejdet fokuseret på at reducere støjgener i kabinen ved at tilføje ekstra støjisolering i undervognen, og det har løftet den generelle komfortoplevelse betragteligt. Forester har et ESC-system med en særlig X-Drive-indstilling til terrænet, der justerer speederrespons, gearskiftetidspunkter og ESC-systemets indgriben, og frihøjden er hele 22 cm over en Legacy. Det betyder, at Forester besidder en attraktiv alsidighed, hvis behovet i din firmabil omfatter færden på både almindelig alfarvej og byggepladsens mudrede underlag.

SUBARU FORESTER 2,0D X AWD	
MOTOR	B4, 1.998 cm3, 16V, turbodiesel
YDELSE	147 hk ved 3.600 o/min, 350 Nm ved 1.800 o/min
0-100 KM/T	10,2 sek.,
TOPFART	190 km/t
FORBRUG EU-MIKS	17,5 km/l
BESKATNINGSGRUNDLAG	422.900 kr.

DET TALER FOR FRI BIL

Du kører mange private kilometer om året

Du har en relativt dyr bil

Du har en bil med et stort værditab

Det er næsten så godt som umuligt at konkludere entydigt, om det er økonomisk hensigtsmæssigt at have en firmabilsordning eller modtage kørselsgodtgørelse af egen bil. Det afhænger i høj grad af kørselsmønster, biltype samt lønpakke.

KØRSELSGODTGØRELSE

Ved kørsel i egen bil vil du kunne modtage skattefri kørselsgodtgørelse svarende til:

Op til 20.000 km **3,82 kr.**

Over 20.000 km er satsen per km **2,13 kr.**

af TORBEN GAMMELGAARD

GLØDEN FRA CHURCHILLS CIGAR

Kunst skal være i enhver leders værktøjskasse. Brug det i hverdagen, så de mentale skruer ikke ruster fast.

FOTO: NELLIE MØBERG, ALL OVER, POPPERFOTO, THOMAS S. LAURSEN, CHINA FOTOPRESS, ISTOCKPHOTO.COM

EUROPA ER I BRAND. Anden Verdenskrig hærger. I London vandrer en presset Churchill frem og tilbage på kontoret. Han må finde flere penge til militæret. Finansministeren, som sidder i lænestolen ved vinduet ud til Downing Street, foreslår pludselig, at de bare kan skære i kulturbudgettet. Churchill stopper op, tager cigaren ud af munden og svarer resolut: "Then what are we fighting for?"

Tankevækkende. Er kulturen virkelig så meget værd, at vi går i krig for den? Ja! For det er ikke bare underholdning og behagelige afbræk. Kultur er den frie ytring, de frie idéer. Kultur er den enkeltes iværksættertrang og evne til at tænke nyt, frem for at mennesker blot betragtes som en flok, som skal ledes i en bestemt retning. Vi skal tænke selv og finde vores egne veje.

Præcis det er, hvad du som leder har brug for fra dine medarbejdere. Da Lego-direktør Jørgen Vig Knudstorp helt tilbage i 2006 modtog prisen som Årets Leder, sammenlignede han sin egen indsats i den succesfulde turnaround (som senere blev til fantastisk vækst) med det at blive far. Han havde blot været med til at sætte en proces i gang, og pludselig efter nogen tid kom det mest mirakuløse resultat. Eller som han begejstret sagde om medarbejdernes store indsats: "Hvor kom den gode idé fra? Det vidste jeg slet ikke, at nogen havde fundet på ..."

Novo's tidligere topchef Mads Øvlisen brugte meget aktivt kunsten for at udfordre medarbejderne. Titlen på bogen, der viser kunsten i Novo, var måske lige lovlig lang, men sagde det hele: "You Do

Not Have to Like the Art You See at Novo Nordisk But I Hope it Makes You Stop and Ask a Few Questions!"

ANGSTPROVOKERENDE PAUSE

God kunst får os til at stoppe op. Men netop det at stoppe op og holde en tænkepause kan virke helt angstprovokerende for mange, i en tid hvor vi hylder den høje hastighed med fremhævelse af dagens højdespringere på børsen, chefens første 100 dage i stolen eller årets gazeller.

Clayton Christensen fra Harvard Business School har påvist, at når store virksomheder er gået ned, er det ikke, fordi de begik fejl, men fordi de gjorde alting rigtigt. De fokuserede på de profitable markeder og blev hele tiden bedre og bedre der. Problemet er bare, at det gør virksomhederne sårbare over for det, han kalder "disruptive innovation", altså den innovation, der blot kortslutter et marked og sætter en helt ny dagsorden. De glemmer at kigge op og spejde mod horisonten efter det, der er på vej: Digitale fotos (farvel Kodak), smartphones (Nokia), streaming af film (Blockbuster), spil på app (Nintendo) – og desværre: musikafspiller i lommen frem for en pryd på reolen (B&O). Fortsæt selv.

Kunst får os til at reflektere. Kunst får os til at handle. Vi bevæges, og bevæger os. Der er kræfter gemt i kunstværker. Romanen "Yacoubians hus" blev en international bestseller og den mest solgte bog i den arabiske verden med sin beskrivelse af råddenskab og korruption i det egyptiske samfund. Forfatteren Alaa Al Aswany blev langsomt folkets uformelle stemme og samlingspunkt mod regeringen og de gamle tankemønstre. Det hele kulminerede med folkeoprøret på Tahrir Pladsen i 2011.

Kunst er energi og inspiration. Virksomheder får ingen idéer af sig selv. Selv verdenskendte brands er ingenting i sig selv. De består af mennesker, deres idéer, energi og tanker om fremtiden. Bruger du som leder overhovedet kulturens muligheder for at få det bedste frem i dit team? Måske alting lige nu kører, som det skal. Alle kan deres opgaver til fingerspidserne. Men hvad sker, hvis I bliver udsat for "disruptive innovation"? Er dine medarbejdere så trænet i at tænke nyt?

VÆRDIFULDE FEJL

Kunstneren Troels Wørsel maler sine værker på bagsiden af lærredet. Hvis du hængte hans værker op, ville folk nok studse lidt over det. Men jeg garanterer, at overraskelser, benspænd og "noget forkert" også kan sætte en proces i gang. Måske vil værket plante en idé hos dine medarbejdere om, at I selv kunne gøre tingene omvendt. Udnytte noget, I normalt ikke gør. Måske er det, vi i dag betragter som spildprodukter eller fejl, vores største potentiale og værdi. Post-it-sedlerne blev skabt på basis af en uheldig udvikling af ny superlim, der slet ikke kunne klistre ordentligt. I flere år ledte man efter en anvendelse af den nye tilfældige opdagelse, som de internt i 3M kaldte "en løsning uden problem". Men hvor mange ville ikke blot have holdt næsen i sporet, smidt limen ud og fortsat udviklingsprocessen, indtil skidtet virkede, som det skulle? Hos Dunkin' Donuts fandt de en helt ny produktserie ved at lancere spildproduktet, hullet i midten af donut'en, som Donut Holes.

MED SUEDE PÅ WC

Prøv at begynde næste møde i den lidt for pæne projektgruppe med hårdpumpede toner fra Metallica. I verdens største internet-skobutik Zappos har de et bibliotek med inspirerende bøger, som de opfordrer medarbejderne til at læse for at udvide deres horisont. I Nykredit gav man for nogle år siden Jakob Ejersbos narkomanroman "Nordkraft" i gave til alle ansatte. I min egen organisation har vi på toiletvæggen et citat fra Suedes sang "Positivity", som minder os om vigtigheden af optimisme i forhold til hverdagens opgaver. På Hummel-manden Christian Stadils visitkort står følgende linje fra beatpoeten Allen Ginsberg "Follow your inner moonlight; don't hide the madness."

Churchill kæmpede for den fri kultur, der også udfordrede ham selv i kraft af hans magtposition som leder. Hitler kendte også til kunstens magt og afbrændte bøger og fængslede kunstnere for ikke selv at blive truet. Heldigvis kan vi i dag stadig nyde den frihed, generationer før os har kæmpet for og skænket os. Og vi kan stille og roligt bruge kunsten til ganske fredelige formål som at komme ud af vanetænkningen og få tændt en indre cigarglød hos os selv og hos vores medarbejdere.

"Kunst er energi og inspiration. Virksomheder får ingen idéer af sig selv. Selv verdenskendte brands er ingenting i sig selv."

TORBEN GAMMELGAARD

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

Skæve cases og fællesnævnere mellem kultur og ledelse kan give os inspiration til nye måder at se tingene på. Uanset om det handler om mødet med kunde, bruger eller publikum.

Torben Gammelgaards kunst er repræsenteret på internationale gallerier, og han er forfatter til bøger om ledelse og innovation. Han er direktør for Copydan BilledKunst. Tidligere business manager i Nimbus Film og advokat hos Bech-Bruun.

www.torbengammelgaard.dk

INSPIRATION TIL
BEDRE LEDELSE

NYE BØGER

Af Vibeke Hartkorn
398 KR.

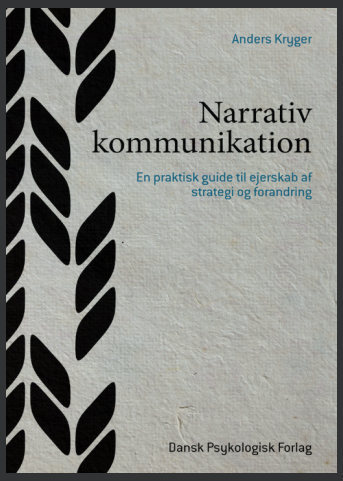
Hvordan kommunikerer du med ledelse, medarbejdere og kolleger på en måde, som skaber samarbejde og styrke og ikke magtkampe og misforståelser?

I business-bogen KOMMUNIKATION PÅ ALLE LEDERTRIN kommer du på en personlig rejse mod at blive en stærkere og mere inspirerende leder, og du får helt konkrete og jordnære metoder til at få andre til at følge dig, når du skal skabe resultater.

I bogen kan du bl.a. møde ledere fra Mærsk, Novo Nordisk, Grundfos, IBM, TDC, DI og en række danske kommuner.

Af Carsten Hornstrup og Thomas Johansen
398 KR.

Af Jens Henriksen
248 KR.



Af Anders Kryger
298 KR.

Af Thomas Hedegaard Rasmussen
248 KR.

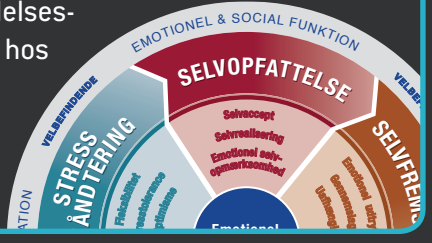
Af Pernille Erichsen og Michael Tolstrup
268 KR.

Af Danielle Bjerre Lyndgaard
248 KR.

EQ-i 2.0™

TESTNYHED
LÆS MERE PÅ DPF.DK

EQ-i 2.0 sætter helt nye standarder for professionel vurdering af sociale kompetencer og følelsesmæssig intelligens hos medarbejdere, ledere og teams.



PSYKOLOGI ORGANISATION PÆDAGOGIK
DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

Følg os på FaceBook. Giv os dit 'like'

KNABROSTRÆDE 3, 1. SAL • 1210 KØBENHAVN K
TLF.: 4546 0050 • INFO@DPF.DK • WWW.DPF.DK

SÅDAN BLIVER DU KØNS-INTELLIGENT

Teams med både mænd og kvinder performer bedre, når begge parter føler sig trygge. Ny bog viser vejen til god kommunikation mellem kønnene.

TEKST: LEDELSESRÅDGIVER HELLE BRUUN MADSEN | FOTO: PATRICK RODDIE PHOTOGRAPHY

40 års kønsdebat og arbejde for at opnå ligestilling mellem mænd og kvinder har præget os til at tro, at mænd og kvinder tænker og handler ens. Sandheden er, at de to køn er forskellige, og at vi trods ihærdige forsøg fra begge køns side stadig har svært ved at forstå hinanden, fordi vi kommunikerer, løser problemer, prioriterer, tager beslutninger, løser konflikter og håndterer følelser og stress på forskellige måder.

Det er den grundlæggende præmis i en ny bog af parterapeuten og forfatteren til bestselleren "Mænd er fra Mars, kvinder er fra Venus", ph.d., John Gray, og den internationalt anerkendte ekspert i kønsforskelle med dansk baggrund, Barbara Annis, som siden 1985 har bistået mere end 800 store virksomheder med lederudvikling.

Formålet med bogen er at afdække og fjerne den såkaldte kønsblindhed. Det vil sige fejlagtige antagelser hos både mænd og kvinder, som forårsager fejlkommunikation og misforståelser. Forfatterne vil gøre os bedre til at aflæse og lytte til hinanden, og det er der hårdt brug for. Talrige undersøgelser peger på, at teams med deltagere af begge køn, hvor alle føler sig trygge, og hvor alle føler sig hørt, er mere effektive og innovative. De performer simpelthen bedre og opnår bedre resultater på bundlinjen.

