

djøfbladet

Magasinet for medlemmer af Djøf

Nr. 4 | 28. februar 2014



DEN RAPKÆFTEDE EU-PROFESSOR

Marlene Wind står kompromisløst på mål for sine pro-europæiske holdninger

KOMMUNIKATION

Smartphones er vor tids kruseduller

ØKONOMI

Flere og flere deler, låner og lejer

LEDELSE

Dyrk medarbejdernes motivation

VERDENS KLOGESTE SOMMERFERIE

CBS Executive Sommerskole tager nu imod tilmeldinger til årets 23 forskellige sommerskolekurser. Igen i år finder kurserne sted i uge 33 og 34 og består, som altid, af 5 dages intensiv faglig forkælelse.

På professionel vis, og med de bedste undervisere, der har den nyeste viden inden for deres felt, samt i godt selskab og samarbejde med andre nysgerrige

deltagere, får du den opgradering, som du ønsker dig eller burde have.

Årets 23 sommerskolekurser handler om:

- Ledelse og Organisation
- Strategi og Innovation
- Økonomi og Finans
- Salg og Marketing

Læs mere og tilmeld dig på Sommerskole.dk

CBS
EXECUTIVE

VICE PRESIDENT TIL COWI **ECONOMICS**

Vil du stå i spidsen for en ambitiøs samfundsøkonomisk afdeling i et internationalt tværfagligt konsulenthus?

Læs mere om jobbet på www.cowi.dk



iStockphoto

POWERING YOUR 360° SOLUTIONS

COWI er en førende rådgivningsvirksomhed, der skaber værdi for kunder, borgere og samfund gennem vores 360°-tilgang. Vi angriber udfordringerne fra mange forskellige vinkler for at skabe sammenhængende løsninger for vores kunder.

COWI

Hvordan-Motivation

Af Lars Qvistgaard, formand for Overenskomstforeningen

Måske kender du tegningen fra et kursus eller et seminar? En mand er ved at bygge en mur, men virker ikke særlig begejstret for opgaven. Og så ved siden af en tegning af den samme mand, der bygger den samme mur - nu med billedet af en katedral svævende over hovedet og et smil på læben.

Et banalt billede, som alligevel udtrykker værdien af motivation: Vi arbejder engageret, hvis vi forstår og accepterer det større formål med vores arbejde.

Vi motiveres dog af andet og mere end svaret på, "hvad" vi arbejder med. Som professor Lotte Bøgh Andersen er inde på i dette nummer, så spiller "hvordan" også en stor rolle for vores engagement.

Medarbejderne i den offentlige sektor skal ofte navigere mellem forskellige styringsredskaber på samme tid, fx målstyring for arbejdsprocesser, effekt, produktivitet og økonomi. Alt sammen uden at de forskellige styringsredskaber nødvendigvis er afstemt med hinanden.

I bedste fald er de mange redskaber en komplicerende faktor i hverdagen. I værste fald er de med til at hæmme produktiviteten i den offentlige sektor.

Og så er vi tilbage ved Lotte Bøgh Andersens understregning af betydningen af "hvordan".

Politikerne kan vælge at styre via detaljerede mål eller de kan vælge at give rum til, at de enkelte ledere og medarbejdere i højere grad kan bruge deres faglighed

til at tage bestik af opgaven og finde innovative løsninger indenfor de givne rammer.

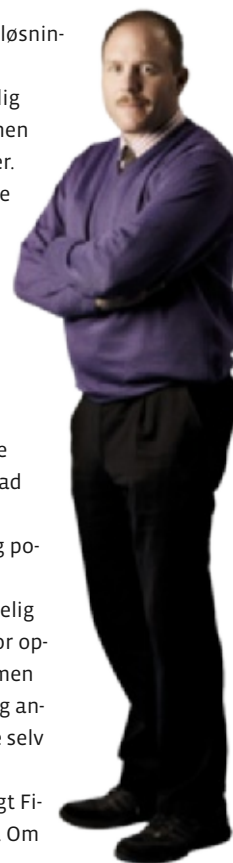
Det optimale valg står lysende klart. Selvfølgelig skal vi stole på medarbejdernes faglighed og evnen til at forvalte et ansvar indenfor de givne rammer. Men hvordan kommer vi så fra en demotiverende overstyring til en motiverende faglig indflydelse hos den enkelte medarbejder?

En del af svaret findes i tillid og decentralisering.

