

djøfbladet

Magasinet

for medlemmer af Djøf

Nr. 10 | 10. juni 2017

Nej tak til hierarkier

Torsten Hvidt er frontfigur i konsulenthuset Quartz, men tager afstand fra branchens pyramide-organisering. Derimod tror han på en form for demokrati, fordi de mest eftertragtede medarbejdere ikke blot vil adlyde.

KARRIERE

**HEMMELIG LØN
KOSTER DIG DYRT**

JOBPRÆSTATION

**SNART SKAL DU
OVERVÅGE DIG SELV**

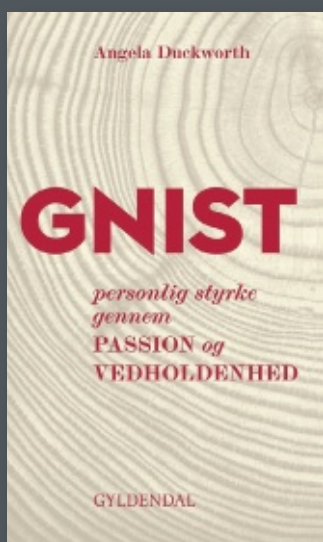
FORSKNING

**MYNDIGHEDER SLØSER
MED VORES DATA**



UUNDVÆRLIG VIDEN

SEKS NYE BØGER, SOM GIVER BAGGRUND, ANVISNINGER OG NYE VINKLER.



GNIST

– Personlig styrke gennem passion og vedholdenhed
Af Angela L. Duckworth

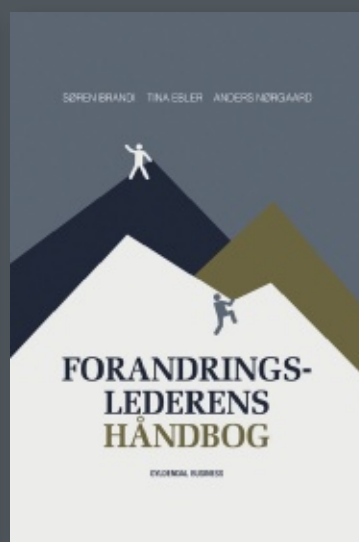
300,-



NÅR TALENT FORPLIGTER

Af Mads Davidsen og Helle Hedegaard Hein

350,-



FORANDRINGS-LEDERENS HÅNDBOG

Af Søren Brandt, Tina Ebler og Anders Nørgaard

250,-

FLYT MAGTEN

– Sådan bliver du en god lobbyist

Af Susanne Hegelund og Peter Mose

350,-

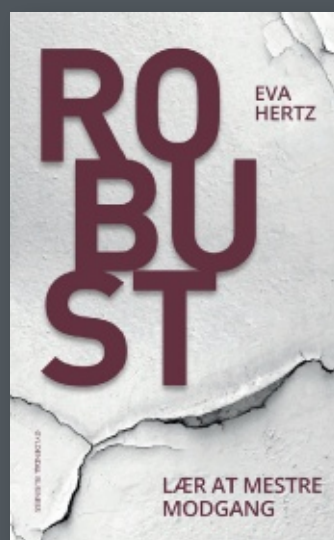


ROBUST

– Lær at mestre modgang

Af Eva Hertz

300,-



RODSKUD

– Venligboere, nærvarme og trivsels-tanter – hvordan lokale fællesskaber genskaber velfærden

Af Johannes Lundsfryd, Vibe Klarup og Jacob Bundsgaard

250,-



Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk

Lad os tage tvisterne i retten Så kan du tage dem på dansegulvet



Kammeradvokaten Advokatfirmaet Poul Schmith

Tvister er ressourcekrævende og skaber ofte udfordringer i samarbejdsrelationer. De fjerner fokus fra det, som virksomheder, organisationer og myndigheder ønsker at realisere. Tvister skal derfor afsluttes hurtigt og på den rigtige måde, så energien i stedet kan bruges på udvikling og drift.

Kammeradvokaten fører og afslutter årligt knap 2.000 retssager for private virksomheder og offentlige myndigheder – heraf ca. 40 Højesteretsager. Vi repræsenterer desuden ofte kunder i voldgiftssager. Det gør os til Danmarks førende specialister i retssager. Sagerne har ofte et stort omfang, stor økonomisk betydning og betydelig teknisk og juridisk kompleksitet. Målet er altid det optimale resultat. Fælles for alle sager er, at vi omsætter mange års erfaring til løsninger.

Godt 450 medarbejdere gør os til et af landets største, private advokathuse med stor erfaring inden for både det offentlige og den private sektor.

www.kammeradvokaten.dk/retssager



Karsten Hagel-Sørensen
Partner, advokat



Kasper Mortensen
Partner, advokat



Henrik Nedergaard Thomsen
Partner, advokat



Jacob Pinborg
Partner, advokat

Specialister i Danmark

Uddannelse til fremtiden

Af *Christian Nør Larsen, formand for Djøf Studerende*

Som bekendt kan ingen spå om fremtiden, men nogle ting kalder alligevel på handling. Uddannelse er en sådan ting, da uddannelse er for fremtiden. Handling tager dog tid – fra de første tanker om nye tiltag på eksempelvis universitetsuddannelser til vi ser resultaterne af dem, går der typisk 6-8 år. Det er lang tid på et arbejdsmarked præget af stor foranderlighed og uforudsigelighed.

Det bliver derfor desto vigtigere, hvilke forandringer der sættes i værk, og aktuelt er der mange uddannelsespolitiske dagsordener åbne. Lige fra de helt overordnede om, hvilke uddannelsesniveauer fremtidens arbejdsstyrke har brug for, og muligheden for at fastholde og udvikle sine kompetencer i et langt arbejdsliv, til mere indholdsrettede spørgsmål om uddannelseskvalitet og behovet for at sikre en tæt forbindelse mellem uddannelse og arbejdsmarkedet samt dannelse til livet.

Det er paradoksalt, at sådanne helt nødvendige og presserende dagsordener melder sig i en tid, hvor vi som studerende mødes af et uddannelsessystem, der er præget af nogle store mangler. Fra Djøfs undersøgelser ved vi, at en meget stor del af de studerende efterspørger et uddannelsesudbud med mere end

eksempelvis 4-6 timers undervisning om ugen og savner løbende vejledning og dialog med underviseren. Mange af mine medstuderende oplever et uddannelsessystem, der sætter fokus på eksamenskrav og deadlines frem for faglig fordybelse.

Aktuelt arbejder regeringen på at gøre op med den tætte kobling mellem uddannelsesbevillinger og beståede eksamener. Spørgsmålet er dog, hvad der kommer i stedet for. Samtidig taler uddannelsesminister Søren Pind for en genindførelse af filosofikum, og Disruptionrådet diskuterer, hvordan arbejdsmarkedets kompetencekrav bedst understøttes af uddannelsessystemet.

Som formand for ca. 23.000 samfundsvidenskabelige studerende vil jeg pege på én afgørende ting for, at alle ambitionerne kan indfries: Vejen frem er ikke uddannelsesbesparelser, hverken i økonomisk forstand eller i form af kortere uddannelsesveje generelt. Selvom heller ikke jeg kan spå om fremtiden, tør jeg godt gisne om, at gode uddannelser på alle niveauer er en forudsætning for, at det danske samfund både kan imødekomme og ikke mindst forme fremtiden. Det er derfor en helt forkert kurs, når nogle taler universitetsuddannelserne

ned i et forsøg på at tale eksempelvis de erhvervsfaglige uddannelser op. For det er netop ikke et 'enten-eller' – tværtimod er der brug for, at de forskellige medarbejdergrupper indgår i samarbejder og knytter an til hinandens styrker. Jeg krydser derfor fingre for et fremtidigt uddannelsessystem, der sikrer kvalitet i alle uddannelser og på alle niveauer, og som samtidig understreger behovet for gensidig respekt for hinandens fagligheder.

Dette er en forudsætning for den fremtidige sammenhængskraft i Danmark. ■



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

41. årgang
ISSN 0107-6981
ISSN 1903-1432 (elektronisk version)

Magasinet for medlemmer af Djøf
Gothersgade 133
1123 København K
tlf. 33 95 97 00
fax 33 95 99 99
www.djofbladet.dk

Redaktion

Chefredaktør Linda Overgaard (Ansv.)
lio@djof.dk, 33 95 97 83

Journalist Eva Bøgelund
ebn@djof.dk, 33 95 97 88

Journalist Tine Santesson
tsa@djof.dk, 33 95 97 93

Journalist Mikkel Arre
mia@djof.dk, 33 95 99 09

Journalist Mads Matzon
mam@djof.dk, 33 95 98 37

Journalist Christian Bækgaard
cbg@djof.dk, 33 95 98 43

Journalistpraktikant
Sebastian Stave Sjöberg
ssj@djof.dk, 33 95 97 84

Bladsekretær Helle Jonasson
hej@djof.dk, 33 95 99 18

Annoncer

DG Media a/s
Havneholmen 33
1561 København V
Telefon 70 27 11 55
Fax 70 27 11 56
epost@dgmedia.dk
www.dgmedia.dk

Forside Ricky John Molloy
Design WAYPoint
Abonnement 1.260 kr. excl. moms
Oplag 85.000
Billedbehandling WAYPoint
Tryk Stibo

Debat
Debatindlæg kan sendes som e-mail til mia@djof.dk eller med post. Redaktionen forbeholder sig ret til at forkorte i uopfordret tilsendte indlæg.

Artikler i djøfbladet kan citeres med kildeangivelse, jf. ophavsretslovens bestemmelser om citatet.

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
11/2017	09.06	12.06
12/2017	29.06	24.07
13/2017	04.08	07.08
14/2017	01.09	04.09

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
11/2017	19.06	24.06
12/2017	31.07	05.08
13/2017	14.08	19.08
14/2017	11.09	16.09

ARBEJDSLIV

10

Sådan argumenterer du for mere i løn

Selv om du ikke har fået lønstigning i flere år, kan det være en dårlig idé at bruge det som en begrundelse for at skulle have en højere løn. Læs her, hvilke argumenter der har virket for andre djøfere.

12

Hemmelig løn koster dig dyrt

Hvis løn er et tabu på arbejdspladsen, sidder ledelsen med de gode kort på hånden, mens medarbejderne spiller med blind makker til lønforhandlingen.

16

Snart skal du overvåge dig selv

I USA måler arbejdsgiverne allerede med kameraer og sensorer medarbejdernes arbejdsindsats. Vil det revolutionere moderne ledelse – eller bringer det os snarere tættere på overvågningsamfundet?

21

Frivilligt arbejde tæller ikke

Er du jobsøgende, er det så godt som værdiløst at have frivilligt arbejde på cv'et, konkluderer ny dansk forskning. Resultatet overrasker a-kasse.

22

Slip spørgsmålene fri

Vi skal droppe tanken om, at kun ledere og konsulenter ved, hvad der er vigtigt at spørge organisationen om, mener Pia Lauritzen. I stedet foreslår hun at lade medarbejderne formulere spørgsmålene selv.

MIN KARRIERE

24

Underviser i overlevelse

Frederik Østerby leder konsulentvirksomheden Guardian. Hans job er at skabe sikkerhed dér, hvor truslerne er størst.



16



26



42

STUDIELIV

26

Flest bliver hængende på KU

Der er klare regionale forskelle på, hvor mange der dropper ud af djøf-uddannelser. Én forklaring er, at bogligt stærke og svage søger forskellige steder hen, mener ekspert.

PORTRÆTTET

28

Medarbejdere vil ikke kommanderes

Først ville Torsten Hvidt være jagerpilot, så ville han ikke rigtig noget. I dag leder han et konsulenthus med stor medarbejderindflydelse. De dygtige medarbejdere vil selv være med til at forme deres fremtid, mener han.

POLITIK OG SAMFUND

36

Robotter flytter ind

Borgerne får stadig oftere hjælp af robotter og vasketoiletter. Men selv om kommunerne indfører velfærdsteknologi i voksende tempo, bokser de stadig med gamle rutiner, der ikke har borgeren i centrum.

FORSKNING OG NY VIDEN

42

Myndigheder sløser med vores data

Datasikkerheden i det offentlige Danmark er så ringe, at det kan undergrave borgernes tillid, siger forsker i digital forvaltning Hanne Marie Motzfeldt.

DE FASTE

- 04 Djøf mener
- 06 Nyt & noter
- 15 Gadgets
- 20 Moderne tider
- 40 Jordan rundt
- 46 Bøger
- 48 Boliger
- 49 Nyt job
- 52 Dit Djøf
- 54 Efteruddannelsen

„ Jeg har lavet en dogmeregul om aldrig at bruge udtrykket med de kolde og de varme hænder. Det er de kolde *timer*, vi skal af med.

MF Henrik Dahl (LA), på høring om fornyelse af den offentlige sektor arrangeret af bl.a. Djøf, FOA og Dansk Sygeplejeråd.

Djøf-fag tiltrækker flest psykopater

Når serier som 'House of Cards' og 'Suits' fremstiller advokater og politikere som følelseskolde og samvittighedsløse, ja, så er der måske noget om det.

I et nyt dansk studie scorer studerende på økonomi og jura særligt højt på den såkaldte *Dark Triad*: Personlighedstræk, som forbindes med psykopater, narcissister og manipulatorer (også kaldet machiavellister). Det skriver Aarhus Stiftstidende.

Ph.d. Anna Vedel og professor Dorthe K. Thomsen fra AU analyserede personlighedstest fra studerende på statskundskab, psykologi, økonomi og jura. Psykologistuderende scorer højt på åbenhed og

venlighed – det samme gør statskandskabere, der dog scorer lavt på samvittighedsfuldhed, mens de 'mørke' personlighedstræk altså er særligt fremtrædende hos dem, der har valgt økonomi og jura. /ssj



Foto: Minerva Studio/Shutterstock

33%

Så stor en procentdel af de 25-årige havde sidste år fuldført en videregående uddannelse, viser tal fra Danmarks Statistik. Det er den højeste andel nogensinde og en stigning på 65 procent fra 2006 til 2016. /ssj

HJERNEFORSKER:

Sådan giver du den bedste feedback



Den rigtige feedback løfter medarbejderne. Den forkerte stresser og trækker dem ned. Det viser resultater fra en undersøgelse, som svenske hjerneforskere fra Karolinska Institutet har gennemført.

Ved hjælp af et magnetkamera har de set, hvordan forsøgspersoner reagerer på forskellig feedback, skriver chef.se.

Ifølge forskernes målinger skal lederne holde sig fra at give feedback, der går på personligheden. Den rammer os nemlig hårdt, fordi vi oplever det som noget, der ikke står til at ændre.

Giv derfor udelukkende feedback på arbejdsopgaverne, lyder det fra forskerne. For her har vi mulighed for at ændre noget.

Og glem ikke den positive feedback – også når der ikke er store succeser at rose. Når noget er hårdt, og når tingene måske ikke lykkes, har vi især brug for et klap på skulderen. /tsa

Omsorg lønner sig bedst

De fleste studier af forskellige ledelsesstile udpeger den omsorgsfulde, optimistiske og motiverende leder til at være vinderen. Taberen er den strengt resultatorienterede leder. I hvert fald hvis målet er den bedste bundlinje og den bedste trivsel.

Sådan lyder det fra professor Øyvind Lund Martinsen, leder for Institutt for Ledelse og Organisasjon ved Handelshøyskolen BI i Norge.

Men når den slags ledere lønner sig bedst, er det overraskende, hvor få stillingsannoncer der efterspørger den lidt bløde ledertype, siger Øyvind Lund Martinsen til forskning.no.

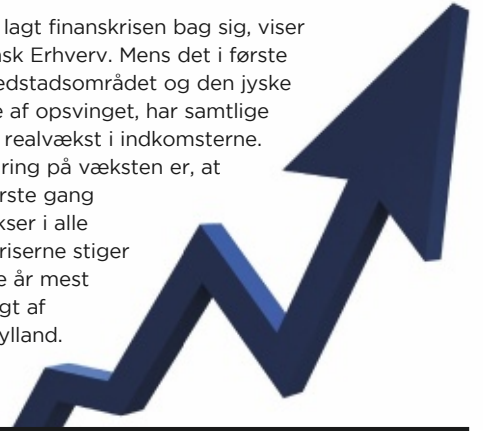
"For ledere, som styrer virksomheden efter produktionskrav og resultater, er ofte på kollisionskurs med moderne ansatte." /tsa

Opsvinget har nået hele landet

Hele Danmark har nu lagt finanskrisen bag sig, viser en ny analyse fra Dansk Erhverv. Mens det i første omgang kun var hovedstadsområdet og den jyske østkyst, der fik glæde af opsvinget, har samtlige kommuner nu positiv realvækst i indkomsterne.

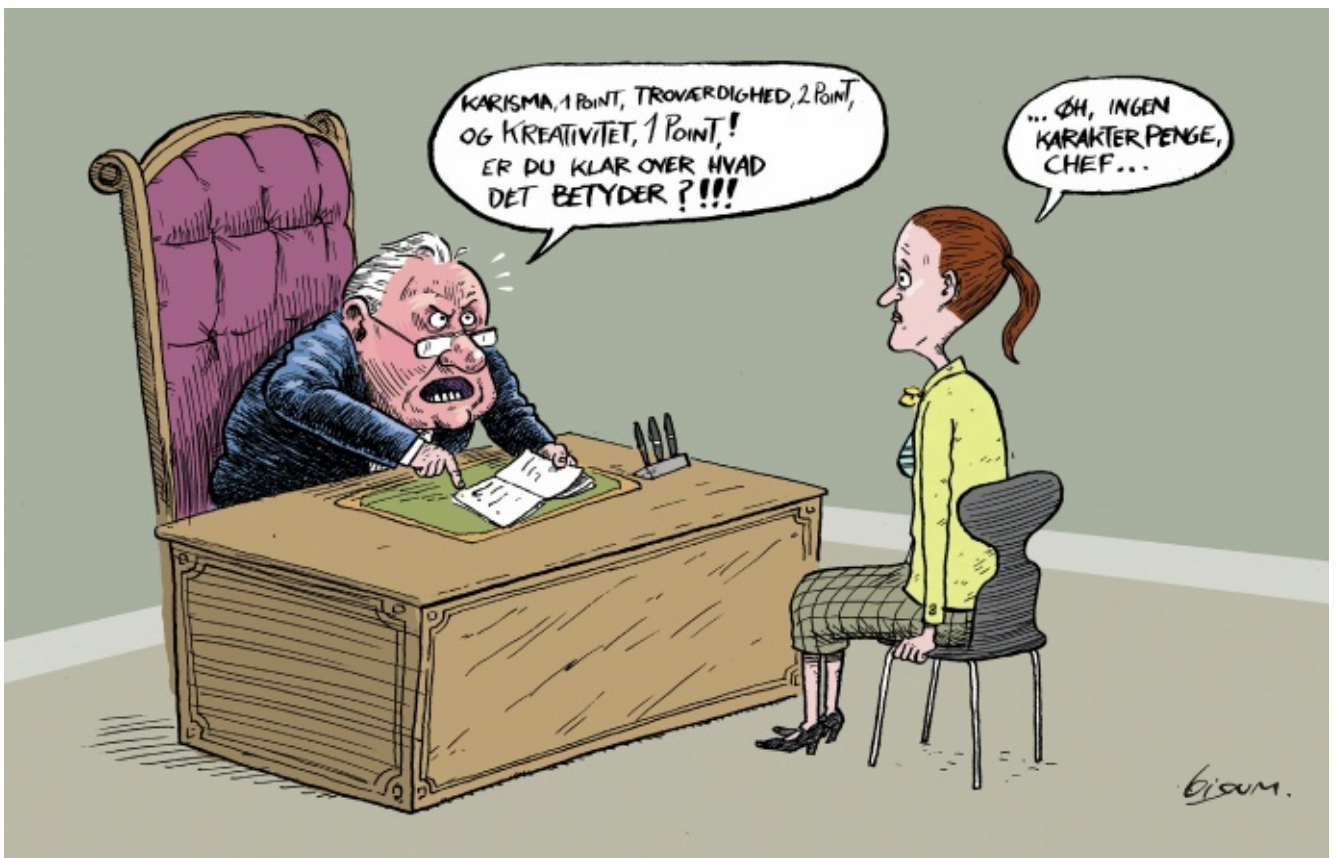
En væsentlig forklaring på væksten er, at beskæftigelsen for første gang siden finanskrisen vokser i alle landsdele. Også huspriserne stiger overalt – i det seneste år mest på Bornholm, efterfulgt af Østsjælland og Nordjylland.

/cbg



” Der er grænser for, hvor meget skatteskruen kan strammes, der er altid nye udgifter og flere behov. Et middel til at skaffe råd til det er at gøre den offentlige sektor mere effektiv. Sådan er det. Og sådan er det også fremover.

Holger K. Nielsen (SF), tidl. skatteminister, i interview med Martin Krasnik i Weekendavisen om Skattekommisionen.



Den populære ledelsesmetode 'Identity Performance Management', hvor medarbejdere bedømmes på deres karaktertræk, skaber stress.

” Håndværkere og folk i industrien har været udsat for det her altid. Men digitaliseringen betyder, at helt andre typer af medarbejdere i det danske samfund, akademikerne, bliver testet. Det bliver en større udfordring, tror jeg.