Barbara Annis

John Gray

KØNSBLINDE PLETTER

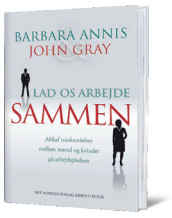
Bogen bygger på mere end 100.000 kvantitative og kvalitative interviews med mænd og kvinder om deres adfærd på arbejdspladsen. Den indeholder desuden den nyeste hjerneforskning samt konkrete eksempler med inspiration til, hvordan mænd og kvinder kan komme til at forstå hinandens forskelligheder og dermed – med forfatternes udtryk – blive "kønsintelligente".

Når man er kønsintelligent, anerkender man, at arv og miljø har en væsentlig indflydelse på den måde, det modsatte køn handler på. Man er bevidst om de såkaldte "kønsblinde pletter", det vil sige områder, hvor der typisk opstår misforståelser mellem mænd og kvinder. Forfatterne har identificeret følgende otte "blinde pletter", som de tager under behandling i bogen:

- Ønsker kvinder, at mænd skal ændre sig?
- Værdsætter mænd kvinder?
- Bliver kvinder holdt udenfor?
- Er mænd nødt til at gå på listefødder over for kvinder?
- Stiller kvinder for mange spørgsmål?
- Lytter mænd?
- Er kvinder for følelsesprægede?
- Er mænd ufølsomme?

Det er ikke en debatbog om ligestilling mellem kønnene, men snarere en vejledning i kommunikation mellem mennesker på arbejdspladsen. En bog, der er let at gå til, og som man får lyst til at læse fra ende til anden, fordi den er sober og velunderbygget.

Bogen kan med fordel læses af ledere, som har medarbejdere af begge køn ansat og/eller der indgår i en ledergruppe, hvor begge køn er repræsenteret, og som ønsker viden om de mekanismer, der ligger bag mænds og kvinders adfærd og deres måde at arbejde sammen på.



BARBARA ANNIS OG JOHN GRAY

LAD OS ARBEJDE SAMMEN – afskaf misforståelser mellem mænd og kvinder på arbejdspladsen

Nyt Nordisk Forlag, 299 kr.

Ny arbejdsplads for dig på farten!

Tag kontoret med i bilen!

AutoExpress

Til den arbejdende bilist.
Forvandler ethvert køretøj til et rullende kontor. Skridsikker top-belægning med stort rum i bunden til opbevaring af papir/mapper. Hurtig fastgørelse med sikkerhedsselen og lavet i god kvalitet.

Tag din tablet med overalt!

AutoExec Tablet

Med en skridsikker overflade, stor udtræksplade med clip til fastholdelse af skriveblok, stort magasin til opbevaring af computer, kalender, mobiltelefon osv. Endvidere arkivrum med hængemapper.
Viste model er med tablet tilbehør.

Stort udvalg af Auto skriveborde, Computer-søjler og tilbehør på:
www.mobil-office.dk

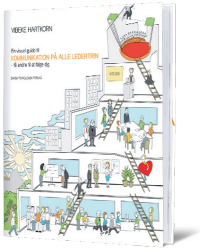
MOBIL OFFICE

LEDERLIV M.M.

BLIV BEDRE TIL AT KOMMUNIKERE

Ingen ledere vil benægte, at kommunikation er en vigtig opgave, som kræver stærke og mangfoldige kompetencer som leder, og der er hjælp at hente i denne usædvanlige og meget relevant opslagsbog.
Tekst: Rådgivningschef Niels Henriksen

Den erfarne kommunikationsrådgiver og tidligere DR-nyhedsvært Vibeke Hartkorn har været så ambitiøs og samtidig ydmyg over for sin udgivelse, at hun har allieret sig med en række ledere inden for mange brancher. På den måde bliver læseren både præsenteret for kommunikationsopgaverne på alle ledelsesniveauer og får samtidig indsigt i en masse gode eksempler på god ledelseskommunikation fra vidt forskellige ledere. Bogen tager sit afsæt i teorien Leadership Pipeline, som handler om, at lederes opgaver og kompetencer skal matche det ledelsesniveau, vedkommende er leder på. Deraf følger, at kommunikationsopgaven selvfølgelig er vidt forskellig, om man leder tre medarbejdere eller er direktør for 5.000 ansatte. Det er et pædagogisk godt greb, som netop gør, at jeg, som læser kan hoppe direkte ind og læse om ledelseskommunikation på det niveau, som matcher mig. Når du som leder enten ikke fatter, hvorfor din chef ikke hører, hvad du siger, eller dine medarbejdere ikke lytter til dine informationer, kan du passende tjekke et af de andre kapitler ud og se, hvad du og dine kolleger kan gøre anderledes og få en mere vellykket kommunikation. En ros til Dansk Psykologisk Forlags mod til at lave en grafisk lækker guidebog, som enhver kommunikationsansvarlig kan flashe på sit skrivebord.



VIBEKE HARTKORN

Kommunikation på alle ledertrin
Dansk Psykologisk Forlag, 348 kr.

ET SEKUND FORAN – BLIV MERE EFFEKTIV MED MINDFULNESS

Kom et sekund foran, og bliv mere effektiv i dit liv. Det handler om at udvikle et sind, som kan hjælpe os med at leve et meningsfuldt liv og nå de mål, vi ønsker.
Tekst: Ledelsesrådgiver Trine Dilèng

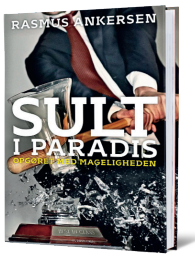
Er du en af de ledere, der oplever en arbejdsdag fyldt med forstyrrelser, hasteopgaver og omprioriteringer, og hvor det vigtigste ikke altid bliver nået, så er der hjælp at hente i Rasmus Hougaards inspirerende bog. Bogens forfatter mener, at der er brug for en ny måde at arbejde på og giver i sin bog en opskrift på, hvordan mindfulness-træningsmetoden kan udvikle det mentale sekunds forspring og være med til at frigive det kæmpe potentiale, der ligger i at være fokuseret og til stede i det, vi laver.
"1 sekund foran" tager mindfulness ind i en arbejds-, ledelsesmæssig og organisatorisk sammenhæng. Bogens omdrejningspunkt er programmet "Corporate-Based Mindfulness Training", som forfatteren har udviklet i samarbejde med forskere, ledere og mindfulness-eksperter fra hele verden. Uanset om du kender til mindfulness på forhånd, eller det er et nyt begreb for dig, er der inspiration at hente. Hos Rasmus Hougaard, som har mange års erfaring med mindfulness, er du i kyndige hænder, og du får hans gode overvejelser og forklaringer undervejs. Bogen er fyldt med konkrete, brugbare værktøjer, og forfatteren guider dig med sikker hånd gennem de forskellige øvelser, og du får også historier fra andre ledere, som deler deres viden og erfaring med mindfulness ud fra eksempler i deres egen hverdag.

RASMUS HOUGAARD

Et sekund foran – bliv mere effektiv med mindfulness
Gyldendal Business, 300 kr.

SULT I PARADIS – OPGØR MED MAGELIGHEDEN

Hvordan skaber vi sult i paradis? Gennem de seneste to år har Rasmus Ankersen rejst verden rundt for at svare på de spørgsmål. Med afsæt i historier om Apple, Lego, Blockbuster, Manchester United, Southwest Airlines og Nokia møder vi både dem, som tabte til mageligheden, og dem, som nedkæmpede den. Rasmus Ankersen præsenterer fire konkrete bud på, hvordan mennesker, organisationer og lande kan besejre mageligheden og skabe sult i paradis.

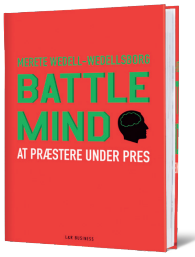


RASMUS ANKERSEN

Sult i paradis – opgør med mageligheden
Turbulenz, 249 kr.

BATTLE MIND – AT PRÆSTERE UNDER PRES

Hvorfor bliver nogle mennesker skarpere under pres, mens andre mister grebet? Erhvervspsykolog Merete Wedell-Wedellsborg peger på begrebet Battle Mind som metoden til at holde hovedet koldt i intense situationer og konflikter. Bogen giver dig en praktisk guide til, hvordan du bedst agerer og tænker under pres. Undervejs finder du både inspiration til handlinger, som kan bringe dig videre i en skarp situation, og til det lange, seje træk, hvor du skal motivere og engagere over en lang periode. Bogen henvender sig især til ledere, men kan også inspirere dig, der står midt i en periode af dit arbejdsliv, hvor kravene er skiftende, presset er stort, og tempoet er højt.

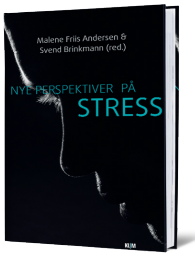


MERETE WEDELL-WEDELLSBORG OG CARSTEN FOLKE MØLLER

Battle Mind – at præstere under pres
L&R Business, 299 kr.

NYE PERSPEKTIVER PÅ STRESS

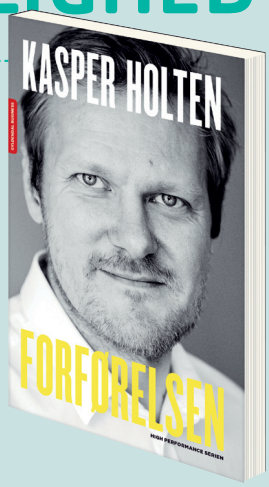
Er stress en folkesygdom, der rammer selv de mest velfungerende medarbejdere, eller er stress bare et andet ord for travlhed og brok? Er vi blevet til en nation af pylrede og krævende medarbejdere, som vil det hele både på hjemme- og arbejdsfronten? Eller dækker stress over en reel psykisk og fysisk lidelse, som opstår på grund af urimelige arbejdsbetingelser? Bogen her giver nye bud på, hvad stress handler om. Den formidler både den nyeste viden om fænomenet og rummer løsningsorienterede bud fra nogle af landets mest erfarne praktikere, som arbejder for at afhjælpe stress.



MALENE FRIIS ANDERSEN OG SVEND BRINKMANN

Nye perspektiver på stress
Forlaget Klim, 299 kr.

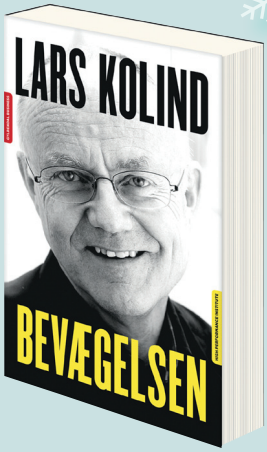
LEDELSE MED PERSONLIGHED



Forførelsen
Af Kasper Holten
99,95

Det gennemsnitlige menneske
Af Morten Albæk og Stig Matthiesen
300,-

Bossen – Om balance i ledelse
Af Stine Bosse
300,-



Bevægelsen
Af Lars Kolind
99,95

refleksdesign.dk

Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk

CAROLINE SØEBORG AHLEFELDT

MIT BEDSTE RÅD

om ledelse ...

... fik jeg af Niels Boserup i slutningen af 90'erne, hvor han var administrerende direktør for Københavns Lufthavn. Det var dengang, hvor lufthavnen blev ratet som den bedste i verden på alle parametre. Jeg arbejdede sammen med ham, og under en tur til New York undrede jeg mig over, hvordan den mand altid kunne være glad, smilende og totalt ovenpå?

Så jeg spurgte ham om, hvad der var hans hemmelighed?

Han sagde: "Det er enkelt. Jeg står op om morgenen, så tænker jeg, "Hvad er det allermest irriterende eller ubehagelige, jeg skal lave i dag?" Lav det først. Når det er ude af verden, så er der kun det gode tilbage."

Det har jeg gjort lige siden.

Caroline Søeborg Ahlefeldt stiftede som 23-årig i 1992 multimediefirmaet MouseHouse, og året efter multimediedesignuddannelsen Space Invaders. MouseHouse blev senere overtaget af Jan Carlzons Cell Network, hvor hun indtrådte som koncerndirektør frem til 2002.

"Det råd er blevet min konkrete måde at gå til min tilværelse og mit arbejde på. Når jeg vågner, og jeg ved, at jeg skal have en masse fra hånden, så overvejer jeg, hvad der er det mest irriterende, og så starter jeg der. Hvis der er flere ting, må de komme i prioriteret rækkefølge.

Derved slipper jeg for at have uro i kroppen hele dagen, fordi jeg bruger dårlig energi på overspringshandlinger eller overvejelser over, hvordan jeg bedst kan løse den opgave, som jeg skubber foran mig."

Caroline Søeborg Ahlefeldt har flere bestyrelsesposter bag sig i blandt andet Lego og Vækstfonden, og i dag lever hun af at være foredragsholder om motivation, innovation og Livet i Balance.

"Man kan hurtigt komme i ubalance, så uoverskuelige opgaver er ikke et valg – det er noget, der skal gøres. Man skal bare ikke bruge en masse timer på at bearbejde alle de følelser, som man kunne have i forhold til problemet, man skal komme af med det. Man bliver lettet bagefter.

Der bliver forløst en masse energi, når det er overstået, og det bliver til mentalt overskud, så man bagefter kan gå rundt som Niels og smile og sige, kom an, verden!"

> "Når jeg vågner, og jeg ved, at jeg skal have en masse fra hånden, så overvejer jeg, hvad der er det mest irriterende, og så starter jeg der."