For det første bør politikerne med den igangværende tillidsreform erstatte detaljerede forventninger og styreformuler med mere enkle og inddragende mål. Så kan ledere og medarbejdere ude på de tusindvis af arbejdspladser i højere grad være med til at definere det vigtige "hvordan" i deres daglige arbejde med at indfri borgernes og politikernes forventninger.

Det forudsætter for det andet, at der er en rimelig sammenhæng mellem opgaverne og vilkårene for opgaveløsningen. Derfor bør der også i tillidsreformen åbnes op for lokalt at eksperimentere med løn og ansættelsesvilkår, så man ude på arbejdspladserne selv kan organisere arbejdet bedst muligt.

Hvis det skal lykkes, skal arbejdsgiverne, særligt Finansministeriet, være villige til at løse tøjlerne. Om det sker, bliver spændende at se. ■



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

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

Magasinet for medlemmer af Djøf
Gothersgade 133, Postboks 2126,
1015 København K
Tlf. 33 95 97 00 fax 33 95 99 99
www.djofef.dk

Redaktion

Redaktør Stig Nielsen (ansv.)
stn@djofef.dk, 33 95 97 90

Redaktionschef Mikkel Krogh
mik@djofef.dk, 33 95 96 42

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

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

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

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

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

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

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

Annoncer

DG Media a/s
Store Kongensgade 72
1264 København K
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 80.000

Billedbehandling WAYPoint

Tryk Stibo

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
05/2014	27.02	28.02
06/2014	13.03	14.03
07/2014	27.03	28.03
08/2014	10.04	11.04

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
05/2014	05.03	14.03
06/2014	19.03	28.03
07/2014	02.04	11.04
08/2014	23.04	02.05



Smartphones er vor tids kruseduller **10**



Dimittend i fodboldpraktik

30

Som brødre vi dele



ARBEJDSLIV

- 10 Smartphones er vor tids kruseduller**
Få ting kan skabe så meget frustration og irritation, som kollegaer og ansatte der konstant tjekker deres smartphone. Men smartphones er frontlinjen i en mere omfattende forandring.
- 12 Hvem der bare var gartner**
Drømmer du om et mere simpelt arbejdsliv som postbud, gartner eller slagter? Så er du ikke alene.
- 16 30'erne: Det stressfyldte årti**
Der er markant flest djøfere i 30'erne, der føler sig tynget af stress. Og stressen har bidt sig yderligere fast på det seneste.

MIN KARRIERE

- 20 Dimittend i fodboldpraktik**
Cand.merc. i filosofi, Kasper Ebbesen er en af mange Djøf-dimittender, som gennem praktik hos fodboldklubben Nørrebro United er blevet mere bevidst om sin kunnen på arbejdsmarkedet.

STUDIELIV

- 22 Giver gymnasieelever demokratioplevelser**
Asger Narud og Mathias Mark Bornæs læser statskundskab. I deres fritid har de udviklet et undervisningskoncept, der får deltagerne til at føle og tænke demokrati.

PORTRÆT

- 24 Den rapkæftede EU-professor**
Marlene Wind står kompromisløst på mål for sine pro-europæiske holdninger og vil hellere leve med skudsmål som udansk og antidemokratisk end lade sig tie ihjel.

POLITIK OG SAMFUND

- 30 Som brødre vi dele**
Deleøkonomien er ved at afløse oplevelsesøkonomien og har gjort det hipt at dele, låne og leje alverdens ting af hinanden.

FORSKNING OG NY VIDEN

- 34 Dyrk medarbejdernes motivation**
Lotte Bøgh Andersen har stået i spidsen for et stort forskningsprojekt om offentligt ansattes motivation.

DE FASTE

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| 04 Djøf mener | 47 Nyt job |
| 06 Kort nyt | 48 Dit Djøf |
| 32 Jorden rundt | 52 Forlaget |
| 38 Kommentar | 54 Efteruddannelsen |
| 42 Bogleol | |

” Får vi den bedst uddannede generation af, at hver fjerde læser på universitetet, hvis vi løbende sænker den faglige kvalitet for at opnå, at en lettere vilkårligt sat andel får en embedseksamen?

Mads Rahbek Jørgensen, økonomistuderende på Københavns Universitet, i Information



Storrum = Fejl og dalende produktivitet

Støjen i åbne kontorlandskaber er så ulidelig for medarbejderne, at de laver fejl og bliver mindre produktive. Storrum stordumper - igen - ifølge en ny undersøgelse, som Analyse Danmark har gennemført for Ugebrevet A4.