Claus Jensen, forbundsformand for Dansk Metal, spår ifølge Business.dk, at robotter og automatisering nu også presser jobmulighederne for folk med lange uddannelser.

Foto: Olena Yakobchuk/Shutterstock



Mange flere læser i udlandet

Udlandet trækker i de danske universitetsstuderende. Universitetsavisen skriver, at der siden 2011 er sket en fordobling af antallet af studerende, der tager et semester i udlandet. I 2011 tog cirka 6.000 studerende afsted, og fire år senere var antallet 11.600.

23 procent af Djøfs studieaktive medlemmer har læst i udlandet, og 9 procent af dem har været på praktikophold uden for Danmarks grænser, viser en ny Djøf-undersøgelse. /mam

21km

Så langt pendler danskerne i snit hver vej mellem bopæl og arbejde, viser en nylig opgørelse fra Danmarks Statistik. Og det er længere end tidligere. Fra 2008 til 2015, hvor de nyeste tal er fra, er pendlerafstanden steget med 1,8 km. /ssj

Små virksomheder ignorerer stress

Over halvdelen af de små og mellemstore virksomheder har inden for de seneste to år haft en eller flere langtidssygemeldte medarbejdere. Sygemeldingerne skyldes ofte stress, men mange af virksomhederne mener ikke selv, at de har et problem med stress, skriver Ugebrevet A4.

A4 henviser til en undersøgelse, som pensionselskabet Skandia står bag. Her lyder det fra 10 procent af virksomhederne, at de i høj eller meget høj grad har problemer med stress. 50 procent mener, at det i lav grad eller slet ikke er et problem. /tsa

Skyd genvej til innovation

Er du med til at udvikle den offentlige sektor? Så skyd genvej og tag i innovationspraktik på en anden arbejdsplads eller vær selv vært for en 'praktikant'. Målet er at aflure hinandens gode idéer. Det er Center for Offentlig Innovation, som står for matchningen. Det hele sker i uge 37, men du kan tilmelde dig nu på cio.dk/ipraktik /ebn

STUDIE-
START
FEBRUAR
2018

Master i Offentlig Kapacitetsopbygning og Samskabelse

Hvordan kommer den offentlige sektor 'klogt' videre efter årene med New Public Management?

Aalborg Universitet udbyder nu Master i Offentlig Kapacitetsopbygning og Samskabelse (MOKS) til offentligt ansatte ledere, mellemledere og konsulenter. Uddannelsen er en selvstændig specialisering under Master i Læreprocesser.

Deltagerne vil få stærke teoretiske og praktiske kompetencer til at gå foran med nødvendige forandringsprocesser, hvor samskabelse indgår som et vigtigt bidrag til opbygning af ny læring og ny kapacitet. Også kaldet Capacity Building.



Professor Hanne Kathrine Krogstrup er uddannelsens faglige leder.

OBS: Forskergruppen bag uddannelsen inviterer til en **faglig inspirationsdag** om Samskabelse & Capacity Building i henholdsvis Aalborg og København – 29. og 30. august.

Læs om inspirationsdage og masteruddannelse på www.moks.evu.aau.dk



AALBORG UNIVERSITET
EFTERUDDANNELSE

9940 9420 (Kl. 12-15)
efteruddannelse@aau.dk
www.evu.aau.dk

Her er argumenterne der giver dig mere i løn

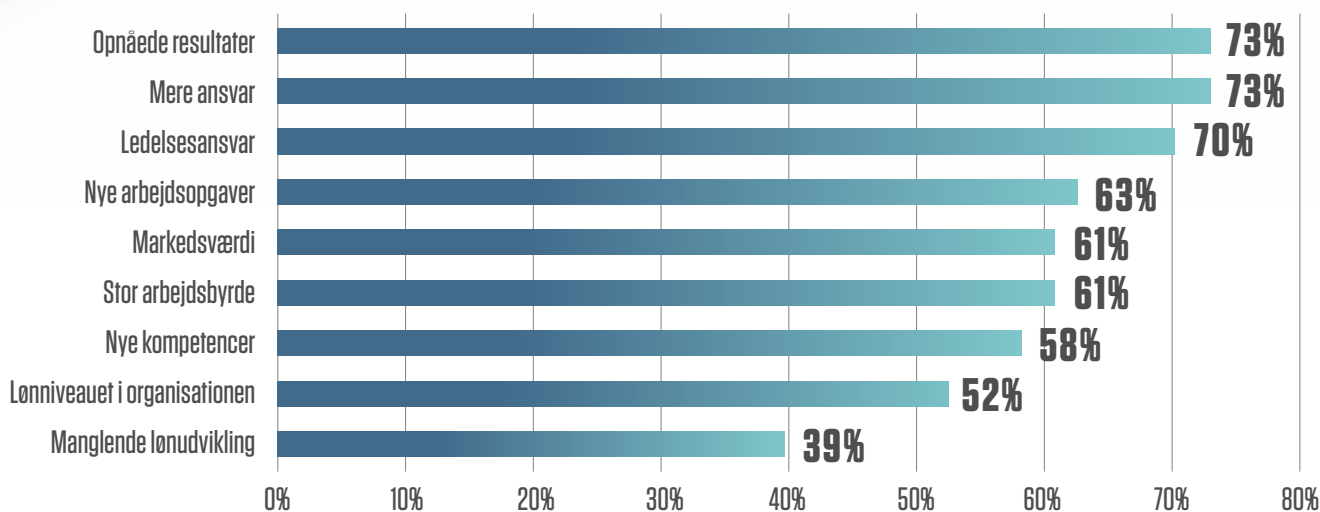
Selv om du ikke har fået lønstigning i flere år, kan det være en dårlig idé at bruge det som en begrundelse for at skulle have en højere løn. Læs her, hvilke argumenter der har virket for andre djøfere.



Om undersøgelsen

I løbet af april 2017 blev et repræsentativt udsnit af Djøfs medlemmer inviteret til at deltage i Djøfs lønforhandlingsundersøgelse. 2.167 svarede, og undersøgelsen har en svarprocent på 28,5.

Disse argumenter virker, siger djøferne



Kilde: Djøfs Lønforhandlingsundersøgelse 2017

Af *Tine Santesson*

Når du sidder over for chefen til den årlige lønforhandling, har du formentlig en lang liste af rigtig gode grunde til, at du skal have mere i løn. Men nogle af dem er meget mere brugbare end andre – og nogle kan omvendt have negative konsekvenser.

I en ny undersøgelse om lønforhandling, som Djøf har gennemført, har deltagerne markeret, hvilke argumenter de har brugt for at forsøge at få en højere løn – og ikke mindst hvilke argumenter de selv mener har haft den største effekt. Du kan se svarene i diagrammet til venstre.

Listen falder meget godt i tråd med de argumenter, som chefkonsulent i Djøf Lydia Langgaard Djurhuus og hendes kollegaer anbefaler, når de underviser på Djøfs lønforhandlingskurser.

”Nogle arbejdspladser er styret af KPI'er (Key Performance Indicators, *red.*), mens andre ikke er styret af et måleapparat – men det er min erfaring, at 'opnåede resultater' uanset hvad er et meget væsentligt argument, når du skal forhandle din løn. Vi anbefaler, at du kan sætte spot på tre særlige resultater eller succeser, du har opnået i løbet af året.”

Lydia Langgaard Djurhuus siger, at det er en god idé løbende hen over året at notere dine succeser ned. På den måde risikerer du ikke at have glemt dem, når du endelig sidder til lønforhandlingen.

Sæt spot på dine succeser

Men selv om du året rundt fører logbog over de gode resultater, du opnår, behøver du ikke nøjes med at trække succeserne frem den ene gang om året, hvor du sidder over for chefen.

”Du skal sørge for at være synlig undervejs, når der er noget, som lykkes rigtig godt. For det er jo ikke sådan, at din løn kun bliver fastsat ud fra den

snak, du har med din chef en time én gang årligt.”

Det er selvfølgelig en balancegang, for du skal jo heller ikke virke for selvfødt og hele tiden sætte spot på dig selv – det kommer der sjældent noget godt ud af, siger Lydia Langgaard Djurhuus.

”Men hvis du fx har været ude og holde et oplæg for nogle potentielle kunder, kan du bagefter skrive i en

Der er til gengæld andet end det, der står på listen fra Djøf-undersøgelsen, som kan have en gunstig effekt på din løn, siger hun.

”Det kan godt være, at det ikke står i KPI'en, men mange chefer vil også have øje for, hvis du er den sociale sammenhængskraft i afdelingen. At du er den, der sørger for en god tone og godt humør, selv om alle har travlt. Det kan også være, at du har

“Lad være med at true din chef med, at du går, hvis du ikke får mere i løn”

Lydia Langgaard Djurhuus, chefkonsulent i Djøf

mail, at det var et godt møde, og at der kom fem nye ordrer ud af det.”

At kunne pege på, at du har fået mere ansvar, er også en vægtig begrundelse – og det behøver ikke være lederansvar.

”Det kan være, at du har været ansvarlig for et større projekt eller har været med til at udføre en opgave, som har et særligt politisk fokus,” siger Lydia Langgaard Djurhuus.

Det er i det hele taget en god idé at kunne henvise til konkrete eksempler, uanset hvilke pointer du bruger i din forhandling med chefen, siger hun.

Kan du noget særligt?

I den anden ende af skalaen peger Lydia Langgaard Djurhuus på argumentet 'manglende lønudvikling' som noget, de fleste nok ikke vil få det store ud af at præsentere for chefen – hvilket passer meget fint med medlemmernes egen fornemmelse. Ifølge Djøfs undersøgelse har under halvdelen af dem, der har brugt argumentet, haft succes med det.

”Hvorfor skulle chefen honorere dig, alene fordi du ikke har fået en lønstigning det seneste år? Det er selvfølgelig en anden snak, hvis din løn har stået stille i 10 år.”

en særlig kvalifikation, som kommer virksomheden til gode – du kan måske tale flydende fransk, fordi din far er franskmand.”

Trusler fører ingen vegne

Nøglemedarbejdere har typisk også et rigtig godt kort på hånden.

”Med den nye persondataforordning bliver der indført en række krav om, at alle virksomheder skal have et klart overblik over personoplysninger. Hvis du fx er ansvarlig for at implementere, vedligeholde og overholde de nye krav, så er du en uundværlig medarbejder,” siger Lydia Langgaard Djurhuus.

Der er i det hele taget meget, du kan hive frem, som kan sætte dig i en gunstig forhandlingsposition. Men der er også argumenter, du aldrig skal bruge.

”Lad være med at true din chef med, at du går, hvis ikke du får mere i løn – medmindre du har tænkt dig at gøre alvor af det. Min erfaring er, at trusler ikke dur. Chefen kan bare vælge at sige: 'Be my guest.' Og hvorfor skulle han eller hun have lyst til at give dig mere i løn, når du lige har givet et vink med en vognstang om, at du er på vej væk,” påpeger Lydia Langgaard Djurhuus. ■

HELT ÆRLIGT, CHEF,
VI MÅ DA KUNNE
TALE OM LØN...

VIL DU IKKE HELLERE HØRE
SAFTIGE DETALJER OM MIN
KOMMENDE SKILSMISSE?



Hemmelig løn koster dyrt ved lønsamtalen

Det er dyrt for dig, hvis løn er et tabu på arbejdspladsen. For så slipper ledelsen lettere af sted med at holde lønnen hemmelig, og så sidder den med de gode kort på hånden, mens I andre spiller med blind makker til lønforhandlingen.

Af Eva Bøgelund / Illustration Claus Bigum

Taler I lige så åbent om jeres løn som om familiens næste realkreditlån?

Næppe – for løn er et tabu. I Djøfs nye lønforhandlingsundersøgelse svarer kun 14 pct. ja til, at 'vi taler åbent om løn kolleger imellem'.

"Vi danskere har en kultur, hvor vi hellere vil tale om vores skilsmisse end om vores løn," siger ekstern lektor på CBS, Anders Raastrup Kristensen, der som erhvervsPhD har lavet arbejdslivsstudier på videnarbejdspladser.

Løn er ømt, fordi vi – fejlagtigt – kobler løn og succes sammen med, hvad man er værd som menneske, siger Helene Rafn, lønforhandlingschef i Djøf.

Det er alt sammen med til at give arbejdsgiverne frit spil til

at holde lønkortet tæt ind til kroppen. 73 pct. af de privatansatte djøfere siger da også i den nye undersøgelse, at der ikke er åbenhed om løn på deres arbejdsplads.

”Det er skidt for deres forhandlingsposition. Hvis kun ledelsen ved, hvad I tjener, sidder den med alle fordelene på hånden ved lønforhandlingen. Der er fx mange kvinder, som får sig en overraskelse, hvis de får en lønoversigt og kan se, hvad deres mandlige kolleger, som laver det samme, får,” siger Anders Raastrup Kristensen.

Går ud over alle

”Lukketheden om løn går ikke kun ud over kvinderne, men ud over os alle. Både medarbejdere, arbejdsgivere og samfundet,” siger forbrugerøkonom i Nordea og cand.jur. Ann Lehmann Erichsen.

”En lukket kultur er aldrig sund, men skaber myter, rygter, ærgrelser og måske uretfærdigheder og skævvridning. Vi skal vide, hvad ledelsen prioriterer, når der gives lønstigninger. Så løses opgaverne bedst,” siger hun.

Helene Rafn fra Djøf illustrerer arbejdsgiverens magtposition sådan her:

”Når din chef – som sidder inde med alle oplysningerne, mens du ingen har – siger til dig, at du ’du ligger jo rigtig pænt’ eller ’det handler jo om *din* lønpakke, ikke om de andres’, så er du skakmat. Du ved det ikke, hvis en kollega, som laver cirka det samme som dig, får mere i løn, og så kan du heller ikke spørge chefen, hvad du skal gøre for at få det samme i løn. Når der er åbenhed, kan alle bruge hinanden som løftestang.”

Men selvom det er en klog strategi at afkræve ledelsen åbenhed, betyder det ikke, at alle vil elske det. Som Anders Raastrup Kristensen bemærker, vil der helt sikkert være en stor gruppe, som ikke bryder sig om det. Enten fordi de ikke kan lide, at andre skal vide, hvad de tjener, eller fordi de mener, de nok skal få det, de er værd.

Sig det nu bare

Zanne Stensballe, der er djøfer og fællestillidsrepræsentant for de 1.100 AC’ere i TDC, har i det sidste halve år været med til at løbe en diskussion om fordelene ved lønåbenhed i gang blandt i første omgang virksomhedens 20 tillidsrepræsentanter.

”Ligesom på mange andre private arbejdspladser, hvor der ikke er tradition for at dele lønoplysninger, er det svært at komme i gang med det, fordi løn hurtigt bliver en målestok for vores værdi og succes i livet. Det kræver en kulturændring.”

Det, der holder os tilbage, er ofte frygt for at blive skuffet eller for at skuffe andre, siger hun.

”Jeg kan blive skuffet, hvis jeg ved, at den kollega, jeg sammenligner mig med, får en bedre løn, uden at jeg forstår de objektive kriterier for det. Eller jeg tror, at jeg er højt lønnet i forhold til de andre, og det har jeg ikke lyst til, at de skal vide. Der er mange motiver til, at vi ønsker at holde vores løn for os selv. Men der er ingen tvivl om, at den dialog, vi tillidsrepræsentanter har haft indbyrdes, gør det mindre grænseoverskridende for os end før.”

Nu er de ved at brede dialogen ud og

DET SIGER LOVEN

”En lønmodtager har ret til at videregive oplysninger om egne lønforhold. Oplysningerne kan videregives til enhver.” (Ligelønsloven, § 2a)

HVAD GØR DJØF?

Djøf anbefaler åbenhed om løn. Se djoef.dk/aabenhed

Djøf udarbejder lønstatistikker både for privat og offentlig sektor. I den private sektor – bortset fra i faglige organisationer, NGO’er og lignende – er det undtagelsen, at ledelsen udleverer lister over løn. Derfor er den lønstatistik, som Djøf laver ved hjælp af medlemmernes egne oplysninger, vigtig at kende

Find lønstatistikkerne på djoef.dk/loentjek

inddrage kollegerne. Vejen frem er information og argumenter, fastslår hun.

”Vi har taget de første skridt ved at minde vores kollegaer om, at man gerne må drøfte løn med sine kollegaer, ved at fortælle om fordelene ved at dele lønoplysninger og ved at opfordre alle til at gøre det.”

Fuldmægtige kræver åbenhed

Man tror måske, at i den offentlige sektor kender alle hinandens løn. Men faktisk siger 45 pct. af de offentlige ansatte i Djøfs undersøgelse, at der ikke er åbenhed om løn på deres arbejdsplads. Det handler formentlig først og fremmest om de individuelle tillæg.

I Forsvarsministeriets departement diskuterer fuldmægtigruppen lige nu åbenhed om løn. Det gør de, fordi de gerne vil gå over til, at hver enkelt fuldmægtig selv forhandler tillæg med sin chef, frem for at tillidsrepræsentanten gør det på alles vegne.



“En lukket kultur skaber myter, rygter og måske uretfærdigheder og skævvridning”

Ann Lehmann Erichsen, forbrugerøkonom i Nordea

“Det ønsker en meget stor del af medlemmerne, og de er også klar til åbenhed om løn,” forklarer Djøftillidsrepræsentant Michael Toftum Ussing.

Lønåbenhed er nødvendigt, hvis man skal forhandle individuelt, understreger han.

“I dag får vi tillidsrepræsentanter en liste fra ledelsen over tildelte tillæg med en kort begrundelse, når forhandlingerne er slut. Den liste kan interesserede så få en kopi af hos os. Men vi mener, at det rigtige princip er en strukturel lønåbenhed, hvor ledelsen lægger de forhandlede lønresultater med begrundelser og andre lønstatistikker ud, så alle medlemmer får samme oplysninger samtidig. Det er vi lige nu i en god dialog med HR om at finde den rigtige model for.”

Når man selv forhandler, gælder det om at kunne gennemskue, hvad der bliver honoreret for inde ved bordet, hvilke beløb der er at gøre godt med – og hvad der skal til for at få noget næste år, hvis man ikke kan få noget i år, siger han.

“De åbne lønoplysninger giver samtidig en forventningsafstemning, som også er en fordel for cheferne. For cheferne bliver også frustrerede, hvis deres medarbejdere kommer og

forventer noget, som de ikke kan give dem.”

Ledere tvinges til omtanke

Ann Lehmann Erichsen, der selv begyndte sin karriere med 18 år i det offentlige og har været tillidsrepræsentant, har dette budskab:

“Kræv åbenhed om løn, også for samfundets skyld. Hvad nu fx, hvis ledelsen altid kun giver tillæg til dem, der står for de spændende, nye projekter, men ikke til dem, som løfter det tunge, vigtige daglige læs med at køre driften bedre og mere effektivt? Den slags kommer jo kun frem, hvis der er åbenhed, for så skal ledelsen stå på mål for sine prioriteringer. Det tvinger den til at tænke sig ekstra om, og det er der aldrig noget, der er blevet ringere af.”

Løn handler også om retfærdighed, siger Helene Rafn.

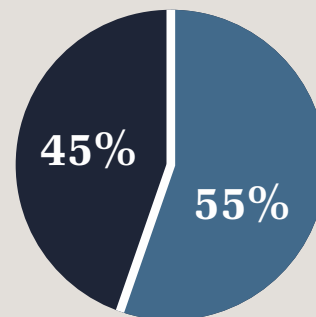
“Man tror, at djøfere kun tænker på tal, men ni ud af ti på Djøfs lønforhandlingskurser siger, at løn skal være retfærdig, også i forhold til ens kolleger. Det er jo også derfor, at ledelser gerne vil putte med lønlisterne. Så når de, som er lidt tilbageholdende ved lønsamtalen, aldrig at opdage, at de sækker bagud.” ■

Er der åbenhed om løn på din arbejdsplads?

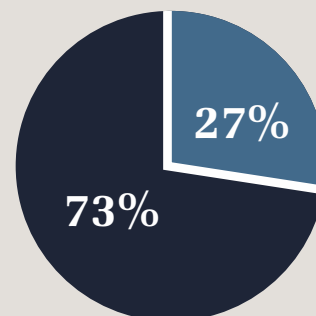
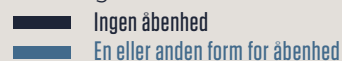


Det var tilladt at sætte flere krydser.

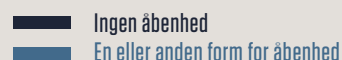
Mere åbenhed i det offentlige



Offentlig sektor



Privat sektor



Kilde: Djøfs lønforhandlingsundersøgelse 2017. Spørgeskemaundersøgelse med svar fra 2.167 erhvervsaktive djøfere og en svarprocent på 28,5 pct.

GADGETS & APPS

Af Morten Bay, teknologiforsker, journalist og forfatter

Bang og Olufsen-lyd i lommeformat

Bang og Olufsen har de senere år lavet en serie produkter, der ikke er i samme luksusklasse, som de ellers befinder sig i. Det sker under Beoplay-navnet, og nu har de også lavet en bærbar Bluetooth-højtaler. Beoplay P2 har ingen knapper – i stedet styrer man den ved at tappe to gange på fronten eller ryste den. Den lille højtaler kan faktisk levere 2 x 50 W, så der er stor lyd i den lille fætter. Den har indbygget mikrofon, så man kan bruge den til telefonsamtaler, og du kan også tale med den virtuelle assistent i din smartphone via P2. Den koster 1.299 kroner og fås i sort, sandfarvet og blå.