BLÅ BOG

Caroline Søeborg Ahlefeldt er professionelt bestyrelsesmedlem og investor. Hun var i flere år koncerndirektør for samme virksomhed videreført som Cell Network A/S. Hun har haft flere bestyrelsesposter i blandt andet Coop, Lego, Vækstfonden, 3XN, Grønnegårds Teatret og Dyrberg/Kern, og hun lever i dag af at være foredragsholder.

Tekst: Louise Voller / Foto: Kristian Gangvist

SKAGEN Fondenes Nytårskonference 2014

Eksperter og topøkonomer giver deres bud på det nye år. Torsdag den 9. januar på Tivoli Hotel & Congress Center.

Paul Krugman
Professor og modtager af nobelprisen i økonomi. Princeton University.
Taler: dag

Jim Rogers
Medstifter af Quantum Fund Global og finansiel kommentator.
Taler: dag

Hans Rosling
Professor i global sundhed, Karolinska Institutet.
Taler: dag og aften

Jesper Rangvid
Professor i Finansiering ved Copenhagen Business School.
Taler: aften

Invitation til Nytårskonference 2014

Vi har samlet eksperter og topøkonomer, som perspektiverer de finansielle markeder og den globale økonomi.

Konferencen afholdes på:
Tivoli Hotel & Congress Center,
Arni Magnussons Gade 2,
1577 København V

Dagskonference fra kl. 08.00 - 16.15

Henvender sig til det finansielle miljø, og deltagere, som har stor finansiel interesse. Temaet for konferencen er de globale udsigter og talerne vil perspektivere de økonomiske og finansielle udsigter i 2014.
Konferencen vil foregå på engelsk.
Pris: 3.500 kr. pr. deltager.

Aftenkonference fra kl. 18.00 - 21.45

Vi har sammensat et spændende arrangement med bl.a. talerne Hans Rosling og Jesper Rangvid. Fokus vil være den globale befolknings- og velstandsudvikling, samt de finansielle markeder. Arrangementet vil foregå på dansk, norsk og engelsk.
Det er gratis at deltage.

Find det fulde program og tilmeld dig til dags- eller aftenkonferencen på www.skagenfondene.dk/nytaar2014

Kunsten at anvende sund fornuft

SKAGEN

FÅ EKSTRA STORBYFERIER, NÅR DU GÅR PÅ PENSION

Hos PFA får du flere penge til din pension. Det er muligt, fordi PFA er uafhængige – vi skal kun fordele vores overskud til vores kunder. Ingen andre.

De ekstra penge kommer fra PFA KundeKapital. I gennemsnit giver KundeKapital 100.000 kr. ekstra. Det kan fx finansiere en forlænget weekend i Paris, Rom eller London hvert år i 10 år. Og det er endda efter skat. Quite something, don't you think?

Se, hvor meget ekstra der er til dig og din pension på pfa.dk.

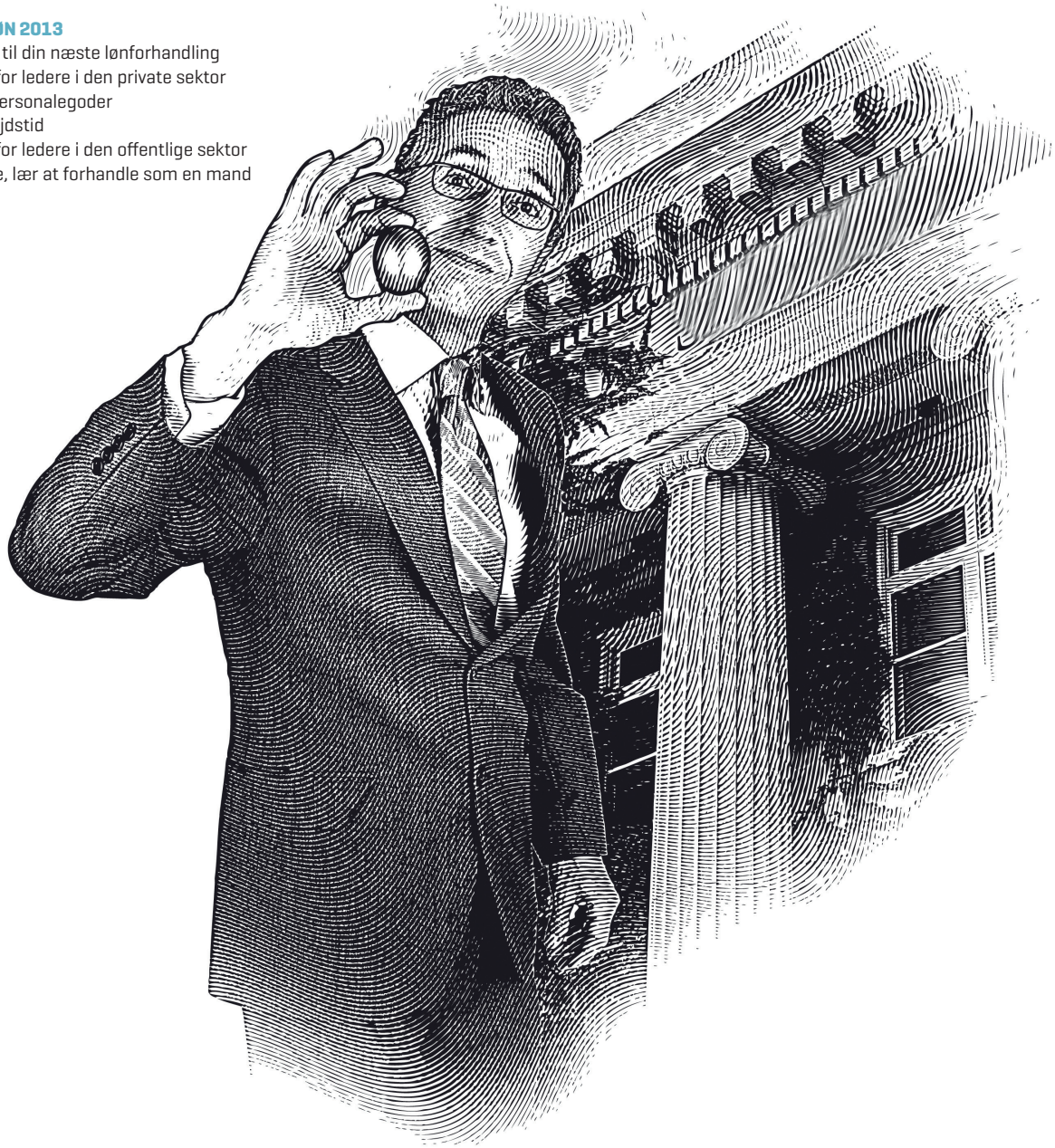
PFA PENSION

" KVINDE , LÆR AT FORHANDLE SOM EN MAND: FLID, FORBEREDELSE OG FARVEL TIL FLINKESKOLE ER KVINDERNES VEJ TIL MERE I LØNPOSEN. SIDE 70

LEDERLØN 2013

ALT OM LEDERLØN 2013

55 Bliv klædt på til din næste lønforhandling
56 Lønstatistik for ledere i den private sektor
62 Pension og personalegoder
65 Ferie og arbejdstid
66 Lønstatistik for ledere i den offentlige sektor
70 Guide: Kvinde, lær at forhandle som en mand



VELKOMMEN TIL LEDERLØN 2013

Alt om udviklingen på lønområdet det seneste år. Bliv godt klædt på til din næste lønforhandling og se, hvad andre ledere i din del af landet og aldersgruppe tjener.

Luk op for en helt ny verden

Anbefal et nyt medlem og vind et BeoVision 11
Smart TV fra Bang & Olufsen

Anbefal på
www.lederne.dk/anbefal

Du får et lod pr. anbefaling og som altid får du også 3 måneders gratis organisationskontingent (værdi op til 517 kr.) for hvert medlem, vi får på din anbefaling.

BANG & OLUFSEN

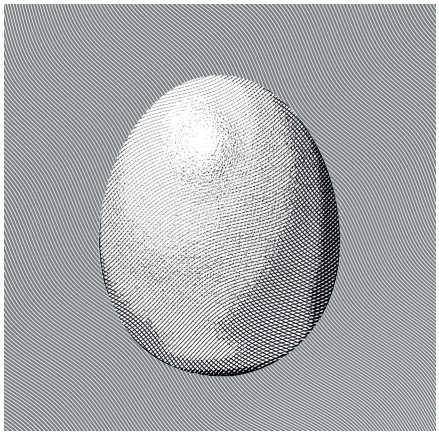
LEDERNE
bringer dig videre

BLIV KLÆDT PÅ TIL DIN NÆSTE LØNFORHANDLING

Lederløn 2013 giver mulighed for at sammenligne, hvad ledere i din egen branche, aldersgruppe og din del af landet tjener. Dermed ruster lønstatistikken dig til næste lønforhandling.

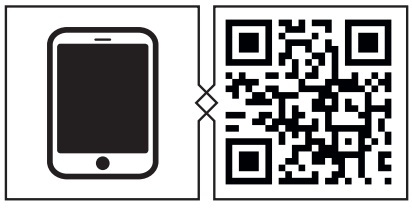
DENNE SEKTION RUMMER 15 SIDER med de bedst underbyggede tal for danske lederes løn netop nu. Lederløn 2013 giver mulighed for at sammenligne, hvad ledere i din egen branche, aldersgruppe og region tjener. Dermed ruster lønstatistikken dig til næste lønforhandling.

Du kan også se, hvordan lønniveauet er i andre egne af landet, eller om andre brancher er mere økonomisk givende. Lederløn 2013 giver ligeledes fingerpeg om lønudviklingen samt om lønniveauet i det offentlige og i det private samt i forskellen mellem, hvor meget mandlige og kvindelige ledere tjener.

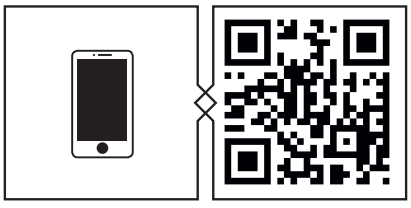


Tabeller med oplysning om gennemsnitsløn og lønspredning fordelt på stillingsbetegnelser er ikke med i den trykte udgave af Lederløn 2013, men kan i stedet findes på www.lederne.dk/loen.

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



Lederne på iPad
Du kan læse den udvidede undersøgelse på iPad-versionen af Lederne. App'en er gratis på itunes.apple.com, og magasinet er gratis for medlemmer.



Får DU nok i løn?
Få lønstatistikken som app til din iPhone. Så kan du nemt og hurtigt beregne din løn, når du har behov for det. Det kræver blot, at du har login til hjemmesiden.

OM LEDERLØN 2013

Lederne indsamler lønoplysninger blandt alle sine medlemmer i offentlige og private virksomheder. Tallene i statistikken er månedslønnen i september 2013 inklusive bonus, overarbejdsbetaling, tillæg, arbejdsgiverens og eget pensionsbidrag, værdi af fri bil og lignende.

Statistikken anvender oplysninger om løn fra 21.848 medlemmer, hvilket ligger fem procent over sidste års antal. Oplysningerne er indsamlet gennem elektroniske spørgeskemaer. 30 procent af de medlemmer, som fik tilsendt spørgeskemaet via email, har med deres svar leveret data til lønstatistikken. Det store antal besvarelser sikrer en høj grad af pålidelighed i resultaterne.

I statistikken er der udregnet lønstigninger fra september 2012 til september 2013. For at give et sandfærdigt billede af stigningsprocenten er den beregnet med den sammensætning af stillinger, brancher, virksomhedernes placering i landet med videre, som der var i 2012.

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

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

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

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

Nedre kvartil er den løn, som 25 procent af gruppens medlemmer vil ligge under eller på, mens øvre kvartil er den løn, som 25 procent af gruppens medlemmer ligger på eller over. Fordelene ved at bruge disse statistiske mål er, at de giver et godt udtryk for, hvordan lønnen er spredt inden for en gruppe, idet halvdelen af gruppen er placeret mellem nedre og øvre kvartil. Årets lønstatistik viser, at 25 procent af lederne i den private sektor tjente mindre end 37.000 kroner i september (nedre kvartil), mens der omvendt var 25 procent, som tjente mere end 60.000 kroner i september måned (øvre kvartil).

90 procent-fraktilen udtrykker tilsvarende, at kun ti procent i den pågældende gruppe tjener mere end dette beløb. Det er altså et udtryk for toplønnen i gruppen. I september 2013 lå 90 procent-fraktilen for ledere ansat i den private sektor på 77.000 kroner om måneden.

Man kan læse en mere detaljeret varedeklaration om, hvorledes statistikken er udarbejdet, og hvorledes den kan forstås, på Ledernes hjemmeside www.lederne.dk/loen_svar.