60 procent af deltagerne tilkendegiver, at de oplever svækket koncentration, mens 35 procent siger, at de laver fejl i arbejdet, alene fordi de sidder i storrum. For næsten en fjerdedel er støjen til så stor gene, at de må arbejde over for at få ro til opgaverne, skriver ugebrevetA4.dk.

Ifølge Geo Clausen, lektor ved Danmarks Tekniske Universitet og ekspert i indeklima, stiger medarbejdernes gener i takt med, hvor mange de må dele kontor med.

Men der er da også enkelte positive ting ved de store kontorer.

76 procent af medarbejderne mener, de oftere udveksler faglig viden med kollegerne, når de sidder i samme lokale. tsa



Foto Shutterstock

Smartphones ødelægger søvnen

Vil du gerne have noget fra hånden i morgen, så begynd med at lægge din telefon fra dig i aften.

Når man læser og skriver arbejdsmails på sin smartphone ud på aftenen, bliver det nemlig sværere at sove godt, og det påvirker arbejdsindsatsen den følgende dag.

Det viser et amerikansk studie, der sammenholder forsøgspersonernes brug af smartphones efter klokken 21 med deres energiniveau om morgenen og deres vurderinger af arbejdsdagens forløb.

De, der brugte deres smartphone til arbejde om aftenen, sov mindre. Og de var udmattede om morgenen og følte sig mindre engagerede i deres arbejde i løbet af dagen.

Christopher M. Barnes, der er en af forskerne bag studiet, peger i Wall Street Journal på flere forklaringer. Dels får vores kroppe formentlig sværere ved at indstille sig på at skulle sove, når vi har smartphonens lysende display tæt på øjnene. Dels har vi vanskeligere ved at restituere ordentligt efter arbejdsdagen, hvis den fortsætter til langt ud på aftenen. tsa

Bagsiden af sundhedsfremme på arbejdspladsen

Løbehold, rygestopkurser og frugt til møderne i stedet for kager. Vores sundhed er flyttet med ind i vores arbejdsliv.

Men det positive fokus på sundhed på arbejdspladserne har også en skyggeside, mener Jeppe Z.N. Ajslev, cand.scient.soc. og ph.d. studerende ved Roskilde Universitet, ifølge lederweb.dk.

Ifølge ham kan det nemlig kaste et negativt lys på dem med et BMI, der afviger lidt for normen. De bliver pludselig de usunde medarbejdere, der i andres øjne har større risiko for sygdom. For en sund medarbejder er en produktiv medarbejder. Og Jeppe Z.N. Ajslev advarer mod, at sundhed pludselig bliver gjort til en del

af den faglige kompetence.

”Dermed bliver der en risiko for, at medarbejdere, som egentlig er dygtige på en række faglige områder, nu kan og vil blive vurderet ud fra deres sundhedsadfærd. Man er som leder nødt til at forholde sig til, om det er en nødvendigt, rimeligt og ønskværdigt,” siger Jeppe Z.N. Ajslev ifølge lederweb.dk.

Han taler ikke imod sundhedsiltag på arbejdspladsen. Han mener bare, det skal præsenteres på en afdæmpet måde, så in-



gen føler sig presset, og ingen bliver marginaliseret, hvis de ikke ønsker at deltage.

Samtidig lyder hans råd, at hvis man gerne vil ramme alle medarbejdere, skal man lægge sundhedsaktiviteterne i arbejdstiden. *tsa*



Angst for ikke at blive en succes er den største frygt i det moderne menneskes liv.

Farvel til jurister i de tyve største advokatfirmaer

Efter ti år med ubrudt fremgang tog advokatbranchens omsætning et dyk i 2013, og flere af de store advokatfirmaer måtte sige farvel til jurister og andet personale.

Det viser Berlingske Business Magasins årlige opgørelse over antallet af ansatte i Danmarks 20 største advokatfirmaer.

Ifølge Berlingske Business Magazin har landets største advokatfirma Kromann Reumert her i 2014 i alt 270 jurister ansat. I 2013 havde de 283. *ebn*

Danskerne har nordisk rekord i selvfedme

Hver tredje dansker mener, at verden vil være et bedre sted at være, hvis folk i resten af verden var som dem. Hver femte nordmand og svensker mener det samme.

Det viser ny rapport fra Stiftelsen Kirkeforskning, ifølge videnskab.dk.

Danskerne adskiller sig også fra vores nordiske søsterlande, når det gælder indvandring. Vi er nemlig lidt mere skeptiske – særligt når det gælder spørgsmål om indvandreres bidrag til økonomi og arbejdsliv. *t5a*

KUN FÅ I JOB EFTER DAGPENGETAB

Har man først mistet retten til at få dagpenge, er der særdeles lang vej til et job.