Stoffbeklædt og stilfuld bærbar

Microsoft har taget sit populære Surface-brand og sat det på en helt almindelig laptop, der for en gangs skyld ikke også er en tablet samtidig. For 8.799 kroner kan man erhverve sig den veludvalgte bærbare, der enten kan køre den strømledede Windows 10 S eller en fuld Windows 10 Pro, som man dog skal betale ekstra for. Det er en 13-tommers laptop, men den ser større ud, fordi skærmen er i formatet 3:2. Det helt specielle ved den bærbare pc, der blot hedder Surface Laptop, er dog det Alcantara-stof, der dækker tastaturdelen af computeren. Det er et temmelig unikt design, der nok skal skille brugeren ud fra mængden.

/ NØRDERNES FAVORIT-MOBIL:

Få mest smartphone-power for pengene

OnePlus er et relativt ukendt smartphone-mærke for de fleste. Men for folk, der virkelig sætter sig ind i teknologi, har firmaet længe været en favorit. De kinesiske telefoner har hidtil skullet bestilles hjem fra Kina, men nu fås de i Danmark. 3T er den første OnePlus-model, der fås i danske butikker, og med den får man en 5,5 tommers skærm, en

lynhurtig processor, et kamera på 16 megapixels og en formfaktor, der er slank og strømledet. Samtidig får du et af markedets største batterier, så den løber sjældnere tør for strøm. Men kernen i OnePlus 3Ts popularitet er prisen, der starter ved 4.270 kroner. Det er omkring 1.000 kroner mindre end tilsvarende telefoner i andre mærker.



/ APPS Disse apps skal du downloade i denne måned:



Microsoft To-Do

🍏 iOS / 🤖 Android

Microsoft købte for nylig den populære Wunderlist-app, der hjalp tusinder med at holde styr på opgaverne. Nu har de relanceret den som Microsoft To-Do, der har et simplere interface, men samtidig har en mere intelligent måde at håndtere opgaver på. Den integrerer sig med alle Microsofts produkter, herunder Office-pakken, og kan fx minde dig om opgaver, der gentager sig periodisk.



Reddit

🍏 iOS / 🤖 Android

Diskussionsforum-fænomenet Reddit har efterhånden eksisteret i nogle år og er hjemsted for både seriøse og mindre seriøse diskussioner. Men sjovt nok har Reddit ikke haft en ordentlig app indtil for kort tid siden. Men nu er den tilgængelig og er en nem og veludvalgt måde at få adgang til de grupper, man følger på Reddit.



Movie Pal

🤖 Android

Selv de dygtigste filmnørder kan glemme visse detaljer. Men med Movie Pal behøver man ikke bruge helt så mange hjerneressourcer på at huske, om man har set en film eller ej. Appen giver én mulighed for lave lister over film, man har set, og film, man gerne vil se. Der er også mulighed for at indgå i grupper med andre filmnørder og diskutere ens yndlingsfilm.



FREMTIDENS ARBEJDSPLADS:

Du bliver målt og vejjet – især af dig selv

Det sker allerede i USA: Arbejdsgiverne installerer kameraer og sensorer på kontoret for at observere og måle medarbejdernes arbejdsindsats.

Kan de mange data revolutionere moderne ledelse – eller bringer de os snarere tættere på overvågningssamfundet?

Af *Troels Kølln* / Foto *Shutterstock*
Illustration *Michael Werge*

Den systematiske, minutiøse overvågning, som ufaglærte arbejdere har været vant til, lige siden konceptet blev indført på Ford-fabrikkerne i begyndelsen af 1900-tallet, er længe gået djøferne forbi. Men ny teknologi betyder, at også akademisk arbejde nu kan måles og vejes på alverdens måder.

Det oplevede medarbejderne i 20 store europæiske virksomheder en dag i 2014, hvor de fik udleveret et lille badge, de skulle bære på tøjet. Indeni sad to mikrofoner, en gps og en bevægelsessensor, der i løbet af arbejdsdagen indsamlede data.

Samtaler blev optaget, tonelejer analyseret, kropssprog registreret.

Systemet, der blev udviklet af den amerikanske iværksættervirksomhed Sociometric Solutions, havde et klart formål: At analysere sociale sammenhænge på arbejdspladsen for at forebygge problemer og optimere de ansattes adfærd. Isolerede medarbejderne sig i stedet for at samarbejde med kollegerne? Hvor og hvornår opstod konflikterne? Og tog de ansatte nok af de kaffepauser, der kan fungere som et værn mod stress?

Som så meget andet er tendensen til monitorering stærkest i USA, men den spredt sig støt og roligt til Danmark under navne som People Analytics og

Hold øje med de her teknologier – for de holder øje med dig!

Disse teknologier er allerede udviklet eller på vej i form af prototyper.

SMARTWATCHES OG FITNESSARMBÅND:

Aflæser bl.a. hjerterytme, blodtryk, forbrænding af kalorier og puls.
Formål: Fremme sundhed og forebygge stress.



ELEKTRONISKE SENSORTATOVERINGER:

Kan måle og vise hjerne- og muskelaktivitet, hydreringsniveau og kropstemperatur.
Formål: Sundhedstjek.



APPS PÅ MOBILEN:

Via din mobiltelefon kan du løbende registrere data om fx din søvn, arbejdsindsats og stressniveau – eller blive mindet om bestemte aktiviteter.
Formål: Gøre dig opmærksom på egen sundhed og arbejdsindsats.



SOCIOMETRISK ID-BADGE:

Via mikrofon, gps og bevægelses-sensor kan virksomheden registrere, hvem du taler med, hvornår du bliver træt, og hvor lang tid du bruger ved kaffeautomaten.
Formål: Optimere sociale forhold på arbejdspladsen.



COMPUTEREN: Logger din skrivehastighed, din søgehistorik og dine e-mails. Dit webcam kan registrere dit ansigts mimik og forudse følelsesmæssige konflikter.



Formål: Analysere din arbejdsindsats.

SENSORER I LAMPERNE:

Aflæser kropsvarme og temperatur og følger medarbejderne rundt om i huset.
Formål: Optimere brug af varme og el.



Human Capital Analytics. Metoderne er mange, men målet det samme: At øge produktiviteten ved at monitorere menneskers handlinger og fjerne eller forbedre det, der ikke fungerer optimalt. Og vi kommer til at se langt mere af det de kommende år.

”HR har i årevis været håbløst bagud på denne her front, men de sidste to-tre år har det virkelig taget fart i Danmark. Udviklingen peger i én uundgåelig retning: Flere data, der kan gøre virksomhederne mere faktabaserede,” siger professor i strategisk ledelse, Dana Minbaeva, fra CBS.

Hun er grundlægger af forskningsenheden Human Capital Analytics Group, hvis mål er at ’inspirere

virksomheder til at bruge avanceret akademisk research og analyseredskaber til at blive mere konkurrencedygtige’.

Data fremmer præstation

Analyseredskaberne er baseret på detaljerede data om medarbejders præstationer, arbejdsforhold og basalt set alt andet, der kan udtrykkes i tal. For Dana Minbaeva har en klar vision for fremtiden:

”Før jeg som leder træffer beslutninger, skal jeg have basal statistik på alle medarbejdere: Performance, sygefravær, egne vurderinger af arbejdsindsatsen og en masse andet. Det vil give mig basale færdigheder

til at hjælpe medarbejderne til at præstere. I fremtiden vil mange af disse basale data blive leveret automatisk. Som leder skal jeg være i stand til at bruge disse data, så jeg kan se, hvis en medarbejder for eksempel ser ud til at være overbelastet og i fare for stress,” siger Dana Minbaeva.

Hun understreger, at virksomheder allerede i dag indsamler bunkevis af data om medarbejderne. De bruger dem bare ikke. Og det er spild, siger hun.

”De fleste ledere baserer deres beslutninger på mavefornemmelser. Men i stedet for at gætte på, hvad der fungerer, hvorfor så ikke bruge evidens? Hvorfor ikke bruge data? Stop guessing – start knowing!” siger Dana Minbaeva.

“I stedet for at gætte på, hvad der fungerer, hvorfor så ikke bruge data? Stop guessing – start knowing!”

Dana Minbaeva, professor i strategisk ledelse, CBS



Foto Bjarke MacCarthy



”Intuitiv ledelse er udmærket i mange situationer. Intuition er jo også baseret på fakta, viden og tidligere erfaringer. Men det er sjældent systematiseret. Hvis vi i stedet formår at sætte erfaringer på formel, kan vi minimere usikkerheder og tilfældigheder. For at præstere optimalt bliver moderne virksomheder nødt til at bruge videnskabeligt baserede modeller, der fortæller dem, at hvis de gør x, så sker y.”

Gevinsten er tydelig, mener hun.

”Jo bedre vi bliver til at indsamle og analysere data om medarbejderne, jo bedre beslutninger kan lederne tage. Det handler i sidste ende om, hvordan virksomheder bedst kan bruge den mest undervurderede ressource, de har – mennesker.”

Fra fabriksbånd til indre pres

Men metoden er langtfra uproblematisk. For den lægger et pres på den enkelte medarbejder, der bliver pacet mod konstant optimering af ikke bare sit arbejde, men også sig selv som menneske – med risiko for stress og eksistentielle kriser. Det siger ph.d. Anders Raastrup Kristensen, der har forsket i balancen mellem arbejdsliv og familieliv og er forfatter til bøgerne ‘Strategisk Selvlædelse’ og ‘Det Grænseløse Arbejdsliv’.

”Det er ikke nyt, at virksomhederne interesserer sig for det her. Men der sker en intensivering, hvor man begynder at søge mere direkte mod biologien i en jagt på objektive ting, man kan måle på – for eksempel ved at registrere blodtryk eller søvn hos medarbejderne. Det er en voldsom udvikling,” siger Anders Raastrup Kristensen.

”Det er meget besnærende, når tingene bliver præsenteret i tal, som er lette at forstå og regne på. Man har en tendens til at tro, at hvis bare vi forbedrer teknologien, så den bliver mere præcis og kan forudse endnu mere, så bliver alt godt. Men det er en tankegang, som betyder, at mennesker i højere og højere grad skal monitorere og overvåge deres eget arbejdsliv.”

Anders Raastrup Kristensen ser en direkte linje til den tilgang, som Henry Ford introducerede på sine bilfabrikker i starten af 1900-tallet. Her blev arbejderne målt med stopure for at finde den mest rationelle produktionsmetode

– en del af den såkaldte *scientific management*.

Den historie kender de fleste. Men mange glemmer, at Ford ikke bare ville optimere samlebåndsarbejdet, men også privatlivet. Derfor fik de ansatte besøg af efterforskere, der blandt andet observerede, om der var rent og pænt i hjemmet, og om børnene var i skole og kort sagt, om der blev levet ordentlige liv, der tillod dem at være effektive på arbejdet. Ikke ulig de nye teknologiske metoder, der er på vej frem i dag, pointerer Anders Raastrup Kristensen.

”Det er samme form for disciplinering af medarbejderne, som vi ser i dag – bare i en anden indpakning. Vi skal hver især være ansvarlige for at leve et liv, der gør os til god arbejdskraft, når vi dukker op på arbejdet. Som medarbejdere skal vi ikke bare optimere vores arbejde, men

også vores familieliv, vores sundhed, vores identitet. Pludselig bliver det at holde ferie og at sove godt om natten et spørgsmål om produktivitet,” siger han.

“Pludselig bliver det at holde ferie og sove godt et spørgsmål om produktivitet”

Anders Raastrup Kristensen, arbejdslivsforsker



I Dong skal medarbejderne sove godt

DONG Energy introducerede i 2015 medarbejderne for en søvnapp, der skal hjælpe dem med at sove bedre om natten. Vi har spurgt HR-direktør **Hanne Blume** hvorfor.

Overvågning må ikke stå alene

Overvågning er ikke dårligt i sig selv, og ofte sker den som et egentlig sympatisk ønske fra arbejdsgiveren om at hjælpe medarbejderne, understreger Anders Raastrup Kristensen. Det kan bare ikke stå alene – og det er vigtigt at holde sig for øje.

”Faren er, at de her målinger bliver løsrivet fra den praksis, man arbejder i. At man udelukkende kigger på sine egne tal og tænker: Nu må jeg også få optimeret den måde, jeg arbejder på. Men måske handler det egentlig om det, der sker omkring en: Antallet af opgaver, salgsmålene, forventningerne til én. Og hvis ikke man har indflydelse på de forhold og samtidig vender det hele indad, er det pludselig et skræmmende scenarie.”

Og hvordan undgår vi så, at det går så galt? Det er ikke let, men det første skridt er åben, kollektiv dialog, siger Anders Raastrup Kristensen.

”Det gode ved danske arbejdspladser er, at man har et godt aftalesystem. Man har indflydelse på det her. Og dér er det vigtigt at have en åben snak: Hvad kan vi gøre for, at de her metoder ikke står alene? At medarbejderne ikke står alene?” ■



Hvorfor er det interessant for Dong at introducere en søvnapp?

Søvn er en vigtig individuel trivselsfaktor. I dag brænder mange ud på jobbet, og god søvn er vigtig for at modvirke det.

Appen er frivillig at bruge og indsamler ikke data, men indeholder bare nogle værktøjer og viden, fx et mindfulness-program. Og det har skabt noget opmærksomhed og kultur om det. Det er blevet noget, man taler om i frokostpausen.

Hvorfor interesserer I jer for, hvordan folk sover?

Søvn er en af de bærende piller i vores sundhedsstrategi, der også inkluderer kost, motion og mental balance. Vi har et mål om, at folk skal kunne bevare energien, både på arbejdet og derhjemme. Det har vi arbejdet med i nogle år, og vi kan se på vores data, at det virker. Der har været et markant fald i antallet af ansatte, der trækker på sundhedsforsikringen på grund af stress. Og sygefraværet er faldet.

Hvor vigtigt er data i HR-arbejdet?

Vi arbejder rigtig meget med data, og det fylder mere og mere. Vi bruger mange forskellige *metrics* – lige fra generel trivsel til specifikke tal for, hvor mange der siger op.



Foto Esben Hjort, DONG Energy

Nogle vil mene, at I griber ind i medarbejdernes privatliv. Hvor går grænsen?

Det er et relevant spørgsmål. Men det er ikke noget, vi hører hos os selv. Faktisk er der ekstrem efterspørgsel på det her fra medarbejderne selv. Og jeg vil sige, at jeg overhovedet ikke er interesseret i individuelle data om medarbejderne. Hvis man begyndte at monitorere enkeltpersoner, ville det være at tage ansvaret fra folk. Det er jo ikke Dong, der har ansvaret for medarbejdernes sundhed. Det har de selv. ■

AF CARSTEN
JUUL

Advokat og
journalist

Er nutidens firmaer lige så ækle som deres jobopslag?

Nu søger min ældste datter job, og der kunne nok falde et par råd af, hvis hun vil med på et stærkt hold, være del af en succes i rivende udvikling og i øvrigt brænder totalt for sit fag.

Jeg får allerede dedikeret kvalme ved tanken om, at hun skal sidde der og se naturlig ud uden at krympe sig, fordi hun umuligt kan svare ærligt på alt deres gejl. Jeg ser spørgsmålene forme sig i horisonten:

Kan du lide at have mange bolde i luften?

Er du teamplayer? Har du drive? Trives du med deadlines?

Og hvad er en perfekt arbejdsdag, som du selv ser den?

Jeg får lyst til selv at svare *gu vil jeg da ej. Dynamisk, fleksibelt, uformelt arbejdsmiljø med løg på. Vil du være med til at gøre en forskel?*

Det er, som om jobannoncer fabrikeres samme sted. I en kold underjordisk central ude i Avedøre. Tonen, tempoet, det på én gang indsmigrende og kalkulerede psyko-potente

rekrutteringskonsulent-sprog, der må få et sundt menneske til at spørge sig selv: Er arbejdsmarkedet virkelig sådan?

Er kollegerne?

Vil jeg overhovedet arbejde et sted, hvor

de taler om sig selv som selvglade og usårlige superhelte?

Interesse er ikke længere nok: De vil have noget så privat som passion. De tror, de kan få folks følelser. Men der er noget tilbage i verden, man ikke kan bede om.

Der er sket noget grimt med stillingsannoncerne siden 1990'erne, hvor jeg søgte mine første job. Nu bruger virksomhederne pladsen til at puste sig op over for både kunder, konkurrenter og ansøgere og kommunikerer dermed på to planer. Og så går det galt. Deres fæle selvfremsættelse smitter af. Man kan ikke lade være med at tro, at virksomhederne faktisk er sådan.

Det var som journalist i 1995. Jeg faldt over en lige ud ad landevejen-annonce. Et lille blad. Ikke en stilling med prestige, men det handlede først og fremmest om at begynde et sted. Samtalen. Kaffe, vand, småkager, mit svedige håndtryk, en kikset indledende bemærkning. Redaktøren og redaktionssekretæren var imødekommende, fortalte kort og præcist, stillede reelle spørgsmål.

Havde jeg noget kendskab til udviklingen i dansk landbrug?

Det havde jeg så ikke.

Andelsbevægelsen?

Ikke meget ud over det, jeg lige havde nået at læse op.

"Men du vil gerne skrive?"

På vej ud af kontoret fik jeg høfligt spurgt, hvor mange der havde søgt stillingen. Fem, de havde kaldt tre til samtale. Jeg fik det. Så jeg må jo alligevel have sagt noget, der imponerede dem. ■



“Det er, som om jobannoncer fabrikeres i en underjordisk central ude i Avedøre”

Frivilligt arbejde er ingen genvej til job

Er du jobsøgende, er det så godt som værdiløst at have frivilligt arbejde på cv'et, konkluderer ny dansk forskning. Resultatet overrasker a-kasse.

Af Sebastian Stave Sjöberg

Ganske givet er det indholdsrigt at arbejde frivilligt hos en NGO eller i den lokale fodboldklub. Men vejen til et lønnet job er det ikke.

Det fremgår af et nyt dansk studie, som stik imod råd fra a-kasser og erhvervsledere konkluderer, at der ikke er nogen sammenhæng mellem frivilligt arbejde og chancen for at få et job.

Uanset hvor meget frivilligt arbejde du kan skrive på cv'et, kommer du ikke hurtigere i job, ligesom du heller ikke får mindsket risikoen for at miste dit job. Det viser studiet, som bliver publiceret i tidsskriftet *European Sociological Review*.

Bytter om på årsag og virkning

Forskerne har benyttet en frivillighedsundersøgelse, gennemført af SFI i 2012, og sammenholdt oplysninger om 1.800 deltageres frivillige arbejde med deres registrerede arbejdsløshed og beskæftigelse.

Tidligere har en Gallup-undersøgelse vist, at fire ud af fem erhvervsledere anser frivilligt arbejde som et plus på en ansøgers CV. Men når man stiller den slags spørgsmål, er det tillokkende at svare ja, pointerer Erik Petrovski, ph.d. fra RUC og hovedforfatter til det nye studie.

”Det lyder bedre at sige, at man selvfølgelig ser på hele mennesket og ikke bare uddannelse og erhvervs-erfaring. Det kan også godt være, at mange arbejdsgivere tænker: 'Frivilligt arbejde er da også noget, jeg kigger på,' men i praksis lader det bare ikke til at være tilfældet,” siger han.

Man overser også ofte, hvad der fører til hvad, når positive sider af frivilligt arbejde skal afdækkes, mener Erik Petrovski.

”I undersøgelser korreleres frivilligt arbejde ofte med alt muligt godt såsom at have en

høj uddannelse, et godt job, et godt helbred og at være en tillidsfuld person. Men der ses sjældent på, hvilken vej kausaliteten vender. Det er formentlig mindst lige så sandsynligt, at folk ikke får disse resurser af at arbejde frivilligt, men at de netop er gået ind i et ulønnet arbejde, fordi de har et overskud i forvejen,” siger Erik Petrovski.

A-kasse er overrasket

Hos Akademikernes A-kasse kommer undersøgelsens konklusion bag på vicedirektør Niels Bjerre. A-kassen gør ikke decideret reklame for frivilligt arbejde, men fraråder det heller aldrig, for der *må* være nyttige kompetencer at hente, mener vicedirektøren.

“Vi vil ikke ud fra ét studie sige, at frivilligt arbejde ingen effekt har”

Vicedirektør Niels Bjerre, Akademikernes A-kasse

”Lad os sige, at du som dimittend er blank på forretningsforståelse: Hvordan hænger en organisation egentlig sammen, og hvem er det lige, der er hvem? Arbejder du som frivillig i en større organisation, er det jo nogle af de ting, du får kendskab til, og som du kan tage med videre i et lønnet job. Og det kan så godt være, at det er noget, man ikke kan se i sådan en undersøgelse,” siger Niels Bjerre og slår fast, at der ikke vil blive ændret på rådgivningen.