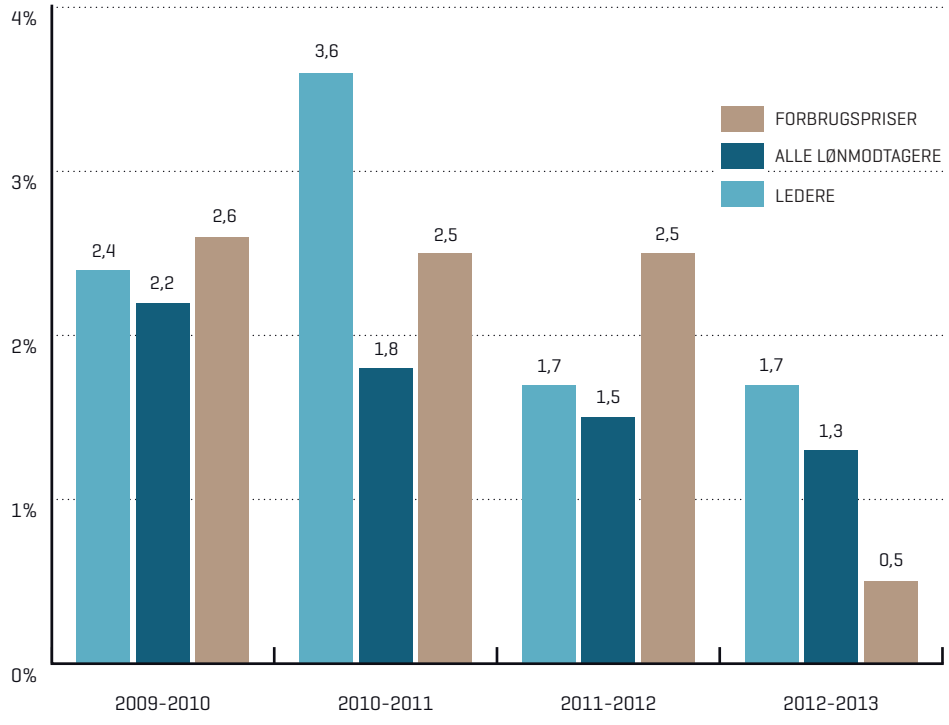
Lønstatistik for ledere i den private sektor

De privatansatte ledere har i gennemsnit opnået en lønstigning på 1,7 procent fra september 2012 til september 2013.

Det er typisk sådan, at man oplever de største lønstigninger i de første 10 år af karrieren. Ledere med indtil fem års anciennitet som leder havde en gennemsnitlig lønstigning på tre procent sidste år, ledere med seks til ti års anciennitet en stigning på 1,5 procent, og ledere med over ti års anciennitet havde en stigning på 1,5 procent.

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

Udvikling i gennemsnitlig løn og forbrugerpriser 2009-2013 for lønmodtagere og ledere i den private sektor



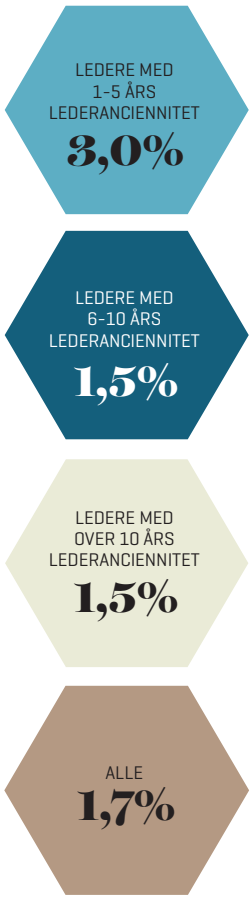
Lønstigning "alle lønmodtagere" (1,3 procent) er lønstigningen i den private sektor fra 2. kvartal 2012 til 2. kvartal 2013 ifølge Danmarks Statistik.

Lønstigninger 2012-2013

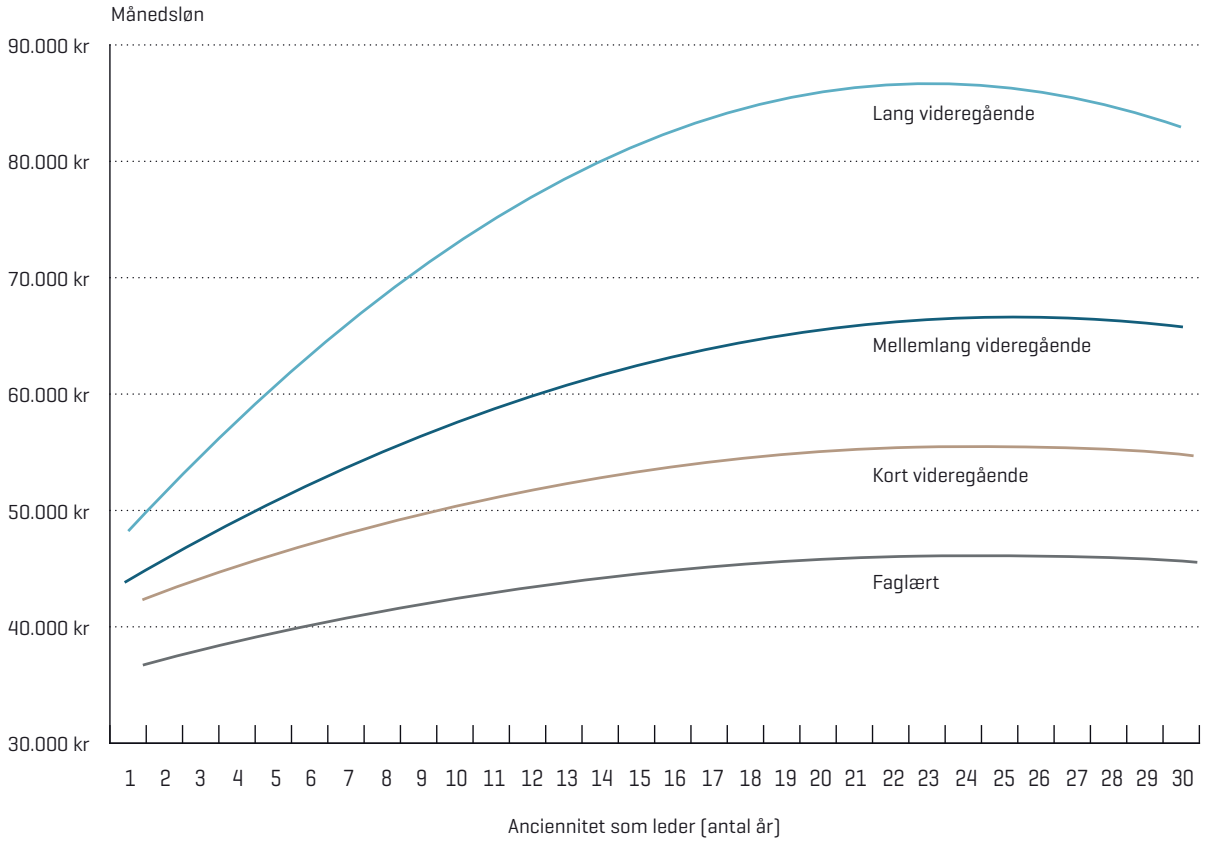
Lederens løn stiger typisk gennem et langt karriereforløb med de største stigninger i de første 10 år af karrieren. Den topper efter gennemsnitligt 20 år som leder, hvorefter gennemsnitslønnen falder en smule.

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 11.000 kroner i månedsløn fra en gennemsnitlig startløn som leder på 36.000 kroner til en topløn på i gennemsnit 47.000 kroner. For ledere med en længerevarende videregående uddannelse stiger lønnen hele 36.000 kroner fra en startløn på i gennemsnit 50.000 kroner til en topløn på omkring 86.000 kroner. De øvrige uddannelsesgrupper ligger mellem disse to yderpoler, både med hensyn til lønniveau og stigning.

LØNSTIGNINGER 2012-2013



Gennemsnitlig lønudvikling efter uddannelsestype – privatansatte 2013



Lønnens sammensætning

Lønnens sammensætning varierer fra leder til leder. I den private sektor har 38 procent et element af bonus, overskudsdeling, resultatløn eller lignende i deres lønpakke. For den gruppe, der har en bonusordning, udgør bonusdelen i gennemsnit 9 procent.

Der er kun en lille gruppe af ledere, hvor en betydelig del af lønnen er direkte afhængig af de opnåede resultater. Kun for 3 procent af ledergruppen udgør bonussen 20 procent af lønnen eller mere.

9 procent af de privatansatte ledere får tillæg for funktion, kvalifikation, rådighed, overarbejde eller andet. Disse tillæg udgør kun 0,8 procent af lønnen for alle privatansatte ledere, men udgør hele 9 procent af lønnen for dem, der får tillæggene.

Lønsammensætningen for ledere i den private sektor

		Andel af lønnen, der i gennemsnit udgøres af bonus/tillæg	
	Andel af ledere, der får dette	**Blandt alle ledere**	**Blandt de ledere, der får bonus/tillæg**
Tillæg (kvalifikations- eller funktionstillæg samt tillæg for overarbejde/rådighed)	9%	0,8%	9%
Bonus, overskudsdeling, resultatløn og lignende	38%	3,6%	10%

Medlemsfordel

Få klar besked om dine forsikringer – og spar op til 30 %

Sådan gør du:

1. Klik ind på **www.lederne.dk/privat**
2. Tast dine informationer
3. Få din pris med det samme
4. Bestil direkte online – eller få hjælp

Mere end bare pris:

- Kompetent og personlig service
- Ordentlig skadesbehandling
- Vi sikrer, at forsikringerne er blandt Danmarks bedste

Gør det selv eller få hjælp
Du kan selv beregne din pris online, men bliver du i tvivl undervejs, kan du kvit og frit bestille et opkald fra en assurandør, der tjekker dine forsikringer igennem. Går du selv direkte til kassen, sparer du ekstra 250 kr.

Bliv LederKunde på
www.lederne.dk/privat

Gjensidige

LEDERNE
bringer dig videre

Lønstigninger fordelt efter hovedbrancher

	Antal	Gennemsnit	Stigning 2012-2013	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%- fraktil
Industri	6.206	52.702	2,1%	39.000	47.063	60.000	78.000
Handel	3.522	45.964	3,0%	32.000	40.000	53.500	71.450
Service	3.170	57.268	0,1%	40.300	53.000	68.000	85.025
Bygge- og anlægsvirksomhed	1.549	48.951	1,4%	38.000	44.500	54.267	67.400
Transport og rejse	1.211	52.446	1,9%	38.000	46.980	61.000	78.500
Andre brancher	3.855	50.813	2,0%	37.633	46.000	58.000	74.000
Alle brancher	**19.513**	**51.541**	**1,7%**	**37.000**	**46.000**	**60.000**	**77.000**

Løn i den private sektor fordelt efter alder

	Antal	Gennemsnit	Stigning 2012-2013	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%- fraktil
18-30 år	919	33.025	-1,1%	26.000	30.500	37.000	45.000
31-34 år	1.226	42.180	-0,3%	32.500	39.460	49.300	60.000
35-39 år	2.425	48.194	1,2%	36.000	44.500	56.500	69.500
40-44 år	3.583	53.377	1,7%	39.000	48.000	62.000	80.000
45-49 år	4.401	54.822	0,8%	39.569	49.500	63.664	82.000
50-54 år	3.450	55.166	1,5%	39.500	49.000	63.287	84.000
55-59 år	2.318	52.783	3,8%	39.000	47.307	61.000	77.000
Over 60 år	1.191	51.708	1,8%	38.000	45.600	58.500	75.578
Alle	**19.513**	**51.541**	**1,7%**	**37.000**	**46.000**	**60.000**	**77.000**