Blandt de knap 1.400 medlemmer af a-kassen Akademikernes, der røg ud af dagpengesystemet mellem januar og oktober 2013, er det således blot 5,5 procent, der er kommet i job. Det viser tal fra Jobindsats.dk.

Med andre ord har én ud af 19 fået et job efter at have mistet dagpengene.

”Det illustrerer, at indsatsen for de langtidsledige ikke har virket trods de forskellige akutpakker. Politikken på området har spillet fallit,” siger Lars Munck, arbejdsmarkedspolitisk chef i Djøf.

To ud af tre i gruppen af tidligere Akademikernes-medlemmer tager en eller anden form for uddannelse, efter at de har mistet dagpengene. *mia*

Forretningen Danmark giver kæmpeoverskud

I 2013 endte den danske betalingsbalance på et rekordstort overskud på 134 mia. kr. – eller hvad der svarer til knap 24.000 kr. for hver eneste dansker. Det viser tal fra Danmarks Statistik.

Det positive resultat viser ifølge Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, at det er tvivlsomt, om der er hold i påstanden om, at Danmarks konkurrenceevne forhindrer landet i at komme ud af den økonomiske krise.

”Vismændenes analyse af Danmarks kon-

kurrenceevne sidste år konkluderede, at Danmarks konkurrenceevne var neutral til god. Det er altså en beskeden hjemlig efterspørgsel, og ikke manglende eksport, der er årsag til, at vi har haft svært ved at slippe fri af krisen. Skal der ordentlig gang i vækst og beskæftigelse herhjemme, er det afgørende, at der kommer gang i forbrugs- og investeringslysten igen,” siger Frederik I. Pedersen, chefanalytiker i Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, i en kommentar til tallene.

I 2008 havde Danmark en gæld til udlandet på over 100 mia. kr. Fem år senere havde landet derimod 700 mia. kr. til gode i udlandet. *mia*



Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

NÅR *forretningsforståelse* OG *jura* GÅR hånd i hånd

VI SØGER DE BEDSTE RÅDGIVERE, DER KAN LØFTE DEN KOMMERCIELLE JURA

Vi tilbyder en solid karrierevej for både jurister og cand.merc.jur.er. Vi understøtter, at vores klienter har adgang til en bred, tværfaglig rådgivning og går ikke på kompromis med kvaliteten.

Vi er en privat virksomhed, der arbejder professionelt og målrettet på at være den bedste advokat for staten. Vores primære rolle vil altid være at understøtte, at lov og ret overholdes.

Vi dækker stort set alle juridiske fagområder, og du vil som erhvervsjuridisk fuldmægtig blive tilknyttet én af faggrupperne: Insolvens, Kontrakter og udbud og Offentlig ret. Derudover arbejder vi med Proces og Skatter og afgifter.

Vi løfter et stort ansvar, og vi løfter i flok.

Vi tilbyder vores medarbejdere et internt talentprogram, der indeholder udviklingsmuligheder inden for faglige, ledelsesmæssige, forretningsmæssige og personlige kompetencer.

Vi ligger nr. 1 i en ny omdømmeanalyse af branchen foretaget af brancheforeningen Danske Advokater blandt jurastuderende. Det er en førsteplads, der forpligter.

Vi arbejder målrettet for fortsat at være en attraktiv arbejdsplads og samarbejdspartner – nu og i fremtiden.

Scan koden og læs mere om erhvervsjuridisk rådgiver Martin Levi Strøm Nielsen, der arbejder med kontrakter og udbud.



Løft blikket™

www.kammeradvokaten.dk

Smartphones er vor tids kruseduller

Der foregår en kamp om opmærksomhed på danske arbejdspladser. Få ting kan skabe så meget frustration og irritation, som kollegaer og ansatte der konstant tjekker deres smartphone. Men smartphones er frontlinjen i en mere omfattende forandring.



Smartphones er en af de ting, der går folk mest på nerverne på danske arbejdspladser. Vi tjekker gennemsnitligt vores smartphone 150 gange om dagen, og den tabte opmærksomhed og kollegaers evigt flakkende blikke, når de lige skal tjekke mail, sms og Facebook, er så frustrerende, at det kan gå ud over sammenholdet og produktiviteten.

På Energi Syd i Esbjerg har ledelsen taget konsekvensen og indført forbud mod smartphones til vigtige møder.