”Jeg har respekt for den undersøgelse, der er lavet, men vi vil ikke begynde at sige til vores medlemmer, at frivilligt arbejde ikke har nogen effekt ud fra det her ene studie.” ■

FAKTA OM STUDIET:

- ▶ Studiet påviser en 'nuleffekt'. Laver man frivilligt arbejde, har man hverken større eller mindre chancer for at komme i job end dem, der ikke laver frivilligt arbejde.
- ▶ Studiet har set på sammenhængen mellem frivilligt arbejde og beskæftigelse. Der er ikke set på, om frivilligt arbejde kan forbedre chancerne for at klatre op ad karrierestigen. Her kan der ifølge ph.d. fra RUC og hovedforfatter på studiet, Erik Petrovski, godt gemme sig en fordel ved frivilligt arbejde.

Slip spørgsmålene fri

Når ledere og konsulenter undersøger medarbejderes trivsel og ambitioner, får de kun svar på det, de selv synes er vigtigt at spørge om. Vend spørgeretten, lyder opfordringen fra **Pia Lauritzen**, og lad de ansatte formulere spørgsmålene selv.

Af *Sebastian Stave Sjöberg* / Foto *Lars Bahl*

Vi spørger jer og lytter, siger lederne. Men I hører os alligevel ikke, siger medarbejderne.

Det er et paradoks, Pia Lauritzen har oplevet gentagne gange. At medarbejdere føler sig overhørt, og at ledere ikke forstår hvorfor. For MUS-samtalerne er jo i mål, spørgeskemaer om medarbejderkultur er besvaret, og fokusgruppeundersøgelser om sygefraværet er gennemført.

Pia Lauritzen er ph.d. i filosofi og partner i metodevirksomheden Indblik Inc., og hun forsker i spørgsmål. Hun mener, at årsagen til paradokset netop findes i de metoder, ledere oftest bruger til at få deres medarbejdere og øvrige interessenter i tale.

”Når man som leder bruger traditionelle metoder som spørgeskemaer og interviews til at sætte lyd på sin organisation, har man jo selv formuleret spørgsmålene og dermed på

forhånd defineret emnet, og hvad det er vigtigt at få viden om. Derfor bliver man kun klogere på det, man ved i forvejen,” siger Pia Lauritzen.

Så hvad er det, der mangler, når medarbejderes svar om trivsel, vaner og social kapital er kogt ned i farverige grafer og tabeller?

”Der er så mange ting, du som leder ikke har fantasi til at spørge om, fordi du står uden for gruppen og kigger ind. Det, der bliver udvekslet over



Borgere og medarbejdere føler sig tit misforstået af dem i toppen. Det må beslutningstagere også prøve på egen krop, mener Pia Lauritzen.

kaffemaskinen, i rygepausen eller på vej hjem fra arbejde. De indgroede vaner, som ingen har ord for, men som alle er påvirket af,” siger Pia Lauritzen.

Hun er, som hun selv siger, opdraget af filosoffer som Heidegger og Gadamer til at se spørgsmål som noget af det

mest centrale i vores eksistens, og i 2008 stillede hun så sig selv et par spørgsmål: Kan vi gøre op med tanken om, at kun nogle få har eneret til at stille spørgsmål, de tror, er interessante og relevante at få svar på?

Hvad nu, hvis vi lader dem, vi gerne vil vide mere om, stille deres egne spørgsmål?

Svaret på spørgsmålene fik hende til at udvikle analysemetoden Stafetanalyse, hvor det ikke er deltagerens svar, men i stedet deres spørgsmål, som bliver sat under lup. En metode, hun i snart 10 år har solgt til virksomheder, kommuner og regioner, og som hun nu er med til at uddanne ledere og konsulenter i selv at bruge.

Fanger de blinde vinkler

Kort fortalt går Stafetanalyse ud på, at der sendes opfordringer ud til medarbejderne om at stille hinanden spørgsmål via en digital platform. Eneste begrænsning er, at spørgsmålet skal være relevant for konteksten og vigtigt for spørgeren at få besvaret. Og det behøver ikke kun være blandt medarbejdere. Metoden er også blevet brugt i grupper af borgere og mellem deltagere på konferencer.

I den efterfølgende analyse kan man se mønstre i, hvem der spørges mest, hvad der ligger folk på sinde, og lige så vigtigt fange 'blinde vinkler', som Pia Lauritzen kalder dem. Det, der ikke bliver spurgt om.

Ud fra de flere end 50 stafetter, der er gennemført siden 2008, har Pia Lauritzen fx kunnet se, at der stilles meget få 'hvorfor'-spørgsmål.

"90 procent af alle spørgsmål er 'hvad'- og 'hvordan'-spørgsmål. Og det

kan være fint at være orienteret mod mål og proces, men vi kan komme til at mangle perspektivet, hvor vi undres over, hvorfor vi gør, som vi gør. Ser vi kun på, hvordan vi kommer videre uden at stoppe op engang imellem, gør det jo, at en uhensigtsmæssig

“Ledere skal indse, at de dybest set ikke ved, hvad medarbejderne går op i”

arbejdsgang eller en strategi, der ikke giver mening, kan fortsætte ufortrødent,” siger hun.

Stafetanalyse er ifølge Pia Lauritzen et 'godt bud' på, hvordan vi kan få

indblik i den tavse viden og de uformelle roller og relationer, der regulerer adfærden i en gruppe. Der findes dog også mange andre bud, mener hun, og ledere og konsulenter kan i det hele taget have godt af at lære af hinanden.

Det er én af årsagerne til, at hun nu har skrevet bogen *De udenforstående – om kunsten at få alle i tale*, som udgives i forbindelse med Folkemødet på Bornholm. I bogen stiller 151 mennesker i blandt andet leder-, embedsmands- og konsulentstillinger hinanden spørgsmål om, hvordan borgere, medarbejdere og øvrige interessenter bedre kan involveres i beslutninger.

Ledere overvurderer sig selv

Ud fra spørgsmålene kortlægger Pia Lauritzen, hvilke perspektiver ledere og konsulenter ser ud til at anlægge. Og de perspektiver, de glemmer.

"Jeg har fx kunnet se en blind vinkel i, at man som beslutnings- og initiativtager overvurderer sin egen betydning for sin målgruppe. Man har en idé om, at man er placeret helt centralt, at man er den, som fx medarbejderne orienterer sig efter. Og det er man meget sjældent," siger Pia Lauritzen.

En anden pointe med bogen er at lade beslutningstagere tage deres egen medicin.

"Medarbejdere og borgere kan ofte føle sig overhørt og misforstået. Det skal man som leder også mærke, for ellers forstår man simpelthen ikke, hvad man udsætter andre for," siger Pia Lauritzen.

Bogen fungerer som den tilbage-

melding til deltagerne, som er en fast del af enhver Stafetanalyse. En tilbagemelding, der for denne bog også handler om at vise, at der er andre måder at tænke involvering af medarbejdere eller borgere på end de klassiske redskaber.

"Ledere skal indse, at de ikke er de vigtigste brikker i organisationen. De ved dybest set ikke, hvad størstedelen af organisationen, medarbejderne, egentlig går op i. Så vil man give plads til organisationen, er man simpelthen nødt til at opgive tanken om, at det er det ene menneske i toppen, der ved, hvilke spørgsmål der er de rette at stille. Og så i stedet slippe spørgeretten fri." ■



OM FORFATTEREN PIA LAURITZEN

Ph.d. i filosofi og partner i firmaet Indblik Inc. Har bl.a. skrevet bøgerne 'Et spørgsmål om at være', 'Filosofi i ledelse', 'Spørgsmål', og senest 'De udenforstående', som udkommer i forbindelse med Folkemødet på Bornholm.

Lærer gidsler at overleve

Frederik Østerby leder konsulentfirmaet Guardian. Her underviser han bl.a. i sikkerhed for folk, der arbejder i farlige omgivelser.

Af Carsten Juul / Foto Lars Bahl

Midt på dagen lød pludselig to enorme brag fra mortargranater cirka 150-200 meter fra, hvor Frederik Østerby ventede. Det var sidste år i Somalia. Nu fik han afprøvet, om han var i stand til at leve op til det, han underviser i: Om han kunne få styr på vejtrækningen. Holde hovedet koldt. Noget af det, han havde øvet med de journalister, han var med for at passe på.

Første tanke var at løbe hen og hente skudsikre veste og hjelme, men så gik det op for ham, at soldaterne i nærheden blev stående og røg videre på deres cigaretter, mens de smilede skævt til ham. Al-Shabab – militante islamister i området – havde heldigvis ramt et stykke forbi målet. Denne gang var de umiddelbart ikke nogen alvorlig trussel.

Journalisterne var i sikkerhed i præsidentpaladset. Inden havde de været på kurset med titlen Hostile Environment Awareness Training

– et tre dages forløb for folk, der arbejder farlige steder. Et andet kursus hedder Hostage Survival og handler om, hvordan man overlever som gidsel. Begge udbydes af konsulentvirksomheden Guardian, der rådgiver nordiske virksomheder og organisationer om sikkerhed. Daglig leder af københavnerkontoret er Frederik Østerby. Han er 30 år, reserveofficer, uddannet gidseloverlevelsesinstruktør og meget snart også cand. merc.kom. fra CBS.

Østerby startede som praktikant, i dag er han COO – Chief Operating Officer. Han har ansvar for personalet og deltager både i kundemøder og analysearbejdet. Siden 2005 har Guardian rådgivet virksomheder og institutioner, der opererer eller ønsker at operere i det, Østerby betegner som komplekse miljøer i udlandet, men nu ønsker klienterne også rådgivning om sikkerhed på dansk jord.

”Danske organisationer har fokuseret på sikkerhedshjelme og sikkerhedssko og sat skilte op. Men først for nylig er

man begyndt at tale om menneskelig sikkerhed. Virksomhederne har erkendt, at de er nødt til at tage den del med for at leve op til deres ansvar,” siger Frederik Østerby og påpeger, at man på engelsk har begreberne safety og security, mens vi på dansk kun har begrebet sikkerhed. Safety dækker for eksempel biluheld og arbejdsskader, security omfatter røveri, vold og terror.

”Den erkendelse skyldes, at trusselsbilledet har ændret sig, men også at medarbejderne i dag stiller større krav til sikkerhed. Og det er ikke kun medarbejderne i medievirksomhederne. Det kan være jobkonsulenten i jobcenteret, der oplever større risiko for at blive udsat for vold, eller hotelpersonalet der skal håndtere indbrud og har fået problemer med romaer, som man ikke har haft tidligere. Det kan også være ledelsen på gymnasiet, der ikke ved, hvordan man skal forhindre handel med stoffer på skolens parkeringsplads. Der er helt klart en stigende efterspørgsel efter den type rådgivning.” ■



? Hvad skal man gøre, hvis man tages som gidsel?

"Kidnappere er også mennesker, så det handler om at skabe en menneskelig relation og købe tid og vide, at langt størstedelen af gidseltagninger ender med frigivelse. Man skal prøve at finde en rytme og vide, at kidnappernes formål oftest er at opnå en økonomisk gevinst, og at nogen uden for arbejder for én. Men det er svært at koge ned og er ikke nødvendigvis nogle værktøjer, der har godt af at komme ud i offentligheden."



? Hvordan rådgiver I en virksomhed? Hvor begynder det?

"Vi arbejder inden for tre områder: Security Risk Management, Security Training og Crisis Response Management. Det kan begynde med, at en virksomhed ønsker at få en politik på området og derfor kontakter os. Så tager vi ud og interviewer ledelsen og de rejsende medarbejdere, så vi kan foreslå nogle målrettede tiltag, der passer præcis til den virksomhed, vi har med at gøre. Man kan ikke bare trække en skabelon ned over en virksomhed, for virksomheder er lige så forskellige som mennesker."

? Hvad fascinerer dig ved dit arbejde?

"Der er både et kommercielt aspekt og det, man kan kalde et militær- eller politiaspekt. Vi laver jo også efterretningsarbejde og livvagtsarbejde, når vi for eksempel sender en 'close protection officer' med en journalist til Mosul. Det kan også være en medarbejder i en NGO eller en forretningsmand, hvor bestyrelsen skal holde møde i Bangladesh, og så vil man måske gerne have nogen med, der kan stå for sikkerheden, så folk bedre kan koncentrere sig om deres arbejde."

? Hvis jeg nu skulle til et farligt land, hvad kunne I så gøre for mig?

"Vi anbefaler altid, at man er passende uddannet i forhold til risikoniveauet, men du kunne ringe til os og få et råd før rejsen. Hvis du skal til et højrisiko-land, så kan du blive 'tracket' af os. Så vil vi følge dig på mobil app eller via gps fra vores overvågningscenter i Aalborg og se, om du overholder din tidsplan. Vi har sandsynligvis også et netværk i det pågældende land, som vi kan trække på."



FRAFALD:

Flest bliver hængende på KU

Der er klare regionale forskelle på, hvor stor en andel af de førsteårsstuderende på en djøf-uddannelse der dropper ud. Én forklaring er, at bogligt stærke og svage søger forskellige steder hen, mener ekspert.

Af Sebastian Stave Sjöberg og Mads Matzon / Foto Simon Læssøe/Scanpix

Studerende, der vælger at læse økonomi på Syddansk Universitet, har næsten dobbelt så stor risiko for at droppe ud det første år som dem, der starter på økonomi i København. Det viser tal fra Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Og generelt er forskellen i frafald stor på tværs af landet. Djøfbladet

har opgjort, hvor studerende på typiske djøf-studier oftest falder fra. En konklusion er, at studerende på Københavns Universitet hænger mest på, mens de på Syddansk Universitet og Aalborg Universitet oftere siger farvel og tak.

Generelt er flere end hver femte bachelorstuderende på en djøf-

uddannelse væk igen inden for det første år, viser opgørelsen, og det er blandt andet studier som økonomi i Odense og organisatorisk læring i Aalborg, der trækker op. Her er henholdsvis 23 og 24 pct. af de studerende forsvundet i løbet af ét år. Omvendt holdes tallet nede af uddannelser som statskundskab på



Immatrikulationsfest på Københavns Universitet. Djøf-studerende, der starter her, har lavere risiko for at droppe ud end på landets øvrige universiteter. Det kan skyldes, at de oftere kommer fra akademikerhjem.

Københavns Universitet og International Business på CBS med frafald på 10 og 11 pct.

Kulturel kapital spiller ind

Årsagen er dog næppe, at studier i København er bedre end i resten af landet. Forklaringen er snarere, at der er en regional forskel på, hvor studerende med bestemte sociale baggrunde søger hen, siger professor i sociologi Martin D. Munk, Aalborg Universitet.

Aalborg og Syddansk Universitet har nemlig relativt flere studerende fra ikke-boglige hjem end Københavns Universitet, hvor ansøgerne især kommer fra klassiske akademikerhjem. Aarhus Universitet, RUC og til dels CBS indtager her en midterposition med et mere blandet optag.

Og en svagere social baggrund giver højere risiko for at falde fra.

"I fagsproget kalder vi det kulturel kapital, det vil sige viden om, hvordan man gør tingene. Har man har lært det ved spisebordet under sin opvækst, så klarer man sig alt andet lige bedre på en videregående uddannelse."

Lavt snit øger frafald

Den sociale baggrund kan i nogen grad også aflæses i karaktersnittet fra gymnasiet, har forskellige studier påvist. Og parres djøf-uddannelsernes frafald med adgangskrav til studiet, ses der en vis sammenhæng. Generelt falder flest fra på uddannelser med lavere adgangskrav.

Det er også de erfaringer, man har gjort sig på økonomistudiet på Syddansk Universitet. De seneste år har uddannelsen optaget alle ansøgere, mens førsteårsfrafaldet i gennemsnit har ligget på 23 procent.

Studieleder Christian Kronborg har kigget på studiets frafaldstal. Og de viser tydeligt, at jo lavere en studerendes snit er fra gymnasiet, jo højere er risikoen for at falde fra. Studerende med et snit på under 4 fra gymnasiet har dobbelt så høj risiko for at droppe ud sammenlignet med dem, der har et snit på over 6.

Flere studier hæver adgangskrav

"Fra næste år skærper vi vores adgangskrav, så man skal have mindst 4 i snit i sin adgangsgivende eksamen og mindst 6 i matematik på A-niveau for at komme ind. Det, tror vi, kan reducere noget af frafaldet," siger Christian Kronborg.

Generelt tyr flere og flere studier til at indføre strengere adgangskrav for at mindske frafald. Navnlig har humanistiske og naturvidenskabelige studier tænkt sig at hæve adgangsbarrieren, men også enkelte djøf-studier. Offentlig politik på Aarhus Universitet ligger med 31 procent i top på djøf-uddannelsernes frafaldsliste. Indtil nu har der været frit optag, men fra 2019 skal ansøgere have mindst 6 i snit fra gymnasiet for at kunne blive optaget.

Fra Københavns Universitet lyder meldingen, at alle bacheloruddannelser fra 2018 også vil få et adgangskrav på mindst 6. Det sker netop i et samlet forsøg på at få studerende ind, som ikke dropper ud igen.

Karakterkrav favoriserer djøfere

Og adgangskrav vil have en tydelig effekt på frafaldet, mener ph.d. Laura Louise Sarauw, der forsker i uddannelsesvidenskab på Aarhus Universitet. Til gengæld kan det give et andet problem, når nu karaktersnit har en tæt korrelation med social baggrund.

"En højere adgangskvotient vil jo betyde, at man udelukker mange af dem, der kommer fra ikke-boglige hjem, fra at komme ind på akademiske uddannelser. Unge som ellers kunne have draget meget nytte af et studie," siger hun.

Desuden vil højere adgangskvotienter kun føre til flere studerende med en akademisk eller på anden måde 'privilegeret' baggrund, pointerer Laura Louise Sarauw. Og især for djøf-uddannelserne kan det være et problem.

"Når mange djøfere befinder sig i stillinger, hvor de administrerer eller bestemmer over andre, betyder højere

adgangskvotienter jo blot, at man lukker flere af de samme ind i den gruppe. Spørgsmålet er, om det er det, vi ønsker, eller om vi synes, det er godt med social diversitet i sådan en klasse." ■

"Fra næste år skærper vi vores krav, så man skal have mindst 4 i snit for at komme ind"

Christian Kronborg, studieleder på SDU

TOP OG BUND PÅ DJØF-STUDIERNE

Her forsvinder flest inden for ét år

- 1 Offentlig politik, AU 31 pct.
- 2 Organisatorisk læring, AAU 24 pct.
- 3 Økonomi, SDU 23 pct.
- 4 Samfundsfag, SDU 22 pct.
- 5 HA erhvervsøkonomi, AU 20 pct.
- 6 HA erhvervsret, SDU 20 pct.

Og her forsvinder færrest

- 1 Business adm. and sociology, CBS 9 pct.
- 2 Statskundskab, KU 10 pct.
- 3 Jura, AAU 10 pct.
- 4 Samfundsfag, AU 10 pct.
- 5 HA International Business, CBS 11 pct.
- 6 Jura, KU 11 pct.

Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Frafaldet er udregnet som gennemsnitligt frafald blandt førsteårsstuderende på årgangene 2013-15.

FREMTIDENS MEDARBEJDER VIL INSPIRERES, IKKE KOMMANDERES

Først ville **Torsten Hvidt** være jagerpilot, så ville han ikke rigtig noget. I dag leder han et konsulentbureau med flad struktur og stor medarbejderindflydelse. De dygtige medarbejdere vil selv være med til at forme den fremtid, de skal være en del af, mener han.

Af *Sven Johannesen* / Foto *Ricky John Molloy*

Tre ting kendetegner Torsten Hvidt, når han snakker. Han holder ofte pauser, inden han svarer, han bander en del – og ganske mange engelske gloser boltrer sig hjemmevant i hans sætninger. Måske som konsekvens af en opvækst i lande som USA og England pga. farens internationale karriere i forsvaret. Eller måske en arbejdsvane indlejret gennem årene i det voksende konsulentbureau QVARTZ, som har kontorer i Skandinavien, New York og Hamborg, og hvis nuværende styrkeposition delvis skyldes Torsten Hvidts dårlige syn.

Oprindeligt ville han hellere have været jagerpilot som sin far, der var testpilot både på Draken- og F16-flyene og senere blev forsvarschef.

”Min far var mit idol, og det har påvirket mig enormt, at jeg som barn var med ham på arbejde. Jeg er sikker på, at mange er blevet revisorer, fordi deres far var revisor. Jeg ville gerne være pilot, fordi min far var pilot. Det var det eneste, jeg havde lyst til,” siger Torsten Hvidt ved mosaikmødebordet i QVARTZ’ hovedkvarter på Indre Nørrebro i København.

”Som barn troede jeg egentlig bare, at jeg var fascineret af flyene. Senere gik det op for mig, at det var kammeratskabet, jeg så op til. Jagerpiloterne er den ekstreme elite. De lærer at flyve med overlydshastighed midt om natten med to meters afstand mellem hinanden. Det kræver dels, at du er dygtig, men også, at du har absolut tillid til ham, der flyver ved siden af dig.”

Desværre smækkede cockpittet i, inden det nogensinde nåede at

åbne sig for Torsten Hvidt. Det skete, da han i 1986 gik på Viborg Amtsgymnasium og fik at vide, at han skulle have briller og dermed ikke kunne blive jagerpilot.