Løn i den private sektor fordelt efter ledelsesniveau

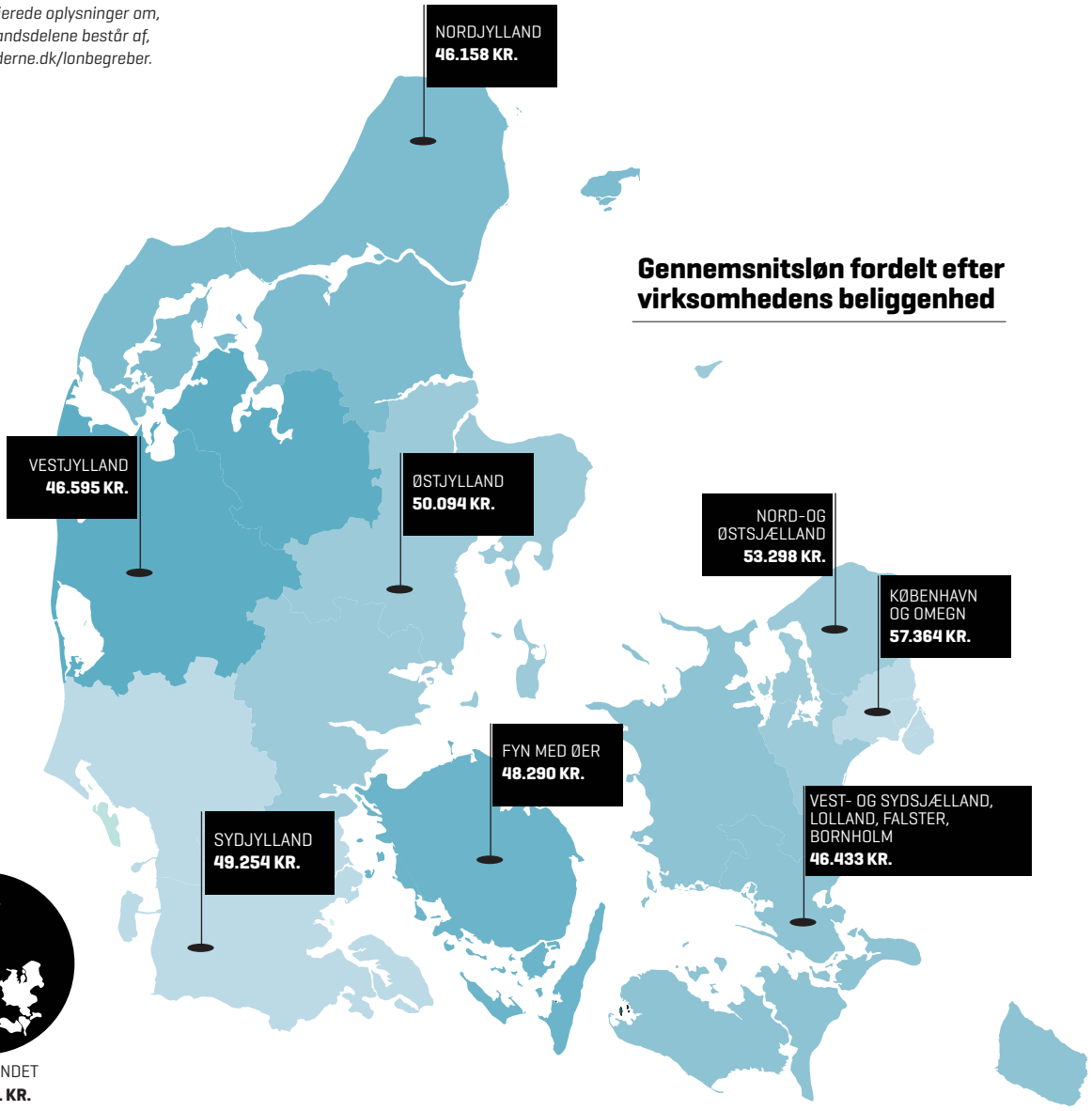
	Antal	Gennemsnit	Stigning 2012-2013	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%- fraktil
Topleder	1.563	88.080	1,5%	64.000	81.000	105.000	130.000
Mellemleder	3.881	58.083	1,3%	42.000	54.250	69.500	85.000
Linjeleder	8.332	45.836	1,5%	35.100	43.000	54.000	65.000
Uden personaleansvar/Betroet	5.737	45.445	0,1%	35.894	43.000	52.100	63.000
Alle	**19.513**	**51.541**	**1,7%**	**37.000**	**46.000**	**60.000**	**77.000**

1/5

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

LEDERLØN 2013 PRIVATE SEKTOR

Lønstatistikkens geografiske inddeling benytter Danmarks Statistiks definition af landsdele. Detaljerede oplysninger om, hvilke kommuner landsdelene består af, kan ses på www.lederne.dk/lonbegreber.



Gennemsnitsløn fordelt efter virksomhedens beliggenhed

Løn i den private sektor fordelt efter virksomhedens beliggenhed

	Antal	Gennemsnit	Stigning 2012-2013	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%- fraktil
København og omegn	6.141	57.364	1,3%	41.014	52.000	67.000	85.920
Nord- og Østsjælland	1.646	53.298	2,2%	38.000	47.500	62.000	81.452
Vest- og Sydsjælland, Lolland, Falster, Bornholm	1.210	46.433	3,6%	35.000	42.375	52.500	67.947
Fyn med øer	1.400	48.290	2,1%	35.000	43.249	55.000	70.414
Sydjylland	2.979	49.254	2,9%	36.500	44.775	56.500	72.000
Østjylland	2.864	50.094	0,8%	36.520	45.000	57.000	74.500
Vestjylland	1.497	46.595	1,6%	35.100	42.500	53.000	67.000
Nordjylland	1.776	46.158	2,5%	34.500	41.671	52.521	67.000
Hele Landet	**19.513**	**51.541**	**1,7%**	**37.000**	**46.000**	**60.000**	**77.000**

Hvad leder du efter?

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

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

Tag et enkelt fag eller en hel uddannelse.

Diplom i ledelse

En 2-årig deltidsuddannelse med et solidt teoretisk fundament, der kan bruges i praksis.
Start januar 2014.

Akademi-uddannelse

Solid og praksis-orienteret lederuddannelse. Tag moduler om dagen eller aftenen – som det bedst passer dig.
Start februar 2014.

Projektledelse

Få uddannelse på akademi- eller diplomniveau. Eller tag et kursus på 3x2 dage. Vi tilbyder Prince2® certificering. Se startdatoer på ledakad.dk.

HR

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

LEDELSESAKADEMIET
ERHVERVSAKADEMI AARHUS

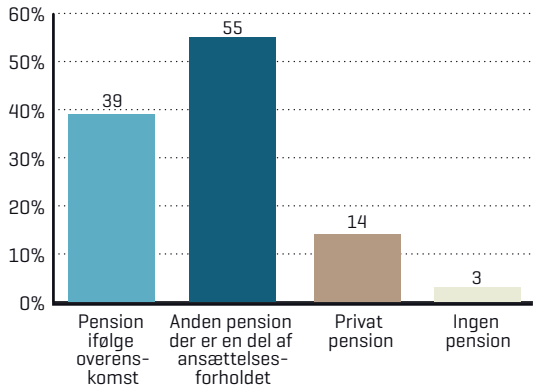
ledakad.dk

Pension 2013

Kun en ud af tredive ledere har ikke pensionsordning. De fleste har det gennem deres ansættelsesforhold, men der er også en del, som har en privat pensionsordning, eventuelt som supplement til arbejdsmarkedspensionen. Den gennemsnitlige indbetaling til pension er uændret 12,7 procent i forhold til sidste år. Tre ud af fire privatansatte ledere indbetaler mindst 15 procent til pension, og kun hver tiende sparer mindre end 7,4 procent op.

En person kan have mere end en pensionsordning, hvorfor summen er over *100%*

Pension



Personalegoder

Som et supplement til lønnen har de fleste ledere andre elementer i deres lønpakke. Det drejer sig for eksempel om firmabil, fri telefon og betalt computer på privatadressen.

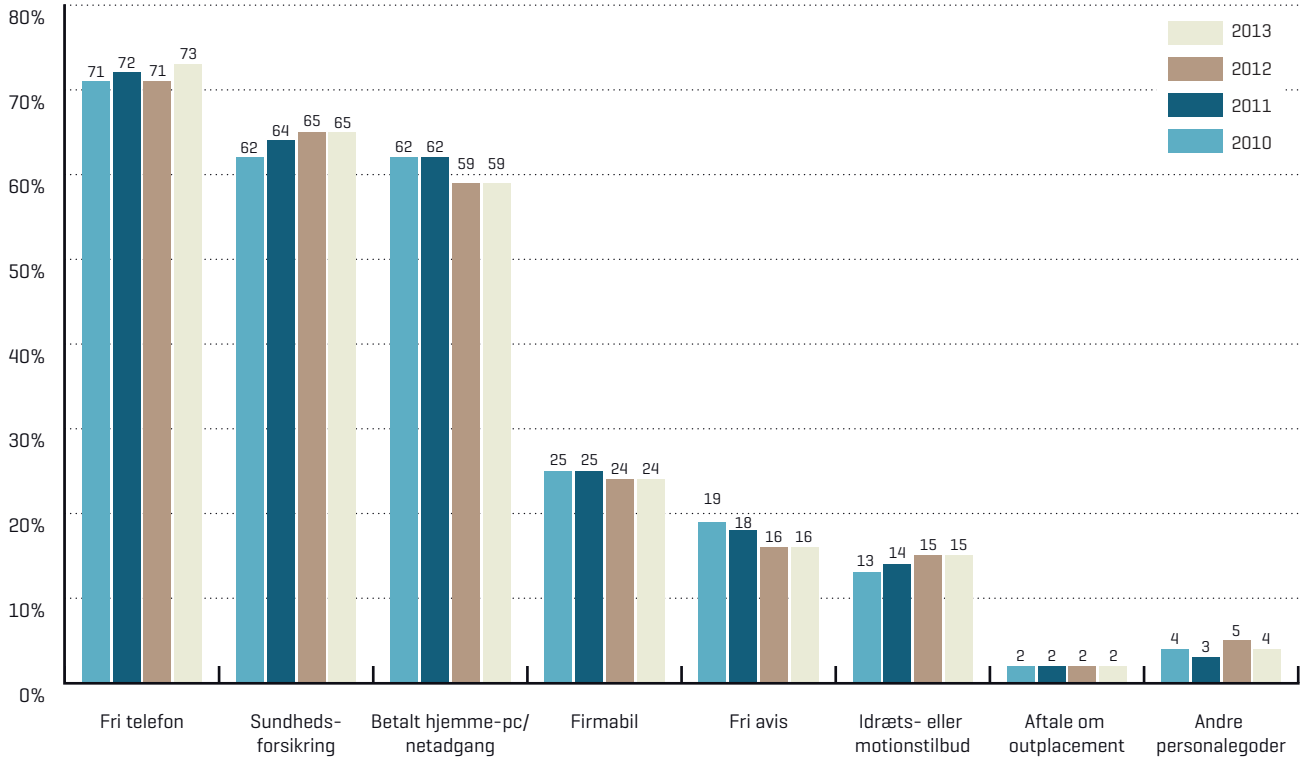
Sundhedsforsikring og idræts- eller motionstilbud knyttet til ansættelsen er vokset løbende de sidste fire år, så 65 procent nu har sundhedsforsikring som led i ansættelsen.

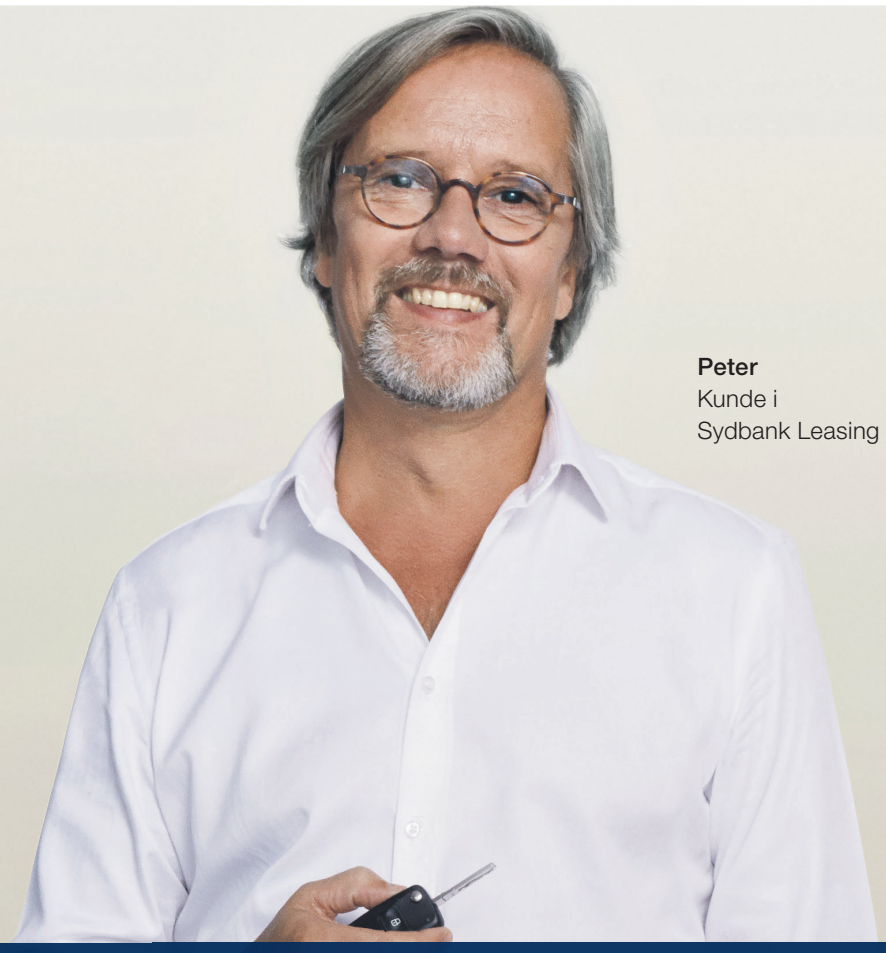
Telefon, der betales helt eller delvist af arbejdsgiveren, og betalt hjemme-pc er meget udbredt og ligger rimeligt konstant, så 73 procent af lederne har fri telefon, og 59 har betalt hjemme-pc og/eller fri internetadgang.

Firmabil og fri avis er goder, hvis udbredelse er svagt faldende i disse år, så 24 procent nu har fri bil, og 16 procent fri avis.

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

Andel af ledere med forskellige personalegoder som led i ansættelsen





Peter
Kunde i
Sydbank Leasing

Hvad kan vi gøre for Peter og virksomhedens biler

Peter driver en it-virksomhed og ikke en bilpark. Derfor valgte han at lease firmabilerne fremfor at købe og overlod trygt it-virksomhedens biler til Sydbank Leasing.

Han fik frigivet likviditet, hjælp til en bilpolitik, rabat på brændstof og næsten halveret udgifterne til bilforsikringer. Samtidig slipper han for al praktisk administration af bilflåden, og virksomheden er altid godt kørende i nye biler.

Vil du også have en skræddersyet leasingaftale til din virksomhed, så ring til os på 74 37 45 58 og hør, hvad vores leasingkonsulenter kan gøre for dig. De ved, hvad de taler om.