”At den drøm døde, var det første helt afgørende øjeblik i mit liv. Det var der, jeg gik hjem og tog billederne af Tom Cruise og min far ned. Så sad jeg og kiggede på fire hvide vægge, der svarede til det mentale, refleksive rum i mit hoved. Alt var hvidt, og jeg gik fra at være sikker på min fremtid til at være usikker.”

Blev du deprimeret?

”Nej, det tror jeg ikke ligger supergodt til mig. Men jeg blev retningsløs, og på mange måder blev jeg mere alene, end jeg nogensinde havde været. Der var ikke nogen plan B, så jeg anede virkelig ikke, hvad jeg skulle.”



Oddballs

Af samme grund startede han på Handelshøjskolen i Aarhus, hvilket han aldrig rigtig blev glad for.

”Det var kedeligt. Jeg interesserede mig hverken for nationaløkonomi, jura, eller statistik. Samtidig startede Kaospiloterne i Mejlgade, hvor jeg endte med at bruge lige så meget tid.”

Alligevel følte han, at han burde færdiggøre det, han var startet på. Men det var mere vennerne og festerne end økonomibøgerne, der tog opmærksomheden.

”De første år var vi totale *slackere*. Jeg kørte Harley, og min bedste kammerat havde Prins Valiant-hår ned til brystet. Vi var helt sikkert *the oddballs*. Vi var DJ’s i fredagsbaren, hvor vi spillede R.E.M og U2 og den slags. Og når folk bad os spille et pophit, fik de at vide, at de skulle skride ad helvede til.”

Efter et udvekslingsophold i Syd-korea begyndte Torsten Hvidt

at tage studierne lidt mere alvorligt. Senere blev han ansat i et internationalt konsulenthuss.

”Hvis det at få briller var det første store chok, så var det næste at starte som konsulent. Da jeg blev ansat, tænkte jeg, at det på en måde var ligesom at blive jagerpilot. Der er så ekstremt mange, der gerne vil, og så ufatteligt få, der bliver ansat. Derfor håbede jeg naivt at opleve det samme broderskab, som jeg havde set min far have. Men det skete så overhovedet ikke,” siger Torsten Hvidt.

”Det var sådan noget med at blive ringet op på skiferie og få ordre om at sige farvel til familien og tage et fly hjem samme aften pga. en kunde. Eller at komme på arbejde og skulle parkere 700 meter væk fra kontoret, fordi du ikke måtte bruge partnernes parkeringspladser, selvom de stod tomme hele dagen,” siger Torsten Hvidt.

”Jeg havde ikke forventet, at der ville blive smidt rosenblade, eller at folk havde båret mig i guldstol. Men systemet var virkelig langt væk fra, hvad jeg havde forestillet mig. Det var ekstremt gammeldags med lukkede kontorer og partnere, der aldrig talte til dig.”

Op eller ud

En anden ting, Torsten Hvidt ikke brød sig om, var konsulentbranchens op- eller ud-system, hvor folk med mellemrum enten forfremmes eller fyres.

”Det gør, at personaleudskiftningen er ekstremt høj, og det skaber en kultur, hvor folk mest tænker på sig selv,” siger Torsten Hvidt.

”Alle de her konsulenthuse er pyramideformede og har et indtag af helvedes mange unge mennesker, som er billige i drift, men som partnerne til gengæld kan fakturere dyrt. Det skaber

Torsten Hvidt blev træt af de stive og gammeldags arbejdsformer, han oplevede i konsulentbranchen. Derfor forlod han sin stilling og startede som selvstændig.



en enorm velstand til partnerne. Men spørgsmålet er, om alle problemer skal løses af pyramideformede teams? I min verden nej,” siger Torsten Hvidt.

Til sidst blev han træt af stive strukturer, gammeldags arbejdsformer og de mange arbejdsdage i udlandet. Mens hans kone ventede tvillinger, gennemtrawlede Torsten Hvidt Københavns konsulentverden kun for at konstatere, at alle bureauer var forskellige nuancer af samme gamle farve.

Til gengæld var hans kunderelationer så gode, at han havde en forventning om, at de ville følge ham, hvis han blev selvstændig. Det skete i 1997, mere af nød end af lyst. Opstarten som selvstændig udgjorde på mange måder et tredje chok for Torsten Hvidt. Særligt fordi han nu fik ansvar for ansattes ve og vel og månedsløn.

Heldigvis fulgte en del af hans kunder med over i det nye firma, der hurtigt voksede til 35 ansatte. Han sluttede sig sammen med to andre firmaer i virksomheden Ahead, der i slut-90'ernes euforiske dot.com-boble blev opkøbt af et fransk firma for svimlende 1,2 mia. kr.

”I dag er det helt fuldstændig sygt, at et firma ville tilbyde så mange penge.

Men dengang kunne alt lade sig gøre. Desværre var pengene låst i aktier, som faldt som blylodder, da først den der boble brast. Men bundlinjen er, at jeg kom fint ud af det alligevel,” siger Torsten Hvidt, der få år senere startede Copenhagen Consulting Company, der senere fusionerede med QVARTZ, som var stiftet af Hans Henrik Beck.

Psykopater? Nej tak

I dag består QVARTZ af 350 ansatte, 27 partnere og en firemands-ledelse. Kunderne er virksomheder som Arla, Maersk, Grundfos og Lego samt en række kapitalfonde.

”Vi har forsøgt at vende tingene på hovedet. Et vigtigt punkt i vores virksomhed er, at folk bliver valgt til stort set alle funktioner,” siger Torsten Hvidt.

Partnerne vælger de nye partnere samt hvem, der skal sidde i ledelsen. Og medarbejderne vælger deres egne ledere på de forskellige projekter.

”Det er en *checks and balances* mod psykopater. Et af problemerne i konsulentbranchen er jo, at folk brænder sammen af de der 80-timers-arbejdsuger. Som projektleder kan man komme til at se helvedes godt ud opadtil ved at levere til kunden meget hurtigt. Men hvis det betyder, at halvdelen af teamet efterfølgende lægger sig med stress eller siger op, så bliver det dyrt. Psykopaten, som ikke kan finde ud af at opføre sig ordentligt over for sit team, kommer ikke ret langt i vores system.”

I stedet for et op- eller ud-system har QVARTZ som mål, at medarbejderne bliver i firmaet så længe som muligt.

”Dem, vi tager ind, fyrer vi ikke, medmindre de nærmest viser sig at være kriminelle. Vores menneskesyn gør, at vi vil kæmpe for, at folk bliver, og vi vil kæmpe for

at bringe dem så langt som muligt. Filosofien er, at en virksomhed bliver stærkere af, at medarbejderne er tilknyttet til den på en fundamental og eksistentiel måde. Hvis du kun ser din arbejdsplads som en trædesten til noget andet, så investerer du ikke i den på den samme måde, som hvis du mentalt regner med at blive der for evigt.”

Det betyder, at kun fem procent af de nyansatte forlader QVARTZ i de første to år, hvilket er langt lavere end hos konkurrenterne.

Sidst jeg læste om arbejdere, der selv vælger deres ledere, var i en bog om den spanske borgerkrig, hvor anarkist-

militser valgte deres kommandant ved fronten.

”Nej, det er ikke noget, man ser særligt ofte. Vi tror på det princip, der hedder *followership* som er en afart af demokrati. I dag er der ikke længere nogen, der vil adlyde dig, blot fordi du har en titel. De fem procent bedste kandidater fra Handelshøjskolen vil jo aldrig bare gå ud og sige 'yes sir' til en eller anden kæmpe klovn. De vil være med til at forme den fremtid, de skal være en del af. Det handler for os om at være dem, som de vil give deres *followership*.”

Men kan den flade og inkluderende struktur ikke også være en måde at camouflere de reelle magtforhold i en virksomhed?

”Jeg forstår 100 procent, hvad du mener. Men som vi ser det, er der utroligt mange afskygninger af ledelse. Det handler både om at kunne lede og om at kunne lade sig lede. Personligt er jeg ikke en superstærk projektleder, så jeg bliver ofte ledet af en anden, der fortæller mig, hvad jeg skal gøre. En halv time efter træder vi så ind i et mødelokale, hvor det er mig, der fortæller ham, hvad han skal gøre. Det handler om at kunne tage lederkasketten af og på og kunne lade sig lede af en 29-årig, selvom man er over 50. Det lyder meget flot, men sådan var det bare ikke dér, hvor jeg startede i konsulentbranchen.”

Er jeres praksis med løbende at skifte mellem et stramt og et fladt hierarki inspireret af den kultur, du så i flyvevåbnet som barn?

”Mange mennesker forbinder militæret med et ekstremt hierarki og bureaukrati, så det er en farlig analogi at bruge. Men den del af forsvaret, som jeg kendte, havde evnen til at flyde ind og ud af de forskellige strukturer afhængigt af den enkelte situation. Men personligt tænder jeg min cementkanon, når folk siger, at alt skal være netværk. Det tror jeg ikke, at det skal. Hierarkier kan være rigtig gode – eksempelvis når du skal lave en *due diligence* for en kapitalfond, eller når du skal flyve formationsflyvning.

**“DEM, VI TAGER
IND, FYRER VI
IKKE, MEDMINDRE
DE NÆRMEST ER
KRIMINELLE”**

“DU KAN IKKE RINGE TIL FOLK OG BEORDRE DEM HJEM FRA SKIFERIE. MEN DU KAN RINGE OG BEDE VENLIGT OM HJÆLP”

Men det er et ekstremt farligt organisationsprincip, hvis det bliver permanent, for så virker det demotiverende på folk. Derfor er store organisationer, der bruger hierarki og bureaukrati som styringsmekanismer, ekstremt sårbare over for hurtigt agerende nye forretningsmodeller.”

Checks and balances

Du har tidligere nævnt, at alle firmaer i dag har brug for at formulere en identitet. Hvad er jeres?

”Det lyder enormt prætentivt og grænsende til det kvalmende, men vi har altid brugt ordet *civilisation*. Både som organisationsprincip, hvor vi er inspireret af den fladt strukturerede by i stedet for det høje, hierarkiske tårn. Men også som adfærdskodeks, fordi jeg til stadighed vil hævde, at alle mennesker intuitivt ved, hvordan man opfører sig civiliseret,” siger Torsten Hvidt.

”Det betyder, at du ikke kan ringe til folk og beordre dem til tage hjem fra deres skiferie. Men du kan godt ringe og bede venligt om hjælp, hvis du har fucket et eller andet op, eller hvis kunden er desperat. Så vil du finde, at den civiliserede måde at spørge på vil afføde et civiliseret svar.”

”Vi har da også projektledere, der er megapressede, og så ryger der af og til en finke af panden. Den civiliserede måde at håndtere det på er at undskylde næste dag. Den uciviliserede måde er at lade, som om ingenting er sket. Det kan vi ikke acceptere,” siger Torsten Hvidt.

I 2016 kårede analysebureauet Vault QVARTZ til at være det europæiske konsulenthus med det bedste arbejdsmiljø.

”Selvom det lyder banalt og som en kliché, så har det virket at sige, at relationer betyder noget, og at vi også er der, når folk har det svært. Ellers er alle de relationer, hvor du drikker champagne, når du fejrer et godt årsregnskab, ligegyldige.”

Men selvom det måske ikke er så tydeligt, har I vel også et hierarki. Eksempelvis er det vel som medarbejder ret godt at være god ven med dig?

”Selvfølgelig har vi magtstrukturer, men der er fandeme meget, der bliver reguleret af *checks and balances*,« siger Torsten Hvidt og giver et eksempel:

”Når vi gennemgår medarbejdere to gange om året, sidder alle partnere i rummet og diskuterer, hvad vi værdsætter ved den enkelte. Så kan jeg godt synes, at Mathias er den bedste, fordi vi begge holder med AGF. Men hvis de andre siger, at han er middelmådig, så kan jeg ikke gøre noget ved det. Så det er i virkeligheden ikke særlig interessant at være gode venner med mig.”

Kigger man ud i verden, ser man ikke strukturerne blive fladere. Der er autoritære tendenser i en række lande...

”Det er ikke helt rigtigt. Hvis du ser på de helt afgørende trends over de sidste 50 år, bliver der så mere eller mindre demokrati? Der bliver mere. Er der færre fattige? Ja. Er der flere, der kan læse og skrive? Ja, det er der. Men

det sker selvfølgelig i hak. Og lige nu er vi desværre nede i et *fucking* hak,« siger Torsten Hvidt og tilføjer:

”Jeg synes, at den globale autoritære bølge og genkomst af uoplysthed er dybt bekymrende og frygtelig. Men i et længere perspektiv er det kun en krusning på en fundamental bevægelse, som kun går én vej.”

Hvilken vej?

”Den rigtige vej.” ■



TORSTEN HVIDT

- Født i 1967.
- Cand.merc. fra Handelshøjskolen i Aarhus i 1993.
- Arbejdede i konsulentbureauet Coopers & Lybrand fra 1994 til 1997.
- Dannede i 1997 Albertsen & Hvidt, som blev en del af Ahead, der blev solgt til det franske firma Valtech i år 2000.
- Grundlagde Copenhagen Consulting Company i 2002, som i 2010 fusionerede med QVARTZ.
- Bor i Hellerup med sin kone, tre sønner og en datter.
- Fritiden bruges med familien og somme tider en læseklub, hvor Torsten Hvidt mødes med en flok venner på en restaurant og gennemgår et værk fra verdenslitteraturen.





” Tillid er en forudsætning.
Jeg skaber resultater,
fordi jeg lytter oprigtigt
til mine medarbejdere.

*Louise Hahn, vinder af Djøfs lederpris 2017,
Senior Vice President, DONG Energy.
Medlem af Djøf siden 2016*

15.748 ledere er medlem af Djøf

Stadig flere private og offentlige ledere vælger Djøf. Det giver stærke muligheder for at brobygge, udbygge og opbygge din faglighed i fællesskab med andre – uanset om du er ny, erfaren eller kommende leder.



Mentor

Erfarne ledere i Djøfs mentorkorps er klar til at hjælpe andre på vej i lederjobbet.



Netværk

På Djøfs ledernetværk får du ny viden, sparring, feedback og et stærkere personligt netværk med andre ledere.



Arrangementer

Du får nyeste viden og trends om ledelse på konferencer, morgenmøder eller i debatfora.



Karrieresamtaler og coachingforløb

Vi tilbyder personlige karrieresamtaler og individuelt tilrettelagte coachingforløb.



Kontrakt og lønforhandling

Du kan få rådgivning og sparring om optimale vilkår som leder.



Kurser og uddannelser

Du kan træne dit lederskab, så du øger din spændvidde og får flere handlemuligheder.

djoef.dk/leder

VELFÆRDSTEKNOLOGI:

Robotstøvsugereren har fået nye kolleger

Borgerne får stadig flere muligheder for at tackle hverdagen med hjælp fra bl.a. robotter og vasketoiletter. Men selv om kommunerne indfører velfærdsteknologi i støt voksende tempo, bokser de stadig med gamle rutiner, hvor det ikke er borgeren, men systemet, der er i centrum.

Af Helle Baaga



Robotstøvsugereren var for nogle år siden indbegrebet af 'kolde hænder', men er i dag en populær og fuldt indarbejdet velfærdsteknologi.

Foto: Gert Lavsén/Colourbox

Med et vasketoilet slipper borgeren for at skulle have andres hjælp til at gå på toiletet. 83 procent af kommunerne anvender eller implementerer i dag teknologien.

PR-foto: HonoréCare



Vil du have gjort rent hver dag af en robotstøvsuger eller hver 14. dag af en hjemmehjælper? Vil du vente på, at en sosu-assistent har tid til at hjælpe dig med toiletbesøg, eller er det ok, at dit automatiske vasketoilet er syv minutter om tørre dig i bagdelen? Vil du mades – eller have en spiserobot?

Det er tre spørgsmål, som borgerne allerede i dag bliver stillet i mange af landets kommuner. Velfærdsteknologi er efter en årrække med pilot- og testfaser for alvor på vej ind i stuer, sove- og badeværelser hos ældre, patienter og mennesker med et handicap.

Kommuner og private virksomheder har gennem de sidste fem til ti år samarbejdet om løsninger, der skal lette presset på de kommunale budgetter i en tid med en dobbelt-demografisk udfordring: Antallet af ældre vokser – og der er samtidig færre medarbejdere til at hjælpe dem.

”Kataloget over velfærdsteknologiske hyldevarer vokser år for år,” fortæller velfærdsteknologikonsulent i Rødovre Kommune Sune Buch-Sloth.

Han fremhæver, at netop den udskældte robotstøvsuger – som er et ikon på ’de kolde hænder’ – er et billede på udviklingen.

”Robotstøvsugeren er blevet en hverdagsteknologi, der gennem de sidste fem år er blevet kraftigt forbedret. De nye modeller er laser- og kamerastyrede og gør godt rent. Generelt er mange løsninger nu så stabile og brugbare, at de kunne køres ud i drift uden problemer. Jeg bliver også ofte overrasket over, hvor mange gode nye løsninger der dukker op”, siger han.

Christian Graversen er direktør for Welfare Tech, der er en klyngeorganisation for velfærdsteknologi. Han bekræfter, at den indledende begejstring i kommunerne over det teknologiske ’legetøj’ nu er afløst af en driftsfase og en erkendelse af, at teknologien ikke alene giver finansielle

fordele, men også matcher borgernes behov for at klare sig selv.

”Der er stadig fokus på, at velfærdsteknologien skal give økonomisk gevinst. Men i dag handler det også om at opnå livskvalitet. Vi har erkendt, at det skaber værdi for danskerne at være selvhjulpne. Det afspejler sig i, at nye løsninger retter sig mod borgernes hjem eller direkte mod private forbrugere,” siger han.

Aarhus er et fyrtårn

KL etablerede allerede i 2013 et Center for Velfærdsteknologi, hvis hovedformål er at understøtte storskala-implementation af velfærdsteknologi i kommunerne.

Centrets statusrapport for perioden 2015-2016 dokumenterer en støt vækst i brugen af teknologi på fire indsatsområder, som omfatter loftslyfte, vasketoiletter, spiseroboter og bedre brug af hjælpemidler.

Fra 2015 til 2016 steg antallet af kommuner, der bruger loftslyfte, fra 63 til 74, og ifølge den seneste undersøgelse fra KL har 98 procent af kommunerne nu indført teknologien, mens 83 procent implementerer eller har implementeret vasketoiletter. Knap så udbredt, men

i fremdrift, er spiseroboter, som 22 kommuner i dag arbejder med. Den samlede økonomiske gevinst inden for det fælleskommunale program udgør ifølge statusrapporten samlet knap 435 mio. kroner.

En af de aktive spillere på området er Aarhus Kommune, der anses for at være et af de kommunale fyrtårne inden for velfærdsteknologi.

Ivar Kjær Lauridsen, der er leder af kommunens velfærdsteknologiske center, Center for Frihedsteknologi, fortæller, at Aarhus Kommune har haft økonomiske fordele af investeringer i alt fra vasketoiletter og loftslyfte til strømpe-påtagere og spiseroboter.

I Aarhus er tankegangen om, at man skal kunne klare sig selv, en integreret del af investeringerne.

”Når vi køber loftslyfte, er det både for at lette arbejdsgange og forbedre arbejdsmiljøet, men vi ønsker også at give borgerne mulighed for selv at betjene liftene,” siger han.

Ivar Kjær Lauridsen forklarer, at navnet Center for Frihedsteknologi stammer fra en borger, der fik ’gen-

22 kommuner arbejder i dag med spiseroboter, hvor borgere, der ikke kan bruge armene, via en håndholdt betjening selv kan styre skeen op til munden.
PR-foto: Carewarekompagniet



erobret noget af sit liv' med velfærds-teknologi. Men han erkender, at fremdriften ofte stoppes af et kommunalt mindset, som sætter systemet og gamle arbejdsgange i centrum i stedet for borgerens selvstændighed.

Det kan være svært for medarbejdere, der ser deres rolle som hjælpere, at indstille sig på, at mange borgere gerne vil have en teknologi, der gør dem fri af afhængigheden, forklarer Ivar Kjær Lauridsen.

"Det kræver uddannelse og oplæring at bryde den tankegang," siger han.

Borgerne vil have mere

For Sune Buch-Sloth fra Rødovre Kommune er problemet, at mange kommunale ledere ikke er parate til at tage chancer.

"Systemerne reproducerer en kultur og ledelse, der har fokus på drift i stedet for innovation. De velfærds-teknologiske konsulenter i mit netværk har typisk udfordringer med at få en ledelsesmæssig opbakning, som er essentiel for succes," siger Sune Buch-Sloth.

Han peger på, at indstillingen hos borgerne er på vej til at udvikle sig i modsat retning.

"Borgerne vil højst sandsynligt stille højere og højere krav, når de ser, hvad man kan få. Når først man opdager, at andre kan få et vaskeskylletoilet eller en intelligent plejeseng, der kan hjælpe én ud af sengen, bliver det næste, at man gerne vil have et exoskelet til 250.000 kr. eller styre sin iPad med eyetracking, når man ikke kan bruge sine arme. Så har vi en situation som i sundhedsvæsenet, hvor efterspørgslen på ydelser stiger, fordi vi kan tilbyde dem," siger han.