Se Peters historie på sydbankleasing.dk

Hvad kan vi gøre for dig

Sydbank Leasing

12366.1113

SKARPE KONSULENTER TIL PROJEKTLEDELSE OG MEDLEMSRÅDGIVNING

Vi søger en chefkonsulent og en konsulent, der har lyst til være med på holdet, som arbejder for bedre fodsundhed til danskerne og for at styrke fodterapeuternes rolle i sundhedsvæsenet. Hvis du har fod på fagligheden, er analytisk velfunderet og har interesse for sundhedsområdet, er det måske dig, vi leder efter.

Landsforeningen af statsaut. Fodterapeuter (LasF) styrker indsatsen, og opretter som led heri en konsulentfunktion. Vi søger derfor to medarbejdere med følgende profiler:

CHEFKONSULENT
Arbejdsopgaver

- Projektleder for en række udviklingstiltag, der understøtter medlemmernes interesser. Opgaverne vil fx omfatte public affairs, oplysningsarbejde, forskning/dokumentation etc. og involvere en lang række forskellige interne og eksterne aktører
- Research og analyse
- Løbende dialog med regionerne om overenskomsten for privatpraktiserende fodterapeuter
- Koordinering af foreningens deltagelse i de regionale samarbejdsudvalg
- Dialog med Sundhedskartellet og koordinering af overenskomsten for de offentligt ansatte fodterapeuter
- Rådgivning og vejledning af medlemmer

Om dig
Du har en relevant akademisk uddannelse og erfaring med at lede projekter fra fx den offentlige sektor, en interesseorganisation eller et konsulenthus. Du er velformuleret, har politisk tæft og er vant til at arbejde i en politisk styret organisation. Du arbejder selvstændigt og evner det gode samarbejde med mange forskellige mennesker.

KONSULENT
Arbejdsopgaver

- Rådgivning af klinikejere og indlejere, der ønsker hjælp til at indgå samarbejdsaftaler
- Sagsbehandling af medlemshenvendelser vedr. lovgivning, overenskomstmæssige forhold og foreningens vedtægter
- Deltager i projekter og udviklingsopgaver, herunder research
- Formidling til medlemmerne på hjemmeside og i nyhedsbreve
- Understøtte sekretariatets betjening af formand og bestyrelsen

Om dig
Du har en relevant akademisk uddannelse, fx statskundskab, jura eller forvaltning. Du har måske erhvervserfaring fra den offentlige sektor eller en interesseorganisation, men kan også være nyuddannet. Du arbejder målrettet og struktureret, og sætter en ære i at give medlemmerne højt kvalificeret rådgivning for at sikre dem de bedste arbejdsbetingelser.

Vi tilbyder
LasF er en politisk styret interesseorganisation i udvikling. Vi implementerer en resultatbaseret styringsramme for organisationen, og alle vore aktiviteter og indsatser skal derfor medvirke til at opnå konkrete og målbare resultater.

Du vil få et spændende og udfordrende job med mulighed for at være med til designe konsulentfunktionen i foreningen. Vi har en uformel omgangstone, og gør en dyd ud af at løfte i flok. Vi er i alt 10 medarbejdere i sekretariatet, og holder til i egne lokaler i Albertslund.

Kontakt og ansøgning
Hvis du vil vide mere om jobbet, er du velkommen til at kontakte sekretariatschef Kristian Lysholt Mathiasen på klm@lasf.dk eller på telefon 43 20 51 21 alternativt på mobil 29 86 52 48.

Ansøgning sendes til kontorassistent Karin Birk på kb@lasf.dk **senest mandag den 6. januar 2014 kl. 12:00**. Angiv venligst hvilken af de to stillinger du søger.

STATSAUTORISERET · FODTERAPEUT ·

LasF er brancheorganisation for landets fodterapeuter og varetager medlemmernes faglige, juridiske og økonomiske interesser.

Langt størstedelen af de ca. 1800 medlemmer er selvstændige erhvervsdrivende.

LÆS MERE PÅ WWW.LASF.DK

LASF
HOLSBJERGVEJ 29
2620 ALBERTSLUND

4320 5120
LASF@LASF.DK
WWW.LASF.DK

Ferie og fridage

Lederne har typisk seks ugers aftalt ferie og fridage med løn. Helt præcis 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, eksempelvis juleaftensdag. Lederne har i gennemsnit fri med løn på 2,1 af disse "uofficielle helligdage", hvilket er en halv dag mindre i forhold til sidste år.

Ferie og fridage

Samlet aftalt ferie m.v. Inklusive feriefridage, omsorgsdage m.v. ekskl. officielle og "uofficielle helligdage"	29,4
"Uofficielle helligdage" med løn i gennemsnit (jf. nedenfor)	2,1
Samlet frihed med løn	**31,5**

Uofficielle helligdage

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

Juleaften	85
Nytårsaften	70
Fredag efter Kristi himmelfart	27
1. maj	19
Halv Grundlovsdag	19
Hele Grundlovsdag	48

Arbejdstid

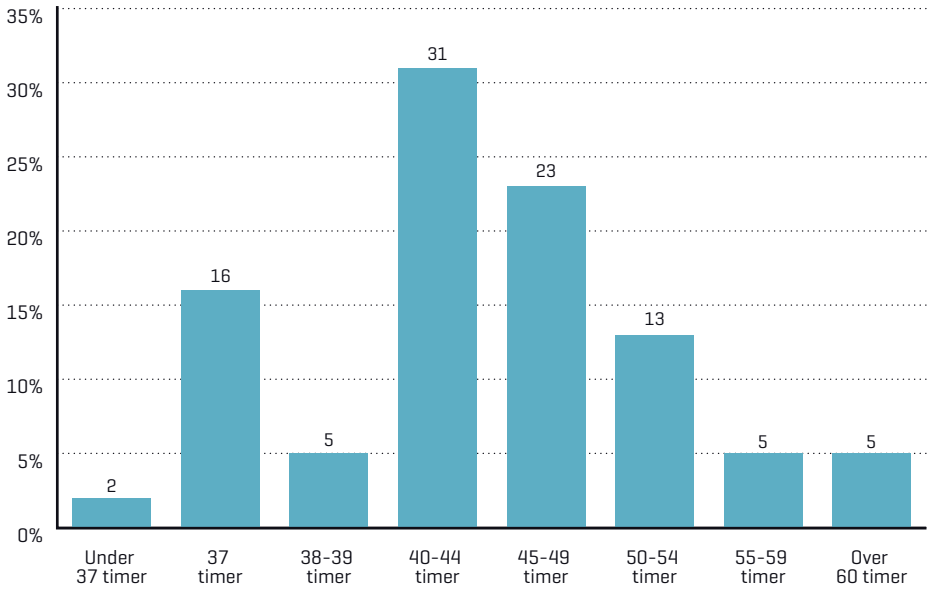
Fem ud af seks ledere arbejder mere end 37 timer per uge. Halvdelen af alle ledere, 46 procent, har en arbejdsuge på 45 timer eller mere.

Den gennemsnitlige arbejdstid for ledere er 44,3 timer per uge. Kun 2 procent af lederne arbejder under 37 timer per uge. Ledere tager noget af arbejdet med hjem. I gennemsnit 3,4 timer ugentligt. Læs hele statistikken i iPad-versionen af Lederne eller på lederne.dk/loen.

Jo højere ledelsesniveau, jo længere er arbejdstiden, både på arbejdspladsen og hjemme. Topledere arbejder i gennemsnit 50,6 timer ugentligt, mens ledere uden personaleansvar/betroede medarbejdere arbejder 41,5 time.

Ledere tager noget af arbejdet med hjem. I gennemsnit 3,4 timer ugentligt.

Samlet ugentlig arbejdstid



Lønstatistik for ledere i den offentlige sektor

Lønningerne for ledere i den offentlige sektor ligger en del lavere end på det private arbejdsmarked. I gennemsnit tjente en leder i den offentlige sektor 43.986 kroner i september 2013 inklusive bonus, tillæg, personalegoder og pension.

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

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

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.

Lederlønninger i den offentlige sektor

	Antal	Gennemsnit	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%- fraktil
Stat	410	46.014	35.600	43.923	52.500	64.500
Region	189	43.080	34.998	39.809	49.000	60.000
Kommune	879	41.036	34.000	39.000	46.811	54.000
Selvejende institution	857	46.241	35.917	43.302	52.300	62.700
Den offentlige sektor i alt	**2.335**	**43.986**	**35.000**	**41.700**	**50.000**	**59.000**

Lønnens sammensætning

Lønnens sammensætning varierer fra leder til leder. I den offentlige sektor har 21 procent af lederne et element af bonus, overskudsdeling, resultatløn eller lignende i deres lønpakke. For den gruppe, der har en bonusordning, udgør bonusdelen i gennemsnit 7 procent.

60 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 14 procent af lønnen for dem, der får tillæggene.

Lønsammensætningen for ledere i den offentlige sektor i procent

		Andel af lønnen, der i gennemsnit udgøres af bonus/tillæg	
	Andel af ledere, der får dette	Blandt alle ledere	Blandt de ledere, der får bonus/tillæg
Tillæg (kvalifikations- eller funktionstillæg samt tillæg for overarbejde/rådighed)	60	8	14
Bonus	21	1,3	7

Løn i den offentlige sektor fordelt efter arbejdspladsens beliggenhed

Lønstatistikkens geografiske inddeling benytter Danmarks Statistiks definition af landsdele. Se kortet på side 60. Detaljerede oplysninger om, hvilke kommuner landsdelene består af, kan ses på www.lederne.dk/lonbegreber.

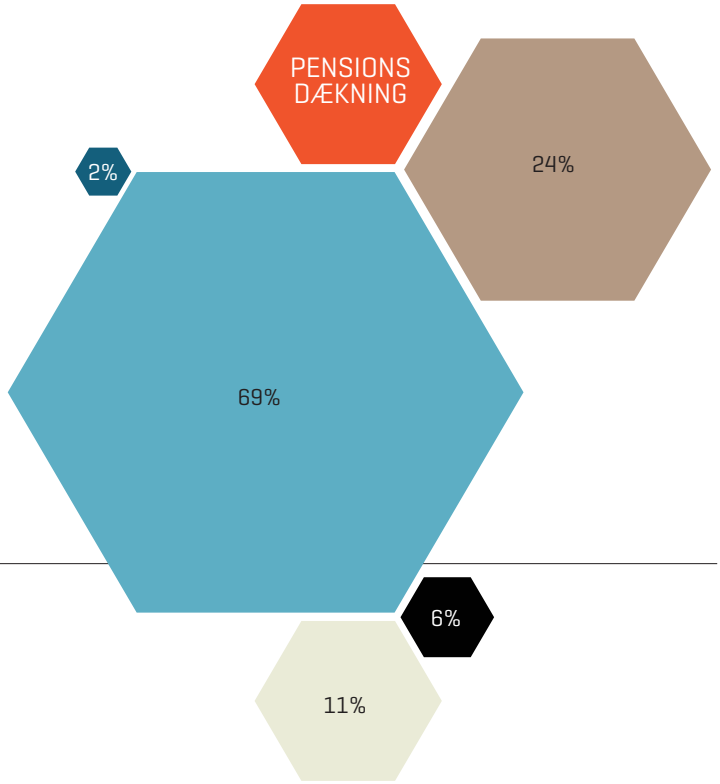
Løn i den offentlige sektor fordelt efter arbejdspladsens beliggenhed

	Antal	Gennemsnit	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	90%- fraktil
København og omegn	646	47.828	37.987	46.000	53.250	65.262
Nord- og Østsjælland	237	44.558	35.823	42.000	49.610	58.969
Vest- og Sydsjælland, Lolland, Falster, Bornholm	263	41.559	33.773	39.544	48.000	54.500
Fyn m. øer	202	41.388	33.000	38.821	46.325	55.000
Sydjylland	331	42.493	34.000	39.955	47.300	58.000
Østjylland	284	44.524	35.000	42.568	51.750	57.184
Vestjylland	146	40.496	32.080	38.000	43.500	54.895
Nordjylland	226	41.309	32.800	38.000	47.147	56.827
Hele landet	**2.335**	**43.986**	**35.000**	**41.700**	**50.000**	**59.000**

Pension

Pensionsdækningen er næsten fuldstændig i den offentlige sektor, idet kun 1,7 procent af lederne ikke har en eller anden form for pensionsdækning. I gennemsnit udgør ledernes eget samt arbejdsgiverens bidrag til pension 14,7 procent af lønnen.

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



Hotel Maribo Søpark

Frokost, middag, møde, kursus eller konference...

Lad os sammen gøre jeres arrangement vellykket!

Står du og skal planlægge et firmaarrangement, så kan vi tilbyde møde-, kursus- og konferencefaciliteter til enhver lejlighed. Den fleksible indretning af vores komfortable lokaler bevirker at, vi kan huse alt fra små møder til store konferencer med over 200 deltagere.

Konferencedøgn

Fra kl. 09.00 til kl. 09.00 næste dag og indeholder følgende:

- 2/2 rundstykker med ost og marmelade
- Kaffe, the og isvand samt frisk frugt - *ad libitum*
- Frokost - hertil 1 pilsner eller vand
- Eftermiddagskage
- 2 retters middag og aftenkaffe
- Overnatning i enkeltværelse
- Morgenbuffet

Pris pr. person **kr. 1.355,-**

Du kan finde flere informationer om vores konference tilbud på vores hjemmeside

- gode oplevelser og lidt til...
Hotel Maribo Søpark
****
Vestergade 29 · 4930 Maribo · Tlf. 54 78 10 11 · www.maribo-soepark.dk

---

STYRK DIN KARRIERE

TAG EN MASTER PÅ RUC

MASTER I PROFESSIONEL KOMMUNIKATION

- Bliv en dygtig praktiker der arbejder med teori og metode
- Lær at planlægge, producere, udøve og evaluere kommunikation
- Højt fagligt niveau der svarer til en kandidatuddannelse
- Koster 64.000 kr. Tager to år på deltid
- Foregår især på nettet
- Vi mødes 6 weekender om året

www.ruc.dk/mpk

MASTER I OPLEVELSES-LEDELSE

- Få viden og værktøjer til at lede kreative medarbejdere og værktøjer
- Indblik i forbrugeradfærd og forretningsmodeller
- Viden om oplevelsesdesign, innovation og markedsføring
- Nyt netværk på tværs af erhverv og geografi
- Løbende optag

www.ruc.dk/mol

MPK:
jas@ruc.dk
Tlf. 26 70 84 36

MOL:
kbt@ruc.dk
Tlf. 52 50 58 34

Jeanettelund.dk

UNIVERSITAS ROSKILDENSIS · IN TRANQUILLO MORS · IN FLUCTU VITA

RUC
Roskilde Universitet

Personalegoder

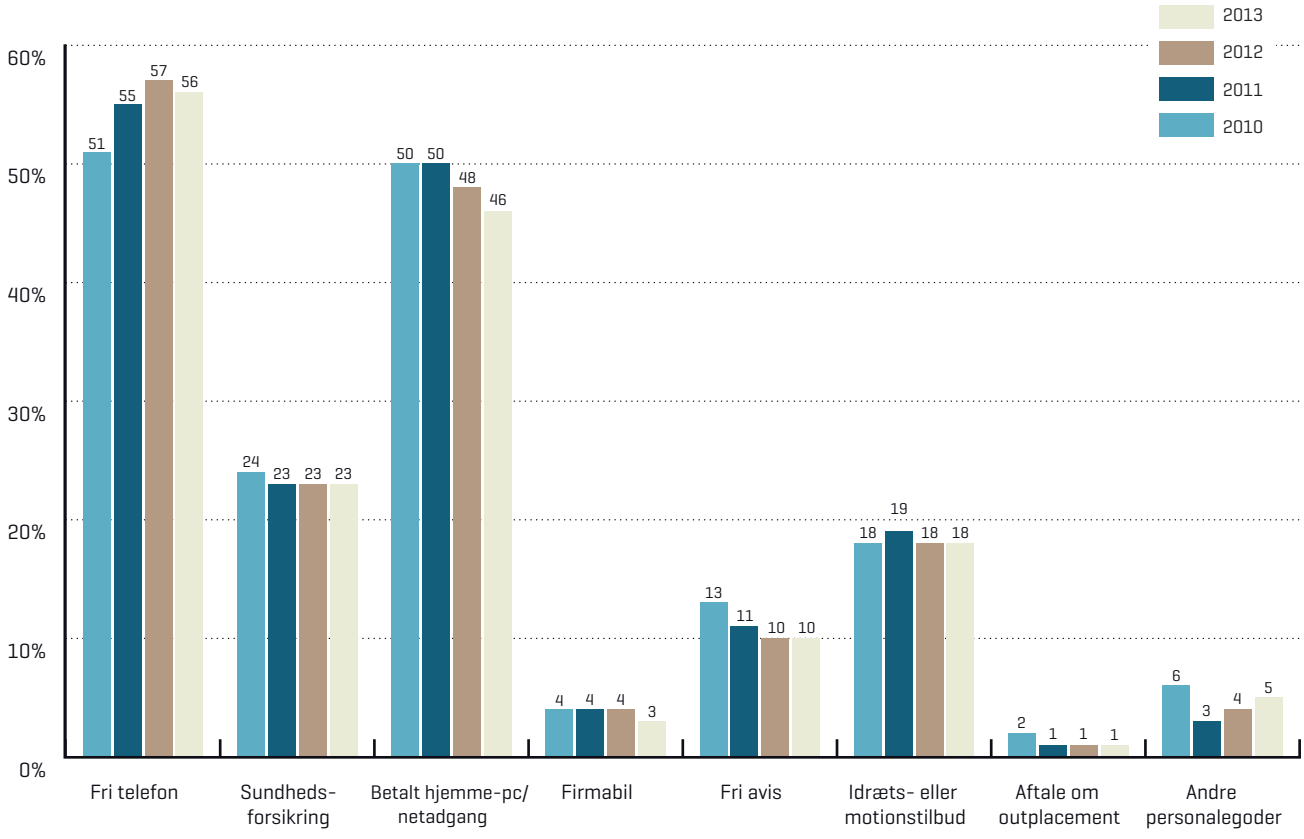
Efter en del år med betydelig vækst i mængden af personalegoder for offentligt ansatte ledere ser vi i år, at niveauet i alt væsentligt er det samme som sidste år. Set i forhold til ledere i den private sektor har de offentligt ansatte stadig væsentligt færre skattepligtige personalegoder.

Andelen af offentligt ansatte ledere, som har telefon, der betales helt eller delvist af arbejdsgiveren, er på 56 procent. Andelen med arbejdsgiverbetalt hjemme-pc og/eller internetadgang er faldet lidt og ligger nu på 46 procent.

Der er fire andre goder, som er væsentligt mindre udbredte, og hvor tendensen til at anvende dem samtidig er svagt faldende eller konstant. Det drejer sig om firmabil, avis, motionstilbud og sundhedsforsikring. Tre procent af de offentligt ansatte ledere har firmabil, og 10 procent får en avis betalt af arbejdspladsen. 23 procent har sundhedsforsikring knyttet til ansættelsen. 18 procent af lederne får idræts- og motionstilbud betalt af virksomheden. Idræts- og motionstilbud er det eneste personalegode, som er mere udbredt for offentlige end for privat ansatte ledere.

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

Andel af ledere med forskellige personalegoder som led i ansættelsen



53.500 kr.
43.000 kr.
44.000 kr.
54.000 kr.
50.500 kr.
51.000 kr.
47.500 kr.
48.000 kr.
39.000 kr.
42.000 kr.

TEKST: LOUISE VOLLER | FOTO: ISTOCKPHOTO.COM

KVINDE, LÆR AT FORHANDLE SOM EN MAND

Kvinder i ledelse får stadig mindre i løn end mandlige ledere. Flid, forberedelse og farvel til flinkeskole er kvinders vej til mere i løn. Lederne viser vejen.

Husk dine succeser med Ledernes Logbog!

Hold styr på dine resultater i løbet af året, så du har fokus på dem og husker dem til lønforhandlingen. Som medlem af Lederne har du gratis adgang til "Ledernes logbog til lønforhandlinger", som du finder på lederne.dk.

De laver det samme, og de repræsenterer lige stor værdi for virksomheden, så hvorfor får kvinder i ledelse så stadig 7,4 procent mindre i løn end mænd? Er det, fordi mænd ansætter dem, der ligner dem selv, det vil sige andre mænd? Eller er det, fordi nogle kvinder vælger at blive mødre og derfor taber terræn i forhold til mændene?

En kvinde, der får to børn, er som hovedregel væk fra arbejdspladsen i omkring to år. To børn vil derfor typisk være lig med et løngab på cirka 6-7 procent i den periode, så det er en del af forklaringen, siger Vibeke Skytte, der er direktør i Lederne, som netop har udgivet årets lønstatistik for ledere.

"I den periode, de er på barsel, mister de den lønstigning, som mændene opnår, og når de vender tilbage, vælger mange en mindre krævende stilling af hensyn til børnene," fortæller hun.

Og så ligger en del af forklaringen på lønforskellen i selve lønforhandlingen. Noget tyder på, at kvinder er fanget i flinkeskolen. De har sværere ved at vise deres succeser, og de stiller lavere krav til lønforhøjelse end deres mandlige kolleger, siger Vibeke Skytte.

"Enten er mænd supergode til at forhandle, eller også er kvinder mindre gode til at fortælle, hvad vi forventer, vise vores succeser og forlange løn for det!"

EN HALV MILLION MINDRE I LØN

Allerede ved ansættelsen risikerer kvinder at komme bagud på lønningslisten, påpeger Vibeke Skytte. Ikke fordi mænd ansætter mænd, men fordi kvinder ikke bliver ansat til en højere løn, end de selv beder om.

"Når man sidder som leder og skal vurdere niveauet hos en ansøger, tilbyder man jo ikke 10.000 kroner ekstra i løn. Så hvis den, man ansætter, ikke selv påpeger sin værdi, bliver vedkommende indplaceret for lavt. Det starter allerede her."

Et større studie fra Stanford University viste, at andelen af kvinder, der forhandlede deres chefs lønudspil i stedet for blot at godtage det, var på 7 procent, mens det samme var gældende for 57 procent af mændene.

Undersøgelsen viste desuden, at dem, der forhandlede, opnåede 7,6 procent mere i løn end dem, der ikke gjorde.

7 procent eller eksempelvis 3.500 kroner om måneden lyder måske ikke som et beløb, som er værd at bringe den ubehagelige stemning ind til en lønforhandling for, men regnestykket er større end det. Om året er det 42.000 kroner, og på en 10-årig periode er der tale om knap en halv million, som kvinder mister i forhold til de lederkolleger, der gerne ofrer den gode stemning for 3.500 kroner.

FORBERED DIG FØR FORHANDLINGEN

Netop lederes lønforhandlinger er ofte uklare. Der er ingen overenskomster at rette sig efter, og i nogle virksomheder er der stor fortrolighed omkring lønniveau, som desuden ofte varierer meget blandt ledere på samme niveau på grund af forskellige uddannelser, erfaringer og kompetencer.

Og når rammerne er uklare, klarer kvinderne sig dårligere end mænd, viser et andet studie fra Harvard University. Kvinderne i undersøgelsen forberedte sig mindre grundigt end mænd til lønsamtalen, og de havde tilsvarende lavere forventninger til, hvad de kunne opnå under forhandlingen.

Resultatet af en lønforhandling handler ikke kun om en leders værd for virksomheden, men også om lederens evne til at synliggøre sine resultater. Det er en leders eget ansvar at præsentere sin indsats og værdi bedst muligt. Det er intet opnået ved at være beskeden. Gevinsten ligger i saglig præsentation af egne resultater året igennem.

Derfor kan man med fordel føre logbog over personlige resultater, så det bliver lettere ved lønsamtalen at redegøre for, hvilke opgaver der er løst, og hvilke ekstraordinære præstationer der er sket i løbet af året. Som medlem af Lederne har du gratis adgang til Ledernes Logbog, som du finder på lederne.dk.

KEND DINE ARGUMENTER

Skriv ned, hvor meget du forventer i løn, hvad du er tilfreds med, og frem for alt hvorfor du bør have en lønstigning. En lønforhandling er ikke lig med en lønforhøjelse, det er blot en mulighed for forhandling.

Evaluér først din sidste lønforhandling. Hvilke krav fremsatte du, hvilke mål blev der sat for din stilling, og hvordan var processen? Holdt du dig til lønforhandlingens gyldne regler om at være konstruktiv, saglig og konkret? Holdt dine argumenter?

Dernæst skal du finde tre gode argumenter for, hvorfor du skal mere i løn, baseret på de resultater, du er med til at skabe. Det kan være større ansvar, flere opgaver eller en ekstraordinær indsats, du har ydet i forhold til din jobbeskrivelse. Endelig skal du definere dit mål for lønstigningen, og her er det vigtigt også at tænke i alternativer til kroner og øre.

Med Ledernes Lønstatistik kan du tjekke, hvad andre ledere i samme eller tilsvarende type stilling får i løn. Sæt dig i ledelsens sted og find modargumenter, der kan fastholde dit lønkrav.

TIL LØNFORHANDLINGEN

Kom selv med et udspil til forhandling. Sæt det gerne lidt for højt, så der er plads til forhandling. Giv ikke op, hvis du får afslag med det samme, det er her, en lønforhandling begynder! Hold fast i dit krav og dine argumenter, og gå kun langsomt ned i pris.

Tænk over dit kropssprog. Tro selv på det, du siger. Du er det værd, som du forlanger, fordi det er baseret på konkrete resultater for virksomheden.

Hvis din leder afviser dit lønkrav, så bring alternativer ind i forhandlingen, for eksempel feriefridage, fri telefon og avis. Men som minimum – og et godt udgangspunkt – bør du som kvindelig leder tænke over, hvad en mand i tilsvarende stilling og med samme uddannelse og kompetencer ville kræve og acceptere.

Hvis der ikke er mulighed for en lønstigning, så find en dato for en ny lønforhandling. Her er det vigtigt at få defineret, hvilke mål du skal nå for at få en lønstigning næste gang.