Det, der startede som en kommunal spareøvelse, kan ende med at blive til en lang ønskeliste fra kommende generationer om at få robotter, lifte, sensorstyrede senge og digitale værktøjer, der sikrer maksimal frihed – fra kommunen. ■

BRED VIFTE AF TEKNOLOGI INDTAGER DANMARK

Begrebet velfærdsteknologi dækker over et kalejdoskop af løsninger, men kan overordnet deles op i to kategorier: Teknologi, der er rettet mod, at borgeren selv eller i samarbejde med en hjælper får en lettere hverdag. Og digitale administrationsplatforme, der giver medarbejdere i plejesektoren overblik over behandling og service til den enkelte borger.

I første kategori findes bl.a. vasketoiletter, sensorbaserede senge,

exoskeletter og robotsæler, virtual reality, digitale beboerskærme, videokommunikation, stemmestyring af vinduer og døre, apps til patienter med kroniske sygdomme og virtuel genoptræning til hjemmet.

Til den anden hører administrationsplatforme ofte med tilknyttede apps, som giver medarbejderne online adgang til at registrere data om patienten og dele dem med kolleger og i nogle tilfælde familie.

KL (Kommunernes Landsforening) har produceret et velfærdsteknologisk landkort, der giver et samlet overblik over den brede vifte af projekter og velfærdsteknologiske løsninger i relation til borgernes hverdag.

DET VELFÆRDSTEKNOLOGISKE LANDKORT



Så langt er kommunerne

Langt de fleste danske kommuner har i dag indført velfærdsteknologi. På KL's hjemmeside kan man via markeringerne på det 'velfærdsteknologiske landkort' orientere sig om fuldt implementeret velfærdsteknologi og igangsatte projekter i de enkelte kommuner.

For dyb dig i kortet via adressen

► bit.ly/KL_kort

F2**BUILT FOR
GOVERNMENT****MAX WEBER** 1864-1920

F2 er en ny type software til offentlig forvaltning og udspringer af den tyske økonom og sociolog Max Webers bureaukrati-begreb. Systemet er udviklet fra bunden i tæt samarbejde med ministerierne, og hele forvaltningsmodellen er tænkt ind fra starten.

F2 anvendes af en lang række kunder på tværs af ministerier, styrelser, organisationer og private virksomheder.

Ny karriere?

Har du en solid forståelse for forvaltning og en relevant uddannelse fx cand.scient.pol, cand.merc.pol. eller cand.jur? Er du fascineret af de nye muligheder og den digitale transformation? Har du lyst til at arbejde med de nyeste digitale værktøjer? Er du god til at kommunikere og vil du gerne hjælpe med at digitalisere den offentlige sektor?

Du kan gøre en forskel

Danmark er endnu engang blevet udnævnt til det førende digitale land i Europa i EU's årlige DESI-index (Digital Economy and Society Index).

Hos cBrain har vi i tæt samarbejde med en række danske ministerier udviklet F2. Det første komplette standardprodukt, som fra bunden er udviklet til at understøtte arbejdet i en forvaltning. F2 har gået sin sejrsgang. F2 anvendes nu i mere end halvdelen af de danske departementer og en lang række styrelser. Internationalt har cBrain fået de første kunder i både UK og Tyskland samt den første pilotkunde i Washington.

F2 er baseret på den fælleseuropæiske forvaltningstradition. Vi tror på, at digitalisering kan være med til at skabe en mere effektiv offentlig sektor, til gavn for borgere og samfund. En effektiv forvaltning med en ensartet og transparent behandling af borgere. Har du lyst til en ny karriere som konsulent i vores transformationsteam og gøre en forskel – i Danmark eller internationalt? Så er cBrain måske noget for dig.

Interesseret?

Kontakt Ejvind Jørgensen på ejj@cbrain.com eller på tlf. 25 94 49 73 og hør mere. Du kan også læse mere på www.cbrain.dk/stillingsopslag-ny-karriere

JORDEN RUNDT

— GLOBALE NYHEDER —

Af Regner Hansen

Vietnam henretter overraskende mange

Kina og Iran er meget offentlige om anvendelsen af henrettelser, fordi det erklærede formål er at skræmme borgere fra at overtræde loven. Når det gælder Vietnam, var der en antagelse om, at nok havde landet dødsstraf, men kun få dødsdomme blev eksekveret hvert år.

Men ifølge en nylig rapport fra det vietnamesiske ministerium for offentlig sikkerhed var det hele 429 personer, som blev henrettet i løbet af en treårig periode frem til juni 2016. Det rapporterer Amnesty Interna-

tional, som har fået adgang til den fortrolige rapport.

”Dette samleband af henrettelser overskygger fuldstændig nylige dødsstraf-reformer. Man kan ikke lade være med at tænke på, hvor mange mennesker der har fået dødsstraf, uden at verden får det at vide,” siger Amnestys generalsekretær, Salil Shetty.

De fleste af de 429 henrettede var narkokriminelle. Vietnam ligger dermed på en tredjeplads på verdensranglisten over henrettelser efter Kina og Iran. ■



FN-UNDERSØGELSE:

Foto Tulasi Zimmer/Shutterstock

Tre ud af fire arabiske mænd afviser ligestilling

I den arabiske verden støtter kun hver fjerde mand ligestilling for kvinder i flere af samfundslivets sammenhænge, og de fleste mener stadig, at en kvindes primære opgave ligger i hjemmet. Det fremgår af en undersøgelse, som er gennemført af FN-organet UN Women sammen med den private organisation Promundo, der har som erklæret formål at engagere mænd og drenge i kønsmæssig ligestilling.

Hovedparten af mændene i undersøgelsen erklærer, at de finder det rimeligt, at de bestemmer over deres hustru i en række spørgsmål – fra tøj til sex. Undersøgelsen 'Understanding Masculinities' omfatter 10.000 personer i Egypten, Libanon, Marokko og de palæstinensiske områder. Rundspørgen viser også, at unge mænd langt overvejende er lige så konservative som deres fædre.

Det fremgår desuden af svarene, at kvinder er tilbøjelige til selv at værne om det traditionelle kønsrollemønster, hvilket overrasker hovedmanden bag undersøgelsen, Sheren El Feki. ■

USA:

SKATTELY KOSTER DYRT

De 50 største virksomheder i USA anbragte 1.600 milliarder dollars (cirka 10.650 milliarder kroner) i skattely i 2015 via et næsten uigennemskueligt netværk af datterselskaber.

Beløbet var en stigning på 200 milliarder dollars (1.330 milliarder kroner) sammenlignet med året før. Samtidig stiftede virksomhederne 143 nye datterselskaber i skattely i 2015. Det

viser en analyse fra Oxfam af årene 2009-2015. Tallene er baseret på virksomhedernes egne regnskaber og på oplysninger fra investorer.

Den internationale humanitære organisation er meget optaget af skat, fordi amerikanske borgere angivelig må bøde i form af mistet skatteindtægt til den fælles føderale kasse. Dertil kommer, at virksomhedernes praksis afskærer udviklingslande fra anslået 100 milliarder dollars årligt i skatteindtægt (cirka 665 milliarder kroner).

Oxfam understreger, at virksomhederne ikke gør noget ulovligt. Det er amerikansk



skattepolitik, som åbner muligheder for at placere penge i skattely. Og denne skattepolitik synes ifølge organisationen at blive endnu mere lempelig med Donald Trump som USA's præsident. ■

Foto Andrey Tirakhov/Shutterstock



5%

på din lønkonto

Flere og flere medlemmer får allerede mere ud af deres penge

Hvad med dig? Som medlem af Djøf kan du få LSBprivat®Løn som giver dig hele 5% i rente på de første 50.000 kr. Og ja, så er der 0% på resten. Det betyder, at du får mere ud af din månedsløn - hver eneste dag.

Sådan får du 5% på din lønkonto - Danmarks højeste rente

Du skal være medlem af Djøf - og have afsluttet din uddannelse. LSBprivat®Løn er en del af en samlet pakke af produkter og services. Derfor skal hele din privatøkonomi samles hos os, så vi kan kreditvurdere den i forhold til den samlede pakke.

Du behøver dog ikke flytte dit eksisterende realkreditlån, men nye lån og evt. ændringer skal formidles gennem Lån & Spar og Totalkredit. Rentesatserne er variable og gældende pr. 1. januar 2017.

Fokus på det, der er vigtigt for dig

Hos Lån & Spar får du en personlig rådgiver, som investerer tid til at høre dine behov og ønsker og du får klar besked.

Hvis det er det du kigger efter, så ring til os direkte på **3378 1975** - eller gå på lsb.dk/djoef og vælg 'book møde', så kontakter vi dig.

Lån & Spar har eksisteret siden 1880. Vi har altid sørget for, at helt almindelige mennesker kan gøre bankforretninger på ordentlige betingelser.

Ring til Lån & Spar: **3378 1975**
eller book møde på: lsb.dk/djoef



Lån & spar

din personlige bank



Mange danske myndigheder har ikke styr på deres datasikkerhed. Det kan sammenlignes med, at man som privatperson ikke opdaterer sin pc og holder sine antivirussystemer up to date. Derved åbnes en ladeport for hackere, påpeger lektor

i jura Hanne Marie Motzfeldt. Men det er faktisk værre endnu, for i efterhånden ganske mange tilfælde er det medarbejdere enten hos myndigheden selv eller hos myndighedens private operatør, der begår fejl og sender borgernes

personfølsomme oplysninger ud på det åbne net, og derfor sker der jævnligt lækager.

Ifølge Hanne Marie Motzfeldt er en af årsagerne til problemerne, at datasikkerhed er et retsområde, som ikke har haft den store

interesse indtil nu. Men det vil ændre sig i de kommende år, fordi en ny persondataforordning fra EU, der vil regulere området mere håndfast end i dag, træder i kraft næste år.

Det offentlige sløser med vores personlige data

Datasikkerheden i det offentlige Danmark er så ringe, at det kan undergrave borgernes tillid til myndighederne, siger jurist og lektor **Hanne Marie Motzfeldt**. Hun forsker i digital forvaltning og tror på, at nye EU-regler vil forbedre datasikkerheden herhjemme.

Af Lars Lønstrup / Foto Jacob Nielsen

Hvis digitaliseringen af den offentlige sektor skal blive en succes, er det afgørende, at borgerne har tillid til, at deres personfølsomme oplysninger er sikre hos myndighederne.

Ikke desto mindre udsender Datatilsynet jævnligt rapporter om, hvor skidt det står til med datasikkerheden i mange offentlige danske institutioner. De alarmsignaler bør tages langt mere alvorligt end hidtil, mener lektor Hanne Marie Motzfeldt, der forsker i forvaltningsret og persondataret på Syddansk Universitet.

Senest har Datatilsynet undersøgt datasikkerheden i regionerne og 16 af landets kommuner, og i samtlige tilfælde udtaler tilsynet kritik, der spænder fra "beklageligt" over "meget beklageligt" og "kritisabelt" op til "meget kritisabelt".

Sidstnævnte meget hårde kritik må to af de fem regioner og hver fjerde af de undersøgte kommuner lægge ryg til. De har ikke levet op til et eneste af undersøgelsens i alt fire kriterier for datasikkerhed i de IT-løsninger, som bruges til at betjene borgerne.

De tre andre regioner får med betegnelsen "kritisabel" også hård kritik, mens det samlede billede ser lidt bedre ud hos de undersøgte kommuner, hvor knap en tredjedel kan nøjes med "beklageligt", fordi Datatilsynet her vurderer manglerne til at være mere begrænsede.

"Præmisserne for Datatilsynets kritik er meget klare og kan vanskeligt komme bag på juristerne i regioner og kommuner," fastslår Hanne Marie Motzfeldt.

"De skal ifølge persondataloven føre tilsyn med deres egne IT-løsninger. Både dem, de selv driver, og dem, hvor

driften er udliciteret til en ekstern leverandør. Hvis de ikke gør det, bryder de reglerne. Så når en region eller kommune falder igennem på alle de kriterier, som Datatilsynet har opstillet i undersøgelsen, og får prædikatet "meget kritisabelt", skaber det mistanke om, at myndigheden overhovedet ikke har ført tilsyn med de IT-løsninger, som den har ansvaret for."

Myndigheder leger med ilden

Datasikkerheden er så ringe, fordi det er et retsområde, som der ikke er særligt mange, der har interesseret sig for indtil nu, vurderer Hanne Marie Motzfeldt.

Det er nemlig langt fra første gang, at Datatilsynet udtaler kritik. Og som tilsynet selv har gjort opmærksom på i forbindelse med de nye undersøgelser, er der kun tale om stikprøvemålinger, så der kan sagtens være flere





Hvis danskernes tillid til det offentlige smuldrer, kan det få uoverskuelige konsekvenser, advarer Hanne Marie Motzfeldt.

datasikkerhedsproblemer end dem, undersøgelsen fanger hos kommuner og regioner.

Datatilsynet offentliggør resultatet af sine undersøgelser på sin egen hjemmeside, men ellers er der reelt ingen sanktion mod en myndighed, der overtræder datasikkerheden. Det kan være en af forklaringerne på, at Datatilsynet år efter år og igen og igen kritiserer IT-sikkerheden hos danske myndigheder, vurderer Hanne Marie Motzfeldt.

Det afholder hende dog ikke fra at mene, at myndigheder uden styr på deres egen datasikkerhed "leger med ilden".

"Det kan sammenlignes med, at du som privatperson ikke opdaterer din pc, ikke holder øje med og installerer nye programmer og ikke holder dine antivirussystemer up to date. Derved åbner du en ladeport for personer, der uretmæssigt ønsker at skaffe sig adgang til dine private filer og oplysninger."

To grelle lækager

Men det er faktisk værre endnu, for i efterhånden ganske mange tilfælde er det medarbejdere – enten hos myndigheden selv eller hos myndighedens eksterne leverandør – der begår fejl og sender borgernes personfølsomme oplysninger ud på det åbne net.

"Der mangler simpelthen opmærksomhed på, hvordan man skal behandle

borgernes personfølsomme oplysninger, hos mange danske myndigheder, og derfor ser vi gang på gang lækager," siger Hanne Marie Motzfeldt.

Som et grelt eksempel peger hun på CSC-hackersagen, hvor hackere fik adgang til en række af Rigspolitiets registre, hvor de bl.a. kunne hente oplysninger om 90.000 dømte personer samt mere end en million internationalt efterlyste personer. Først da svenske myndigheder henvendte sig til dansk politi, blev man klar over, at Rigspolitiets operatør, CSC, ved en fejl havde ladet registrene stå åbne igennem fem måneder. Ansvar var i sidste ende Rigspolitiets, fastslog Datatilsynet, som kaldte fejlen "overordentlig kritisabel".

I et andet grelt tilfælde fik Hvidovre Kommune i løbet af få år kritik fra Datatilsynet for hele tre gange at have lagt CPR-numre på grupper af kommunens borgere ud på internettet ved en fejl.

"Bortset fra den skade, der kan ske, hvis sådanne oplysninger falder i de forkerte hænder, er fejl og skandaler som disse farlige, fordi de underminerer befolkningens tillid

til, at myndighederne er i stand til at håndtere borgernes personlige oplysninger på en ordentlig måde," siger Hanne Marie Motzfeldt.

Manglende tillid vil koste dyrt

Og borgernes tillid er afgørende for, at den digitale omstilling lykkes, fremhæver hun.

"Danskernes tillid til de offentlige myndigheder er traditionelt meget høj, og derfor har myndighederne herhjemme mere at tære på end myndigheder i andre lande. Men vi behøver jo bare at se på udviklingen i Skat for at konstatere, at den tillid kan falde, hvis myndigheden giver indtryk af ikke at have styr på det," siger

Hanne Marie Motzfeldt.

Hun peger på svindlen med udbytteskat til en værdi af 12 mia. kr., det fejlbehæftede inddrivelsessystem EFI og rod med ejendomsvurderinger som tre skandaler, der har slidt på borgernes tillid til Skat.

"Tillid er jo ikke nogen ubegrænset ressource, og hvis

den først begynder at smuldre, kan det få potentielt uoverskuelige konsekvenser for myndighederne. Forestil dig, at vi som borgere nærmest pr. refleks møder afgørelser fra det offentlige med mistillid og tænker, at vi hellere må klage – bare for en sikkerheds skyld. Hvis tilstrækkelig mange danskere begynder at tænke sådan, vil sagspuklerne jo vokse helt ukontrollabelt," siger Hanne Marie Motzfeldt.

"Den er svær at læse, men opregner helt konkret, hvor myndigheder skal beskytte EU-borgernes data"

Om den nye EU-forordning

EU-fokus på datasikkerhed

Netop borgernes tillid bliver også af EU-Kommissionen fremhævet som en af de vigtigste forudsætninger for at skabe Det Digitale Indre Marked, som ifølge Kommissionen skal skabe fornyet vækst og arbejdspladser i hele EU.

'Europas digitale fremtid kan kun baseres på tillid. Med solide fælles standarder for databeskyttelse kan folk være sikre på, at de har kontrol over deres personoplysninger og samtidig drage fordel af alle de tjenester og muligheder, der ligger i et digitalt indre marked.' Sådan lød det, da EU-Kommissionen i december 2015 lancerede den nye Databeskyttelsesforordning, som i løbet af de kommende år skal implementeres i alle 27 EU-lande.

"EU-Kommissionen havde forud gennemført en række undersøgelser i medlemslandene, der viste en udpræget grad af folkelig mistillid til digitale tjenester i Europa. Det er medvirkende til det meget store fokus på datasikkerhed, der løber som en rød tråd gennem hele forordningen," fortæller Hanne Marie Motzfeldt.

Herhjemme træder forordningen i kraft i maj 2018, og den skærper de nuværende regler om datasikkerhed ganske markant.

"Forordningen er meget lang og ikke særlig let at læse, men den er

pædagogisk på den måde, at den meget konkret opregner alle de områder, hvor virksomheder og myndigheder skal sørge for at beskytte EU-borgernes data," siger Hanne Marie Motzfeldt.

Alle systemer skal endevendes

Forordningen indeholder også markante bøde-sanktionsmuligheder over for private virksomheder, som bryder reglerne, mens det endnu er uklart, hvilke sanktioner offentlige myndigheder kan blive mødt af, oplyser Hanne Marie Motzfeldt.

Personligt føler hun sig dog ret overbevist om, at forordningen vil højne datasikkerheden hos danske myndigheder.

"Jeg talte for nylig med en nøgleperson i en stor dansk kommunes arbejde med datasikkerhed og forstod, at det bliver et meget stort arbejde at føre kommunens datasikkerhed op til et niveau, der flugter med de skærpede regler i Dataforordningen. Kommunen har 600 forskellige IT-løsninger, som skal gennemgås, men omvendt mente vedkommende, at det kan blive en fordel, at der med forordningen nu ikke længere er nogen vej udenom at gennemgå det hele med tættekam og indprente sikkerhedsreglerne for alle ansatte, der har berøring med kommunens IT-systemer," siger Hanne Marie Motzfeldt.



HANNE MARIE MOTZFELDT

- 42 år.
- Lektor i forvaltningsret og retsinformatik samt leder af det tværfaglige forskningsprojekt Legal Informatic Project, Juridisk Institut, Syddansk Universitet, 2017-.
- Adjunkt samme sted, 2014-2017.
- Teamleder i Natur og Miljøklagenævnet, 2012-2014.
- Fuldmægtig hos Folkeetingets Ombudsmand, 2009-2012.
- Ph.d., Juridisk Institut, Aarhus Universitet, 2009.
- Cand.jur., Københavns Universitet, 2004.

/ LÆS MERE:

P. Blume (2017): 'Persondataretlige grundfigurer – Strejftog i den nye persondataret'. Djøf Forlag.

K. Østergaard og H.M. Motzfeldt (2017): 'Fortid, nutid og fremtid – om databeskyttelsesreformen i et retsøkonomisk perspektiv'. I: 'Festskrift til Hans Viggo Godsk Petersen': s.597-614. Djøf Forlag.

P. Blume (2016): 'Den nye persondataret – Persondataforordningen'. Djøf Forlag.

H.M. Motzfeldt (2008): 'God databehandlingskik ved forvaltningsmyndigheders videregivelse af personoplysninger – udvalgte problemstillinger med fokus på samarbejdsrelationer'. Aarhus Universitetsforlag.

KURSER I DATASIKKERHED

Læs mere om kurserne på djoef.dk/kurser

► Den nye databeskyttelsesforordning

Med den nye databeskyttelsesforordning, der gælder fra maj 2018, vil alle virksomheder og myndigheder, der behandler personoplysninger, skulle leve op til en række nye krav, som præsenteres på kurset. Underviser er direktør, cand.jur. Cristina Gulisano, Datatilsynet. Kurser afholdes 30. august og 24. oktober 2017.

► Digital forvaltning – lovgivning og forvaltningsret

Få nye kompetencer til at indgå i den moderne digitaliserede forvaltningsmyndighed som specialist eller konsulent. På kurset lærer du at identificere og håndtere problemstillinger under digitaliseringsprocesser, ved den efterfølgende sagsbehandling og i forbindelse med udarbejdelse af såkaldt digitaliseringsklare regler. Underviser er lektor og jurist Hanne Marie Motzfeldt. Kurset afholdes 30.-31. oktober 2017.

BOGREOLEN



Tsunamivarsel for leverpostejland

Den smalle Venstre-regering skabte store omvæltninger i dansk politik, mener Kaare R. Skou. Men var der tale om en epoke, som vi allerede nu kan fælde dom over?



Af Niels Krause-Kjær

Det er sikkert helt eller delvist forkert, men historien er for god til at lade dø: Da USA's nationale sikkerhedsrådgiver Henry Kissinger i 1971 spurgte Kinas ministerpræsident Zhou Enlai om dennes vurdering af Den Franske Revolution i 1789, lød svaret tørt: 'Det er for tidligt at sige.'

Spørgsmålet er, om det ikke også er – alt – for tidligt at vurdere Lars Løkkes Rasmussens rene Venstre-regering 2015-2016. Det mener den erfarne og bredt respekterede, nu pensionerede, politiske reporter Kaare R. Skou ikke. Den noget svulstige titel på hans seneste bog, '520 dage, der forandrede Danmark', handler netop om den smalle Venstre-regerings resultater. Og selv om det måske skortede på konkrete politiske resultater i form af lovgivning og reformer, så mener forfatteren, at Danmark afgørende blev forandret i perioden – med nationalkonservatisme, populisme, alt for meget 'dem og os' og en politisk flirt med kanten af internationale konventioner.

Men skete det alt sammen – eller det meste – i de 520 dage, hvor Lars Løkke kæmpede for at finde flertal for de små ting for til sidst at være i mindretal med de store? Titlen fremstår som et postulat,

både før og efter man har læst bogen. Rigtigt er det, at udlændingepolitikken blev strammet i perioden – det blev og bliver den i øvrigt i de fleste andre europæiske lande. Rigtigt er det, at den såkaldte udkantsproblematik blev skærpet af Venstres tab af stemmer til Dansk Folkeparti, også kaldet 'Det Gule Danmark'. Rigtigt er det, at udflytningen af statslige arbejdspladser til provinsen først og fremmest er værdipolitik, og at begrebet 'produktionsdanmark', som ikke mindst blå politikere ynder at bruge om dele af Jylland, splitter mere, end det samler.

Men forandrede det Danmark? Det var ikke, afvæbner Kaare R. Skou, en 'tsunami', der skyllede ind over landet i de 520 dage. Men dog et 'tsunamivarsel' for, hvad der venter. 'Gennem hele historien', skriver forfatteren, 'har overdreven nationalisme altid ført til ulykker – fattigdom, krige og stilstand i udviklingen'. Denne 'eksploderende folkestemning' blev og bliver i Danmark ifølge Kaare R. Skou tacklet på en meget dansk måde – elsket og kvalt ihjel med repressiv tolerance.

Og det skal såmænd nok passe. Repressiv tolerance er på godt og ondt en ganske særlig dansk egenskab, der



OM ANMELDEREN NIELS KRAUSE-KJÆR

Niels Krause-Kjær er journalist, forfatter og vært på DR2-Deadline. Han har tidligere bl.a. været pressechef for den konservative folketingsgruppe, leder af Institut for Journalistik på Syddansk Universitet og radiovært i 'Krause på Tværs' på DR P1."

har skaffet sine forskellige ophavsmænd talrige sejre i leverpostejsløst. Det skyldes bl.a. det danske palaverdemokrati, hvor de færreste politiske tiltag trods blokpolitikken ruller tilbage ved magtskifte. Derfor virker det også besynderligt, at Kaare R. Skou på den ene side beskylder Lars Løkke for at splitte landet, samtidig med at han konstaterer, at Løkke (tvunget af omstændighederne) genindførte det samarbejdende folkestyre med flertalskombinationer på kryds og tværs i Folketinget. Hvordan kan 'blokpolitikens snarlige død', som han skriver, indvarsle yderligere opsplintning i samfundet?

Årelang objektivitet har slidt

Bogen er en pudsigt hybrid. På den ene side indikeres det med titlen, at det er en overordnet fortælling om en epoke i dansk politik. Det er ikke tilfældet.

På den anden side indikerer undertitlen 'politisk journal over Lars Løkkes Rasmussens smalle Venstre-regering 2015-16', at den er en minutløs gennemgang af periodens lovinitiativer. Det er den i højere grad. Kaare R. Skou kan som få sin politiske historie, og det er i sig selv en fornøjelse og tiltrængt i den politiske journalistik.

Men det bliver for meget, når en bog om en aktuel regeringsperiode pumpes op med historiske gennemgange, der for ofte afsporer læsningen. Som når han indirekte citerer den radikale leder Morten Østergaard for at mene om et regeringsforslag, at det minder om de mindst mindeværdige tider i dansk flygtningepolitik, for derefter at bruge to fulde sider på forholdene for de tyske flygtninge i Danmark i 1945.

Endelig er det tydeligt, at mange år som tilstræbt objektiv politisk journalist har slidt på Kaare R. Skou. Hele bogen igennem skinner et politisk – flere steder politiserende – formål. Lars Løkke Rasmussen anerkendes til overmåde for sine taktiske og håndværksmæssige evner. Måske endda rigeligt sine steder. Derudover er der langt mellem venlige bemærkninger fra højre side af Socialdemokratiet og ud til Dansk Folkeparti. Det skæmmer bogen, der ikke fremstår som en debatbog eller et personligt manifest, men så alligevel bliver det på nogle strækninger.

Kinas ministerpræsident Zhou Enlai mente, at 200 år var for kort tid til at vurdere den historiske effekt af den franske revolution. Kaare R. Skou mener, at nogle hundrede dage er nok til at konkludere historisk på Lars Løkkes 520 dage lange mindretalsregering.

Den første var for lang i spytet. Den sidste for hurtig. ■

'520 dage der forandrede Danmark – Politisk journal over Lars Løkke Rasmussens smalle Venstre-regering 2015-16'.
Af Kaare R. Skou, Gads Forlag.

OM FORFATTEREN

Kaare R. Skou er journalist og har i 30 år dækket Christiansborgs politiske liv for Radioavisen og TV2. Han er forfatter til flere bøger om folkestyrets funktion og historie.



Din leder har brug for din hjælp

Dårlig ledelse udløser stress blandt medarbejderne og får mange af dem til at sige op.

Problemet er udbredt og velkendt, men chefen bærer ikke skylden alene, påpeger cand.scient.pol. og HR-ekspert Finn Havaleschka i sin nye bog.

Forfatterens centrale pointe er, at den ledede, medarbejderen, må tage sin del af ansvaret for at få problemet løst. For at lykkes har lederen nemlig brug for den lededes hjælp. Og som medarbejder kan du kun hjælpe din leder og dig selv, hvis du har skaffet dig viden om din arbejdsplads, dens historie, mission og vision, om din leders faglige kompetencer og personlighedstræk – og om dine egne.

Bogen præsenterer læseren for en række idéer, teoretiske modeller og konkrete værktøjer, der skal hjælpe begge parter til at forstå baggrunden for modpartens ageren og dermed til at møde hinanden dér, hvor de hver især er. Ledere kan derfor med fordel læse med, påpeger forfatteren. ■

'Den generøse leder'
Af Finn Havaleschka, Trykværket.



Al magt til Nationalbanken!

Hvor meget har vi lært af finanskrisen? Ikke nok, mener lektor i filosofi og økonomi, Ole Bjerg. I sin nye bog argumenterer han for, at Nationalbanken skal spille en mere central rolle på bekostning af de private banker, som primært plejer aktionærernes interesser og derfor ikke er designet til at tage samfundsmæssige hensyn.

Nationalbanken blev grundlagt for 200 år siden i erkendelse af, at den enevældige konge kunne køre landet økonomisk i sænk ved at udsende papirpenge efter forgodtbefindende. I dag er det de private banker, påpeger forfatteren, som skaber en overflod af elektroniske penge og dermed bobler på bolig- og aktiemarkedene. Nationalbanken bør genvinde den fulde kontrol over pengemængden. Det kan bl.a. ske ved, at den stiller elektroniske penge, e-kroner, til rådighed for pengebrugere. Private skal med andre ord have deres egen konto i Nationalbanken.

Bogen kommer grundigt omkring pengeskabelsens struktur og dens betydning for den finansielle og økonomiske stabilitet i det 21. århundredes digitale økonomi. ■

'Vores penge i vores bank – krisen, Danmark og Nationalbanken'
Af Ole Bjerg, Informations Forlag.

DJØF BOLIGMARKED

BOLIGER & FERIEBOLIGER

Sælg, byt og udlej boliger og ferieboliger i Djøfbladet og på djoefbladet.dk.

Send din tekst via djoefbladet.dk/boligsiden, gerne med foto af boligen. Teksten må fylde op til 300 tegn inkl. mellemrum. Billeder bør være på mindst 1 MB. Kun en mindre andel af annoncerne bliver vist i bladet, mens alle kommer med på djoefbladet.dk. Tilbuddet gælder kun for medlemmer af Djøf.



Bondehus på Fejø

165 m2 stuehus på firlænget gård på stor grund med frugtplantage. Huset ligger 200 m fra købmand, 700 m fra Dybvig havn og 1,3 km fra børnevenlig badestrand. Huset har 6 sovepladser (3 værelser med dobbeltsenge), helt nyt køkken, ældre badeværelse, brændeovne, skøn tagterrasse med havudsigt. Ledigt 6-30. juni, 21. juli-30. september. Pris: uge 26, 29-31: 3.500 kr./uge, 600 kr./nat (minimum 3), uge 23-25 og uge 32-35: 3.000 kr./uge, 500 kr./nat (minimum 3), uge 36-39: 2.500 kr./uge, 400 kr./nat (minimum 3). Plus forbrug og rengøring, hvis ikke I selv gør rent. Kontakt henrikfleischer@gmail.com Telefonnr.: 31250205



Sommerhus Sejerøbugten

Sommerhus Sejerøbugten, 700 m til dejlig strand m. klitter. Køkken m. opvaskemaskine, stor stue m. brændeovn, 8 sovepladser. Soveværelse m. dobbeltseng, 2 kamre m. hver 2 køjesenge og gæstehus m. dobbeltseng. Badeværelse med vaskemaskine. 4000 m2 stor solrig grund med plads til leg og spil. Stor ugenert solterrasse. Pris 4.500 kr. pr. uge. Ledig uge 26 og uge 28. Betaling for el efter forbrug. Kontakt nielspaghrasmussen@gmail.com Telefonnr.: +45 41201895

Frederiksberg, 110 m2 lejlighed fremlejes (møbleret)

Dejlig rummelig lejlighed beliggende på Borups Allé, Frederiksberg, fremlejes møbleret fra medio juli 2017 til medio februar 2018. Lejligheden ligger centralt på det grønne Frederiksberg tæt på tog, metro, busser, shopping, cafeer m.v. og i cykelafstand til Københavns centrum. De 110 m2 består af en stor lys (dobbelt) stue med altan. To soveværelser (et lille og et stort), køkken med vaskemaskine, badeværelse med kar/brus samt et separat gæstetoilet. Se mere om lejlighedskomplekset/området på www.mariendalshave.dk Lejen er 12.800 kr. pr. md. (inkl. almindeligt forbrug, internet og TV). Ved fremleje udarbejdes en lejekontrakt. For information in English please send an e-mail. Kontakt ehr0412@yahoo.dk

Kærestepar søger bolig

Min kæreste og jeg søger bolig i København. Vi har besluttet at hive de jyske teltpæle op og plante dem i hovedstaden. Vi håber meget, at der findes folk derude, der kan hjælpe med at finde lejlighed! Jeg studerer statskundskab, og min kæreste studerer journalistik. Vi søger bolig med husleje på maksimalt 11.000 kr., og med overtagelse sommeren 2017. Hvis du eller en anden kender til lejlighed, som ca. opfylder disse krav, så råb lige højt. Vi kvitterer med evig taknemlighed, rødvin og kage efter eget valg. Kontakt krestenlune@outlook.dk Telefonnr.: 53809222

Jeg søger en lejlighed i KBH K, V, N, Ø el. Frederiksberg

Jeg søger et nyt hjem og håber på, at der findes nogle behjælpelige sjæle derude. Til hverdag læser jeg jura og kører et lille administrationsfirma på sidelinjen. Jeg er kvinde, 34 år, ikke-ryger og ret så rolig af natur. Maks. 7.500,- kr. + forbrug om mdr. Er fleksibel med dato for indflytning. Søger ikke kortvarig leje. Kontakt jenprivat@yahoo.dk

Ejrbolig søges nord for København

Nyere række-, kæde-, gårdhavehus eller lign. i ét plan op til 140 m2 i området op til og med Hillerød søges til købs af to Djøf-pensionister fra Jylland. Også interesseret i tips om påtænkte salg. Kontakt birgitnils.christiansen@gmail.com Telefonnr.: 97410309

Sommerhus Dronningmølle

Vort dejlige sommerhus med lille gæstehus, samt næsten fejlfrie rapporter sælges for kr. 1.045.000. Sommerhuset ligger i et skønt område med stisystem til Stranden og til det dejlige område ved Tegners Museum og Ruslands Bakker. Kontakt bussshelenmarie@gmail.com Telefonnr.: 28641742

Feriehus på ø i Lillebælt m/ færgeforbindelse

Huset ligger på den skønne lille fynske ø - Bågø, kun 29 minutters færgesejls fra Assens på Fyn. Øen har sommerkiosk, lystbådehavn, kirke, fyrtårn, sandstrande, egnsmuseum og dejlig natur. Se mere på <https://feriehuset.wordpress.com/> Kontakt lorenzen.marianne@gmail.com Telefonnr.: 21649591

NYT JOB

Skal vi også have dit jobskifte med på listen? Så opdatér dine oplysninger på mitdjoef.dk

OFFENTLIGE

Christian Jonasson
International Business and Politics
Fra Europa-Kommissionen
Til Fuldmægtig
Erhvervsstyrelsen

Didde Riggelsen
Scient.pol.
Fra Skatteministeriet
Til Fuldmægtig
Børne- og Socialministeriet

Jeanette Sonn Poulsen
Scient.adm.
Fra Roskilde Universitet
(Stuedsted)
Til Udbudskonsulent
Frederiksberg Kommune

Konstantin Andoni
Scient.pol.
Fra Aarhus Universitet
(Stuedsted)
Til Fuldmægtig
Aarhus Kommune, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Linda Rye Eskesen
Jura
Fra Jobsøgende
Til Adjunkt
Professionshøjskolen VIA
University College

Morten G. H. Christensen
Scient.adm.
Fra Sønderborg Kommune
Til Teamleder
Landbrugs- og
Fiskeristyrelsen

PRIVATE

Christina Raae Andersen
HA-Jur.
Fra Jobsøgende
Til Finansmedarbejder
Rise Flemløse Sparekasse

Frederik Gammelby Jensen
Scient.adm.
Fra Jobsøgende
Til Medical Writer
Life Care

Line Sidelmann Kristiansen
Soc.
Fra Roskilde Universitet
(Stuedsted)
Til Agent
SMAC Agency

Morten Mikkelsen
Soc.
Fra Jobsøgende
Til Politisk konsulent
Danske Skoleelever

PRIVATE/HALVOFF. INST.

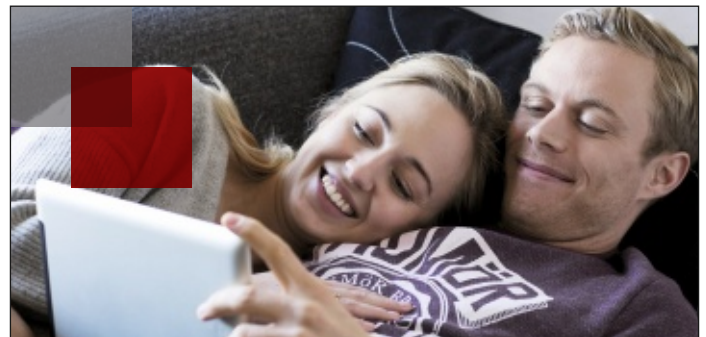
Christian Olkjær-Rohde
Scient.pol.
Fra H. Lundbeck A/S
Til Konsulent
Kommunernes Landsforening

djøfbladet.dk



Deltag i debatten

Tænk længere



Få Danmarks HØJESTE RENTE på din lønkonto.

Læs hvordan på lsb.dk/djoef



lån & spar

din personlige bank

Hjælper rygere med at skodde smøgerne

Der bor cirka 15.000 rygere i Vejle Kommune. **Tina Staalsen Wagners** nye job går ud på at hjælpe dem, der gerne vil droppe cigaretterne.

Af *Mads Matzon* / Foto *Henrik Kastenskov*

Omtrent tre ud af fire rygere i Danmark vil gerne lægge cigaretterne på hylden. Rygere i Vejle Kommune kan få hjælp til at stoppe af Tina Staalsen Wagner og hendes fire kolleger i kommunens rygestopindsats. Her står hun for koordinering, administration og planlægning af indsatsen.

? Har I et mål?

”I bund og grund vil vi gerne have, at alle stopper med at ryge, men vi har ikke et konkret mål. Vi vil selvfølgelig gerne have flere ind i vores tilbud.”

? Hvilke tilbud har I?

”Vi har rygestopsamtaler med de borgere, der gerne vil have det. Både i grupper og individuelt, og så tilbyder vi også rygestop-medicin i form af nikotinplaster, -tyggegummi og receptpligtig medicin. Det handler også meget om at komme ud og få fat i de unge. Vi ser et boom på ungdomsuddannelserne – både med cigaretter, vandpipe og især snus. Hver dag begynder 40 unge at ryge i Danmark, og det er simpelthen for mange.”

? Hvorfor blander kommunen sig i borgernes fritidsvaner?

”Det er der meget delte meninger om. Nogle undrer sig over, at det offentlige skal blande sig i folks liv på den måde, men ud over at et rygestop gør rigtig meget for den enkelte persons helbred, så gør det også rigtig meget for samfundsøkonomien i form af færre hospitalsindlæggelser osv. Desuden påvirker rygning også andre i form af passiv rygning.”

? Hvordan bruger du din faglighed i jobbet?

”Jeg lærte meget om at planlægge og koordinere, da jeg læste folkesundhedsvidenskab. Jeg har overblikket i forhold til vores indsats og kan planlægge på lang sigt. Det er nok dér, det djøfede kommer ind.”


? Hvordan stopper man med at ryge?

”Et godt sted at starte er Stoplinien, hvor du kan få hjælp på nettet og over telefonen, og de kan også henvise til din hjemkommunes tilbud. Der er også en gratis app, der hedder e-kvit, der kan hjælpe dig i gang. Den bedste måde at stoppe med at ryge på er at få noget rådgivning og samtidig tage rygestopmedicin – så har du 20-30 procents chance for succes. Hvis du bare stopper med en kold tyrker derhjemme, er chancen kun fire procent, så det giver god mening at søge hjælp.” ■



TINA
STAALSEN
WAGNER

- **2009** Cand. scient.san.publ. (folkesundhedsvidenskab) fra SDU.
- **2010-2012** Projektleder i VUC Vejle.
- **2013-2015** Projektkoordinator i AAB Vejle.
- **2015-2017** Sundhedskoordinator i Kolding Kommune.
- Nu sundhedskonsulent i Vejle Kommune.

A woman with blonde hair, wearing a bright pink short-sleeved top and dark pants, stands in a dimly lit hallway. She is looking directly at the camera. To her left, a dark sign is mounted on a wall, reading "RYGNING FORBUDT OVERALT". The hallway has a tiled floor and a large window in the background that lets in bright light, creating a strong contrast with the shadows. A staircase is visible in the background to the right.

RYGNING
FORBUDT
OVERALT

**“Hver dag
begynder 40
unge at ryge i
Danmark, og det
er simpelthen
for mange”**



Inspiration og ny viden

Arrangementer og workshops til dig. Se mere og tilmeld dig på djoef.dk/kalender

Jobsøgning – sådan gør du

Hvordan skriver du den gode ansøgning og det målrettede cv? På workshoppen stiller vi desuden skarpt på, hvordan du brænder igennem til jobsamtalen.

12. juni kl. 17-20, København

Succes med LinkedIn

Har du en personlig strategi på LinkedIn? Find ud af, hvordan du får det optimale ud af LinkedIn, så du fortæller den autentiske historie om dig selv og din faglighed.

13. juni kl. 9-12, København

Få styr på dialogen – bliv tryk ved konflikter

Kom og få værktøjer til at tackle uenigheder og konflikter i dit arbejdsliv. Sæt fokus på samspillet mellem dig og andre, så du kan åbne for den konstruktive dialog.

15. juni kl. 8.30-10, Aarhus

Arbejd globalt lokalt

Mød tre repræsentanter fra de internationale virksomheder Mærsk, Lego og Vestas, og hør dem fortælle om, hvilke kompetencer du får i spil, når du arbejder globalt med adresse i Danmark.

15. juni kl. 17-20, København

Humor på arbejdspladsen – mød Rune Green

Få inspiration til, hvordan du booster din arbejdsplads med humor. Foredragsholderen Rune Green tager os med ind i humorens redskabsrum.

19. juni kl. 17-20.30, Bjerringbro

Cv og ansøgning

På denne workshop arbejder vi med den målrettede ansøgning og dit cv. Her kan du skrive din ansøgning til et konkret job og få sparring af en erfaren konsulent.

20. juni kl. 10-12, København

Jobsamtalen

Hvordan forbereder du dig bedst til jobsamtalen? Vi stiller skarpt på kvalifikationer og krav, og hvordan du kan oversætte din erfaring og kompetencer til det.