Så meget tjener kvindelige ledere mindre end deres mandlige kolleger – år for år

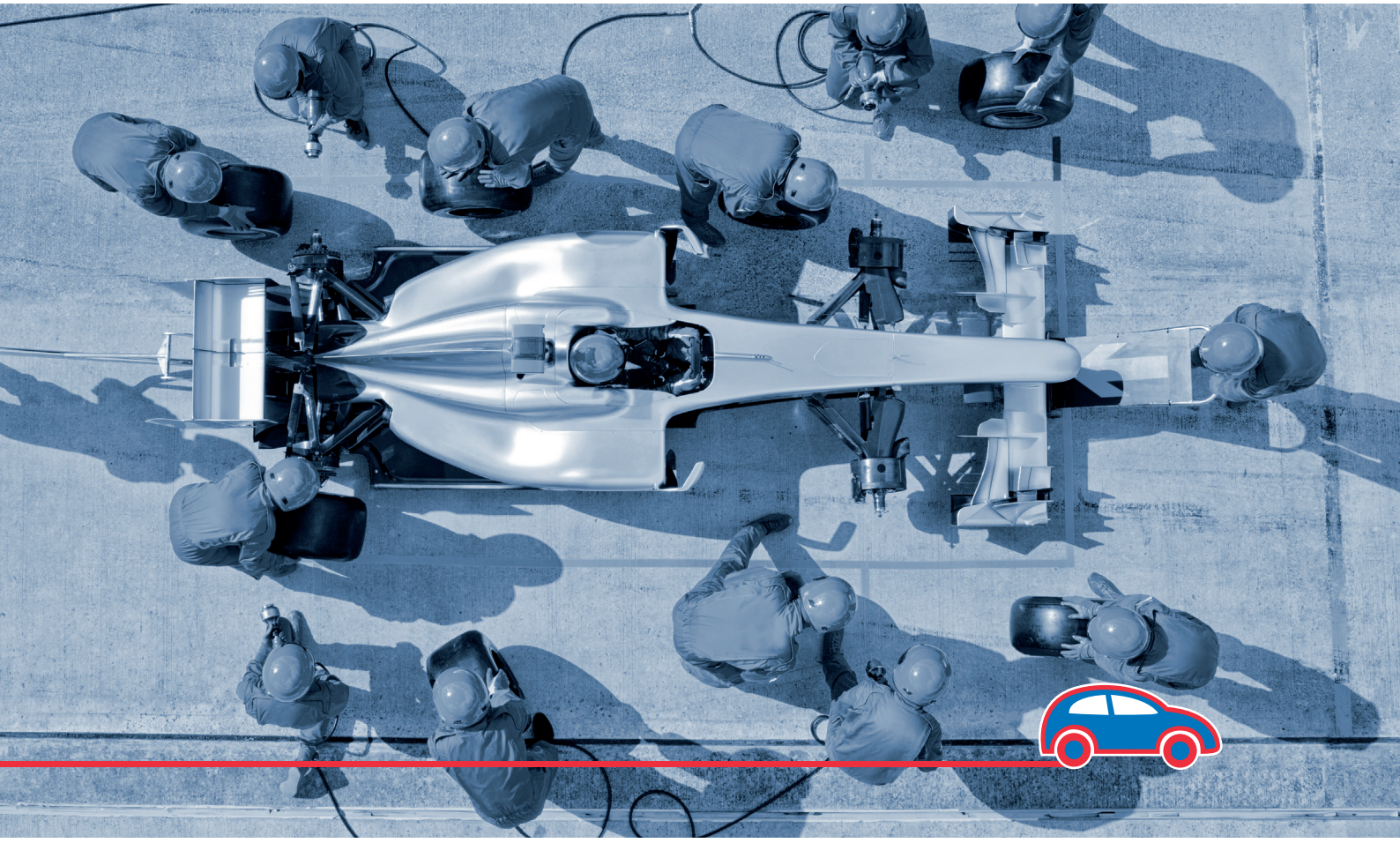
2013: 7,4%
2012: 7,0%
2011: 6,3%
2010: 6,7%
2009: 7,8%
2008: 6,5%
2003: 6,5%

7 tips til mere i løn!

1. Tag æren for din gode idé, før din kollega gør det.
2. Spring til, når prestigeopgaverne uddeles.
3. Lav de vigtigste opgaver først.
4. Hvad er din chefs største problem lige nu? Tilbyd din hjælp, hvis du kan.
5. Fortæl din chef, hvad du forventer at få i lønstigning, inden han skal forhandle afdelingens lønbudget.
6. Fortæl din chef, hvad du laver.
7. Husk, at dine mål og resultater skal understøtte virksomhedens mission og vision.

Læs mere på lederne.dk

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



Vores kunder vælger os ikke på grund af vores biler – vi har de samme som alle de andre.
De vælger os heller ikke kun på grund af vores priser – det er kun en del af beslutningen.
De vælger ALD, fordi vi har de rigtige mennesker bag. Mennesker med viden om og holdning til, hvordan du sammensætter, driver og servicerer din bilflåde, så du får flest kilometer for pengene. Når det kommer til stykket, så er biler jo bare biler – og leasingselskaber bare leasingselskaber. Forskellen ligger i de mennesker, som er dedikeret til at give dig den rigtige rådgivning og problemfrie mobilitet – fra bil til bil og hele flåden rundt.

Det er derfor vores kunder vælger os.

Kontakt os på tlf. 33 55 80 00 eller læs mere på aldautomotive.dk

LET'S DRIVE TOGETHER

ALD
Automotive

Forskellen i lønnen mellem mandlige og kvindelige ledere

Lønforskellen betyder, at der er en umiddelbar lønforskel på 14,8 procent. Imidlertid er der stor forskel på, hvilke job mænd og kvinder har, så dette tal siger ikke direkte, om mænd tjener mere end kvinder for samme arbejde. For at give et bedre sammenligningsgrundlag er der derfor foretaget en "rensning" af resultaterne, så man kan isolere den kønsbestemte forskel.

Den således korrigerede lønforskel viser, at kvindelige ledere i gennemsnit tjener 7,4 procent mindre end mænd for den samme type job. Der er her taget højde for de forskelle, der skyldes branche, sektor, stillingstitel, alder, uddannelse, antal lederjobs i karrieren, anciennitet i nuværende stilling, arbejdsstedets placering samt antal underordnede medarbejdere og ledere.

Månedsløn for kvindelige og mandlige ledere i den private sektor

Gennemsnitsløn

Mænd	Kvinder
54.488	47.568

Kilde: Ledernes lønundersøgelse

Månedsløn for kvindelige og mandlige ledere i den offentlige sektor

Gennemsnitsløn

Mænd	Kvinder
45.183	41.848

Kilde: Ledernes lønundersøgelse

Der er altså blandt andet modregnet for ...

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

Kvindernes lønefterslæb ændres næsten ikke

Den lønforskel mellem mandlige og kvindelige ledere, der ikke kan forklares med andet end køn, har, siden lederne opgjorde den for første gang i 2003, ligget i intervallet mellem 6,3 og 7,8 procent. Den korrigerede lønforskel er 7,4 procent i 2013, og den var 6,5 procent i 2003.

Kvindernes lønefterslæb ændres næsten ikke

Korrigeret lønforskel	Så meget tjener kvindelige ledere mindre end deres mandlige kolleger i procent
2003	6,5
2008	6,5
2009	7,8
2010	6,7
2011	6,3
2012	7,0
2013	7,4

Mindre lønforskel i den offentlige end i den private sektor

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

Den korrigerede lønforskel viser, at mandlige ledere i den offentlige sektor i gennemsnit tjener 4,9 procent mere for det samme job. Dermed er der mindre uforklaret lønforskel på mandlige og kvindelige ledere i den offentlige sektor end i det private erhvervsliv, hvor lønforskellen kan beregnes til 7,7 procent for to ensartede job.

Så meget tjener kvindelige ledere mindre end deres mandlige kolleger

- Faktisk lønforskel 14,8%
- Korrigeret lønforskel 7,4%

Faktisk og korrigeret lønforskel for kvinder og mænd

Offentlig sektor		Privat sektor	
Faktisk lønforskel	10,6%	Faktisk lønforskel	14,3%
Korrigeret lønforskel	4,9%	Korrigeret lønforskel	7,7%

Jobindex

Jobindex møder dig der, hvor du har brug for det

JOBINDEX ER MEGET MERE, END DU TROR Vi har Danmarks største rekrutteringsafdeling, som har mange års viden og erfaring med at tiltrække de rette medarbejdere på den bedst mulige måde.

AT FÅ DE BEDSTE medarbejdere handler ikke kun om annoncering. Og når det gælder specialiserede medarbejdere skal rekrutteringen være knivskarp. Og det, som ligner det oplagte valg, er måske ikke det rigtige. På kun seks måneder fik virksomheden Tradeshift kunder i 100 lande, og i dag anvender 200.000 kunder over hele verden Tradeshifts platform for e-fakturering og andre forretningsprocesser. Det er en succes, der kræver de rigtige medarbejdere.

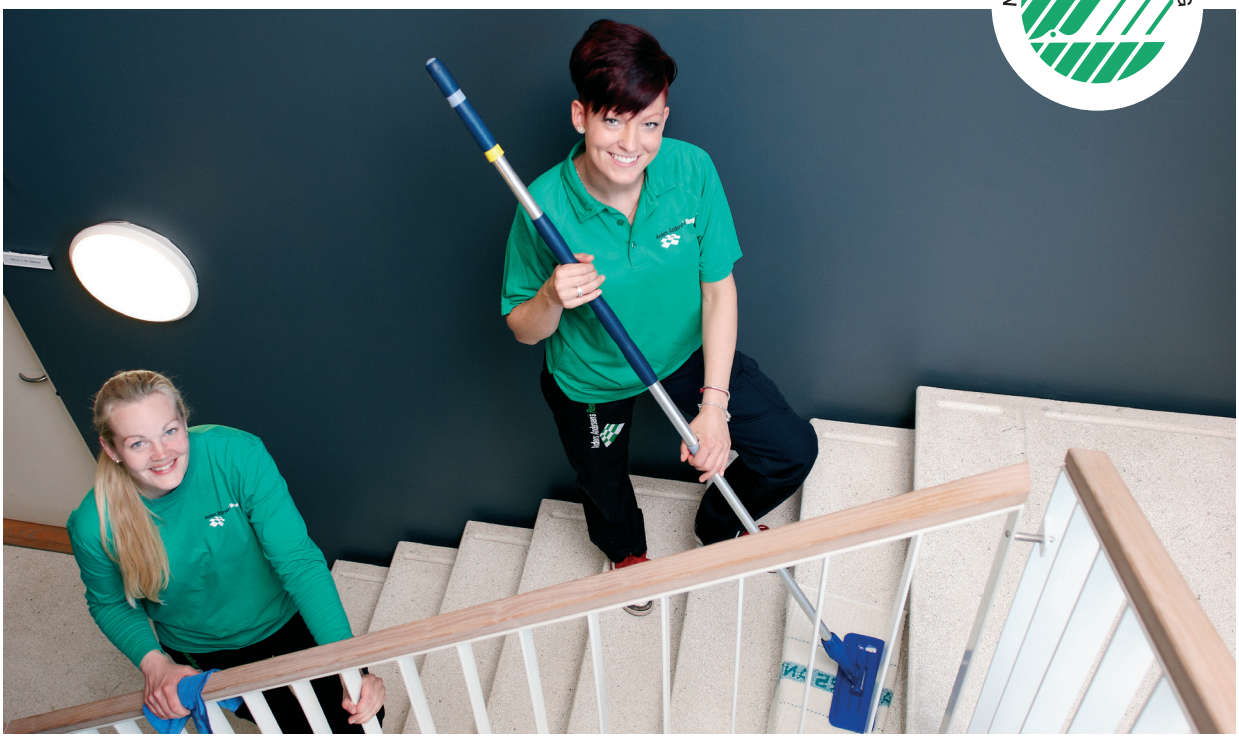
> *"Vi er som startervirksomhed på få år vokset fra 3 til 100 medarbejdere. Vores fremtid afhænger af, om vi kan finde dygtige mennesker, og vi bruger Jobindex til at rekruttere de bedste folk i vores branche. Jobindex har nok den største kontaktflade til IT-professionelle i Danmark, og det har været vigtigt for os at nå så bredt ud som muligt, selvom vi ikke var særlig kendte i Danmark."*
> **Gert Sylvest, VP og medstifter af Tradeshift**

www.jobindex.dk/cms/tradeshift

Ring til os i dag på 3832 3355 og hør, hvad vi kan gøre for din virksomhed.

Jobindex A/S Holger Danskes Vej 91 2TV 2000 Frederiksberg Tlf. 3832 3355 info@jobindex.dk www.jobindex.dk

KVALITET FRA FØRSTE DAG



Daglig rengøring

Vinduespolering

Ejendomsservice

VI GARANTERER DIG DANMARKS BEDSTE RENGØRING OG SERVICE

Anders Andersens Rengøring er en af Danmarks førende rengøringsvirksomheder, og det eneste landsdækkende rengøringsselskab, der er Svanemærket.

Vi har eksisteret siden 1968, og har i dag mere end 800 dygtige medarbejdere og en attraktiv kundeliste med mange højt profilerede erhvervsvirksomheder og institutioner. Alle vores kunder har det til fælles, at de ønsker rengøring og serviceydelser af høj, stabil kvalitet.

Anders Andersen's Rengøring

DRIFTSCENTRE I TAASTRUP OG VEJLE

Tlf. 43 99 99 99 | info@aaren.dk | www.aaren.dk