20. juni kl. 13-14, København

Konsulentsektorens dag 2017

Er du konsulent, kan du her få værdifuld viden og indsigt i det aktuelle og fremtidige danske og nordiske konsulentmarked.

21. juni kl. 17-20, København

Ses vi på Folkemødet?

Hør et væld af toneangivende profiler give deres bud på knaster og fremtidsvisioner for Danmarks politiske dagsordener. Djøf har mere end 25 debatter på programmet.

Kommer du til Folkemødet for at diskutere vækst og erhvervs politik, så find vej til Djøfs arrangementer. Vi inviterer fx til 'Vækst i hele Danmark – kan det nytte?'

Mød formand for Landdistrikternes Fællesråd Steffen Damsgaard, direktør i Urland (regional udvikling) Michelle Nielsen-Dharmaratne, formand for Djøf Privat Henrik Funder og to kommunaldirektører. De debatterer, hvordan staten bedst kan investere i landdistrikterne, hvis ambitionen er at skabe vækst hele vejen fra Skagen til Gedser.

16. juni kl. 10.15-11.15, Grønbechs Hotel

Er du mere interesseret i at tage pulsen på den offentlige sektor? Vi diskuterer fx fremtidens talenter og kompetencer i den offentlige sektor i debatten 'Kan djøferne nok?'. Formand for Djøf Offentlig, Sara Vergo, går i clinch med centrale aktører som Michael Dithmer, departementschef i Erhvervsministeriet og Lisbeth Binderup, kommunaldirektør i Skanderborg, i debatten om en offentlig sektor præget af ny teknologi og stigende forventninger til borgerinddragelse.

15. juni kl. 15-16, Grønbechs Hotel

En hel dag i ledelsens tegn

Lederscenen er Djøfs nye initiativ på Folkemødet – en hel dag med debatter, visioner og markante topledere. Vær med, når formand for ledelseskommisionen, Allan Søgaard skyder åbningsdebatten i gang i selskab med Djøfs nye direktør, Tomas Therkildsen. Læg også vejen forbi, når ledere i Danske Bank, DONG Energy og PostNord diskuterer kriseledelse med

Henning Thiesen, direktør i Beredskabsstyrelsen og formand for Offentlige Chefer i Djøf. Og gå ikke glip af det eksklusive interview med Niels B. Christiansen, CEO i Danfoss, om digital omstilling, der kan føre til en global positionering.

16. juni kl. 10.30-16, Friday hos Fabers på Kirkepladsen

Se alle
Djøfs debatter
på Folkemødet
djoef.dk/fm17

Følg
med på Twitter
og Instagram,
[@djoef.dk](https://twitter.com/djoef.dk), [#fmdk](https://twitter.com/fmdk),
[#lederscenen](https://twitter.com/lederscenen),
[#dkledelse](https://twitter.com/dkledelse) og
[#dkpol](https://twitter.com/dkpol)

Djøfs kurser og uddannelser

Skal du snart til MUS? Vi er klar med gode råd om, hvordan du vælger et relevant kursus eller en uddannelse, som tager dig videre i karrieren. Find den rette rådgiver på djoef.dk/kursusraadgivning



Når du vil lære at sætte bedre mål

Bliv skarp på business Cases

På én intensiv dag lærer du at sammensætte den stærke og troværdige businesscase. Kurset fokuserer på den praktiske anvendelse i organisationen.

> 23. august 2017

Bliv skarp på gevinstrealisering

Ingen resultater uden klare mål. På én dag får du redskaber, der sikrer, at dine mål bliver omsat til reelle gevinster.

> 13. september 2017

Når du skal beskytte kundernes data

Databeskyttelsesforordningen og den nye persondatalov

Mød Justitsministeriets specialister, når de sætter spot på det svære i forordningen, i betænkningen og i den nye persondatalov.

> 30. august 2017

Persondataforordningen i praksis

Tag skridtet fra formel regelforståelse til brugbar implementering. Du får praktiske redskaber og gode eksempler på, hvad andre gør.

> 6. september 2017

Når du vil udvikle dig personligt

Planlæg bedre, og få nye vaner

Trænger du til at få pudset dine planlægningsværktøjer af? Lær enkle metoder til nye arbejdsvaner.

> 28. juni 2017

Styrk din mentale robusthed

Bliv bedre til at håndtere dine karriere- og arbejdsmæssige udfordringer, og bevar gnisten, når du træner din mentale robusthed.

> Opstart 28. august 2017

Effektiv kommunikation og personlig stil

Giv dit budskab et personligt udtryk. Skab balance mellem form og indhold, og levér budskabet med naturlig autoritet og gennemslagskraft.

> Opstart 11. september 2017

Mindful Self-Compassion

Skab øget overskud i dit arbejdsliv, kom perfektionismen til livs, og lær at motivere dig selv med venlighed frem for med selvkritik.

> Opstart 15. september 2017

Se alle kurser på djoef.dk/kurser

250+

DANSKE STILLINGER
PÅ JOBUNIVERS.DK

Inspiration til din karriere

Find dit nye job og opret
din egen jobagent på
jobunivers.dk

FINANS/FORSIKRING/BANK/ØKONOMI/REGNSKAB/HR OG PERSONALE
IT/WEB/LEDELSE/ADMINISTRATION/ANALYSE/FORSKNING/JURA
MEDIER/UNDERVISNING/KOMMUNIKATION/KONSULENT/SAMFUND
KULTUR/RÅDGIVNING/POLITIK/MILJØ/SALG/MARKETING/SUNDHED

MUUSMANN

ORGANISATIONSANALYSER – LEDELSESUDVIKLING – REKRUTTERING

- Vi **siger**, hvad vi ser
- Vi **ved**, hvad vi taler om
- Vi **bliver**, til det virker

Telefon 70 11 20 22 ■ www.muusmann.com



Direktør

til University College Sjælland Sundhed og Social

University College Sjælland (UCSJ) er en af de betydeligste institutioner i Region Sjælland. Vi søger en ny direktør for området Sundhed og Social, som vil være en engagerende medudvikler af UCSJ's rolle i regionen. Sundhed og Social rummer syv professionsbacheloruddannelser, forskellige former for efter- og videreuddannelsesaktiviteter samt forskning og udvikling.

Læs mere om jobbet på www.mercuriurval.dk (referencenummer DK-03439), hvor du kan uploade ansøgning og cv.

Du er velkommen til at kontakte Mercuri Urval, Mia Hvilshøj Dal på telefon 2245 1576 eller Jakob Westh på telefon 6089 6436.

Ansøgningsfristen er den **19. juni 2017 kl. 10.00.**

Board & Executive

Mercuri Urval



Stabschef

Chef for kommunens Centrale Stab

Stillingen som stabschef er en attraktiv chefstilling i hjertet af det kommunale maskinrum, tæt på driften, direktionen og det politiske system og med direkte reference til kommunaldirektøren. Det er en stilling med positive ledelsesmæssige og faglige udfordringer, men også med ret unikke muligheder for at udvikle det i forvejen afprøvede og dokumenteret succesfulde lederskab i en veldrevet kommune med et højt tillidsniveau.

Finder du jobbet interessant, kan du uploade ansøgning og CV på www.mercuriurval.dk (referencenummer: DK-03429).

Ansøgningsfristen udløber den **19. juni 2017, kl. 10.00.**

Mercuri Urval

Byretspræsident for Retten i Holbæk

Stillingen som **retspræsident for Retten i Holbæk** er ledig til besættelse pr. 1. november 2017.

Retspræsidenten er dommer og har som rettens øverste administrative chef ansvaret for rettens bevillingsmæssige og administrative forhold. Retspræsidenten træffer efter forhandling med rettens dommere bestemmelse om sagernes fordeling og deres administrative behandling og har desuden en lang række andre judicielle og administrative beføjelser.

Der lægges vægt på, at retspræsidenten har interesse for og erfaring med ledelse samt kan arbejde målrettet og strategisk, så rettens mål om høj faglig

kvalitet, service og effektivitet nås. Samtidig skal retspræsidenten være en dygtig personaleleder, der har flair for at skabe motivation og udvikling blandt de ansatte ved retten.

Retten i Holbæk er en af landets 24 byretter. Retten har ca. 50 medarbejdere, heraf 6 dommere. For den rette kandidat venter der et spændende og meningsfuldt arbejde i en højt respekteret og tillidsskabende organisation med engagerede medarbejdere.

Ansøgningsfristen er den **26. juni 2017.**

Du kan læse hele stillingsopslaget, og søge stillingen på www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, som afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.domstol.dk/dommerudnaevnelseraadet



Dygtig og ambitiøs tilbudskonsulent

Brænder du for at beskæftige dig med rådgivning af virksomheder, og har du lyst til at arbejde med forretningsrådgivning, er stillingen som Business Development Consultant måske noget for dig.

Vi søger en tilbudskonsulent med erfaring i udarbejdelse af tilbud, der kan medvirke til en udbygning af vores position som Danmarks største og mest velanskrevne konsulentvirksomhed inden for tilbudsgivning, hvor du opnår en unik mulighed for personlige udfordringer og yderligere udvikling.

Opgaver

Du vil komme til at deltage i alle aspekter af konsulentarbejde, hvor du kommer i kontakt med store og mellemstore skandinaviske virksomheder.

Som konsulent i Shiple Denmark bliver du en del af et professionelt team, der arbejder med at bistå virksomheder til at vinde mere forretning, og du skal således kommunikere ubesværet både på direktionsgangen og på det operationelle niveau og kunne navigere i komplicerede beslutningsprocesser. Opgaverne sammen med dine kommende kolleger vil være en eller flere af de følgende:

- analysere, udvikle og indføre salgs- og tilbudsprocesser,
- deltage i udformningen af tilbud sammen med vores klienter,
- yde ekstern og intern sparring,
- deltage i markedsføring og salg af Shipleys konsulenttydelser.

Afhængig af dit erfaringsniveau vil vi sørge for din oplæring, så du hurtigt kan fungere på lige fod med vores øvrige professionelle og højt kvalificerede konsulenter.

Faglige kvalifikationer

Vi forventer du har en akademisk baggrund eller har tilsvarende erfaring, samt erhvervs erfaring fra en større privat eller offentlig virksomhed. Gennem din karriere har du været ansvarlig for strategiske projekter eller på tilsvarende vis arbejdet langsigtet i forhold til de største danske virksomheder. Hvis du også har arbejdet som konsulent med tilbuds- eller udbudsrådgivning og derigennem har erhvervet praktisk erfaring med udbudsreglerne, vil det være en fordel. Stillingen kræver ligeledes et godt kendskab til brugen af MS Office pakken, samt en indgående viden om dansk retskrivning og grammatik.

Personlige kvalifikationer

Vi forestiller os, at du er nysgerrig med lyst til at lære, er udadvendt og præsentabel, dynamisk, struktureret, selvstændig, fuld af gå på mod og energi. Derudover skal du kunne arbejde i såvel teams som helt alene og du skal have evnen til at motivere dig selv samt være fleksibel, når arbejdet kræver det.

Du skal være kompromisløs med kvaliteten af dit arbejde og opfyldelse af dine mål. Du har et stærkt personligt drive og brænder for at gøre Shiple til den foretrukne partner inden for tilbudsgivning. Som person er du tillidsvækkende, yderst professionel, og du trives med et stort ansvar. Du bevarer til stadighed overblikket, og med dine kommunikationsevner og din udstråling har du stor gennemslagskraft. Da en del af vores arbejde foregår internationalt, skal du være flydende i engelsk på et niveau, hvor du uproblematisk kan indgå i et internationalt team. Sprogkundskaber ud over dansk og engelsk vil være et plus.

Ansættelse og vilkår

Du bliver en del af en virksomhed i vækst, der har til opgave at betjene de nordiske og baltiske lande, hvor dine arbejdsopgaver primært skal udføres fra vores kontor i Birkerød. Der kan dog forekomme opgaver som skal løses fra vores klienters adresse rundt omkring i Danmark og i visse tilfælde i udlandet, hvorfor det vil være en fordel, om du har lyst til og mulighed for en vis mobilitet.

Stillingen er en fuldtidsstilling, hvor vi tilbyder en god fast basisløn med pensionsordning samt en præstationsafhængig løndel.

På vores hjemmeside www.shipleynordic.com/da kan du læse mere om os.

Ansøgning

Ansøgning bilagt CV bedes fremsendt så hurtigt som muligt på e-mail (soren.lam@shipleynordic.com) Ansøgninger skal mærkes "Tilbudskonsulent". Alle henvendelser besvares og behandles fortroligt. Vi gør opmærksom på, at vi løbende indkalder til samtale.

Spørgsmål

Eventuelle spørgsmål i relation til stillingen kan rettes til CEO Søren Lam på ovennævnte mailadresse eller telefon 4089 0520.



Økonomichef til HORESTA

Er du klar på at indtage en central position i HORESTA som ansvarlig for drift og udvikling af økonomifunktionen, hvor det er afgørende, at der altid forefindes retvisende nøgletal og analyser til brug for både den løbende drift og den strategiske beslutningsproces?

Er du træfsikker, og trives du med at være tilgængelig sparingspartner for ledelse såvel som for medarbejdere, skabe resultater og sikre kvalitet i et engageret, professionelt og tempofyldt miljø? Så er du måske den nye chef, vi leder efter, som skal afløse vores mangeårige økonomichef, der går på pension ved udgangen af oktober.

Med reference til den administrerende direktør vil du få ledelsesansvaret for samtlige opgaver i økonomiafdelingen, der består af 9 medarbejdere, herunder bl.a.:

- Budgetlægning og budgetopfølgning
- Bogholderifunktion
- Udarbejdelse af månedsrapportering og årsregnskab
- Ekstern kontakt til revision, bank ect.
- Finans- og likviditetsstyring
- Administration af Feriefonden for Hotel- og Restauranthvervet samt Faglig Hjælpefond

Ud over de traditionelle økonomiopgaver, har økonomichefen tillige ansvaret for ejendomsdrift, IT, intern service og reception.

Stillingen fordrer

En økonomichef som er struktureret, motiverende, ser detaljerne og vil lykkes med opgaverne. Du er åben, servicemindet, kommunikerende og god til at lytte og inddrage, samtidig med at du naturligt konkluderer og tager ejerskab for beslutninger og opgaver. Høj faglighed, kvalitetsbevidsthed, fleksibilitet og viljen til at sikre samtlige opgaver kommer rettidig i mål i en travl, humørfyldt hverdag, er en forudsætning. Gennemslagskraft, personlig integritet og stærke samarbejdsevner kendetegner dig som person.

Du har formentlig

Uddannelse inden for økonomi f.eks. HD(R), eller Cand.merc. aud. samt har mindst 5 års erfaring som økonomichef, regnskabschef eller fra revisionsbranchen.

Vi tilbyder

Et udfordrende fuldtidsjob i et dynamisk arbejdsmiljø præget af kvalitet, høj faglighed, ansvarlighed, professionalismisme, samarbejde og højt tempo, med højt til loftet, humor og altid en konstruktiv løsningsorienteret ånd. Løn fastsættes individuelt efter kvalifikationer.

Stillingen forventes tiltrådt den 1. oktober 2017. Rekrutteringsopgaven varetages af Inger Kirk, som du er velkommen til at kontakte, hvis du har spørgsmål på tlf. 40211070 el. på kontakt@ingerkirk.dk.

Ansøgning sendes på mail til byskov@horesta.dk senest mandag den 19. juni 2017 og mærkes "Økonomichef" i emnefeltet. Alle ansøgninger behandles fuldt fortroligt.

Dansk Sygeplejeråd Kreds Sjælland søger politisk konsulent

Dansk Sygeplejeråd Kreds Sjælland har politisk interessevaretagelse som én af sine kerneopgaver. Derfor søger kredsen pr. 1. august 2017 en politisk konsulent på 37 t. ugentlig. Den politiske konsulent skal understøtte kredsens politisk valgte formandsgruppe, varetage opgaver i forhold til den lokale kredsbestyrelse og stå for kontakt til øvrige samarbejdspartnere.

Ansvarsområder og opgaver:

- Planlægning, koordinering og opfølgingsopgaver i forbindelse med møder for formandsgruppen og kredsbestyrelsen i samarbejde med kredschef og formandens sekretær Politisk understøttelse af formandsgruppen, herunder udarbejde skriftlige oplæg og bilag til formandsgruppen og kredsbestyrelsen
- Deltagelse i tværgående organisering af politiske opgaver i kredsen og Dansk Sygeplejeråd i øvrigt
- Omsætte politiske visioner og tanker til operationelle tiltag samt indgå i kredsens kommunikationsarbejde
- Kvalificering af vidensgrundlag og tilrettelæggelse af processer
- Være opsøgende med henblik på at pege på mulige politiske initiativer

Kvalifikationer og kompetencer:

Samfundsvidenskabelig uddannelse (cand.scient. pol., cand.scient.adm. eller lignende) med viden om den offentlige sektor.

Du kan få yderligere oplysninger om stillingen ved at kontakte:

kredschef Mads Hyldgaard (tlf. 2132 9112) eller kredsformand Helle Dirksen (tlf. 2342 8297).

Ansøgning:

Ansøgningsfrist er tirsdag d. 13. juni 2017.

Læs hele stillingsopslaget, og mere om profilen for den politiske konsulent på kredsens hjemmeside www.dsr.dk/sjaelland.



MARKANT CHEF TIL FYNS KULTURHOVEDSTAD GENOPSLAG

SVENDBORG KOMMUNE SØGER KULTUR- OG FRITIDSCHEF

Da Svendborg Kommune sidste efterår blev tildelt værtskabet for DGI's landsstævne i 2021, var det på ingen måde tilfældigt. Svendborg kan nemlig noget på kultur- og fritidsområdet, som få – måske ingen – andre kommuner kan.

Landsstævnet er netop ikke "kun" et storslået idrætsarrangement men et kulturelt højdepunkt i bred forstand, der støtter op om Svendborg Kommunes status som Fyns ukronede kulturhovedstad.

Svendborg er folkelighed såvel som elite på tværs af kultur- og fritidslivets mange facetter, hvor eksemplerne står i kø. GOG og Rabbits begejstrer på banerne, og 700 koncerter, museer og teaterkunst i "københavnnerklasse" holder kultur gryden i kog. Det er en oplevelse – og ikke en påstand – at Svendborg Kommune er et fantastisk sted at bo og et spændende sted at besøge.

Dette er det flotte afsæt, du som vores nye Kultur- og Fritidschef får at arbejde på. Vi har pr. 1. august skabt en chefstilling, dedikeret til netop Kultur- og Fritidsområdet i et nyt direktørområde med en garvet direktør for bordenden. Det er i sig selv et spændende projekt at få lov til at blive en del af.

Kravene til dig er, at du er koblingen af den dygtige leder og det menneske, der får energi af at arbejde sammen med de ildsjæle og foreninger, der skaber det kultur- og fritidsliv, der medvirker til at få kommunen til at blomstre. Du har også noget embedsmand i dig og kender til præmisserne for arbejdet i en politisk styret organisation, du er klart kommunikerende, og du er af natur respektfuld i dine relationer.

Stillingen er indplaceret med en årsløn på 663.000 ekskl. pension. Herudover er der mulighed for forhandling af individuel kvalifikationsløn.

- **Yderligere oplysninger**

kan fås hos Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller hos direktør Claus Sørensen på 2960 1938. Læs mere i den uddybende job- og personprofil på www.lundgaard-konsulenterne.dk og www.svendborg.dk

- **Ansøgning**

sendes via stillingsmodulet på www.lundgaard-konsulenterne.dk, så den er modtaget senest den 7. august 2017 klokken 8.30.



JUSTITSMINISTERIET

PRISOPGAVE ÅR 2018

Med henblik på at styrke de studerendes interesse for forskning på det juridiske område har Justitsministeriets Forskningspolitiske Udvalg indstiftet en pris for bedste studenterafhandling inden for et givet emne. Prisen er på 25.000 kr.

Prisen for år 2018 vil gå til den bedste besvarelse af en opgave om **it-kriminalitet**.

Opgaven kan *eksempelvis* besvares med teoretiske, praktiske, filosofiske og/eller empiriske funderinger med udgangspunkt i et eller flere af følgende områder:

- Forebyggelse
- Indsatser
- Myndighedernes håndtering
- Lovgivning

Studenterafhandlingen kan være rent juridisk, eller den kan relatere sig til andre adfærds-

og samfundsvidenskaber (f.eks. kriminologi, rettsociologi, retsantropologi, retspsykologi, retspolitikologi eller retsøkonomi).

Lærere, der vejleder studerende, anmodes om at gøre de studerende bekendt med prisen og om at sende forslag til prismodtagere til

**Formanden for Justitsministeriets
Forskningspolitiske Udvalg
seniorkonsulent Britta Kyvsgaard
på mail bky@jm.dk.**

Forslag skal være vedlagt kopi af opgaven samt oplysning om den karakter, opgaven er resulteret i. Studerende indbydes også til selv at indlevere opgaver, som skal vedlægges oplysning om karakter og vejleder samt tilladelse til at kontakte vejleder med henblik på at få en evaluering.

Forslag skal være Britta Kyvsgaard i hænde senest den 1. oktober 2018.