“Det er afgørende, at alle ikke bare er fysisk, men også mentalt til stede. Det er forbudt at læse sms'er og mails under mødet, og det betyder, at vi i reglen er i stand til at gennemgå alle aspekter af virksomheden i løbet af 45 minutter,” siger Ole Fruekilde, der er koncerndirektør for Energi Syd Energi & Klima.

Det er hans oplevelse, at både ansatte og lederkollegaer trives med smartphoneforbuddet. Han er selv blandt dem, der bliver stærkt fortørnet, når han til møder uden for huset oplever, at mødedeltagerne ofrer deres smartphone mere opmærksomhed end mødet.

“Der er en tendens til, at folk synes, de lige kan være produktive på telefonen, mens mødet handler om noget, der ikke vedkommer dem. Men den holdning er meget respektløs og betyder, at potentielt vigtige tanker ikke kommer i spil, fordi folk mentalt er et andet sted end der, hvor de opholder sig,” siger Ole Fruekilde.

Google har registreret, at flere end to tredjedele af os surfer på nettet, tjekker e-mail og bruger sociale medier fra arbejdspladsen. Herhjemme viser undersøgelser, at kollegaers smartphone og mobil adfærd er noget af det, der irriterer flest. En mere omfattende undersøgelse fra USA afslører, at hele 75 procent finder brug af smartphone på arbejdspladsen stærkt provokerende. Det irriterer især ældre, kvinder og højtuddannede i en grad, så frustrationen kan hæmme produktiviteten på arbejdspladsen og skade yngre ansattes karriere.

“Yngre er mere tolerante over for brug af smartphones, men de skal passe på, for

deres karriere afhænger ofte af ældre ledere, der ikke er lige så overbærende over for smartphones,” siger Peter W. Cardon fra USC Marshall School of Business i forbindelse med undersøgelsen.

Spild af tid

Men samtidig lever vi i et 24/7 samfund, hvor fritid og arbejde er smeltet sammen. Selv om det også betyder, at vi tjekker Facebook i arbejdstiden, så er konsekvensen først og fremmest, at de arbejds-mails, der ikke bliver tjekket under langtrukne møder, i stedet er nogle, man skal tage stilling til, når børnene er lagt i seng. Blandt andet derfor mener lektor på Aarhus Uni-

versitet, Ib Ravn, der forsker i mødekultur, at et forbud mod smartphones til møder reelt er et forbud mod symptomerne på et elendig møde. Ifølge ham består mange møder af folk, der er tvangsindlagt til at høre lederen orientere om ting, der ikke angår dem. Han kalder Smartphones for vor tids kruseduller.

“Ledere og kollegaer, der synes mødet er vigtigt, kan blive voldsomt forargede over, at en tredjedel ikke synes det samme. Men man kan ikke være forarget over, at andre ikke synes, noget er relevant. Det er forældet at tro, man kan kræve folks opmærksomhed. Det er lederens ansvar at sørge for, at alle, han har indkaldt til mødet, oplever, at det er relevant, at de er der. Hvis mødet er spild af tid, behøver man ikke længere tegne kruseduller, men kan i stedet gøre noget fornuftigt som at få styr på sin indboks og besvare sms'er,” siger Ib Ravn.

“Ledere og kollegaer, der synes mødet er vigtigt, kan blive voldsomt forargede over, at en tredjedel ikke synes det samme. Men man kan ikke være forarget over, at andre ikke synes, noget er relevant. Det er forældet at tro, man kan kræve folks opmærksomhed. Det er lederens ansvar at sørge for, at alle, han har indkaldt til mødet, oplever, at det er relevant, at de er der. Hvis mødet er spild af tid, behøver man ikke længere tegne kruseduller, men kan i stedet gøre noget fornuftigt som at få styr på sin indboks og besvare sms'er,” siger Ib Ravn.

Forandringens frontlinje

Samtidig er forargelsen over smartphones kun frontlinjen i en langt større forandring. Lektor på CBS, Søren Schultz Hansen, har undersøgt unges smartphone adfærd, som han mener, er et varsel om alles ad-

færd. Han mener, at telefonerne er en fuldstændig integreret del af tilværelsen i det, han kalder »det nye nu«. I det nu er de omgangsformer, vi kender, opløst af den afgørende nye livsbetingelse, at vi ikke længere behøver at være sammen med dem, vi er sammen med. Den kollision, som er så tydelig ved møder og i frokostpauser, opstår, fordi vi både er forpligtiget over for dem, vi fysisk er sammen med, og dem vi er sammen med via vores smartphone.

“Når vi ikke længere er afhængige af sted for at være sammen, bliver samværet gennem for eksempel smartphonen ekstremt forpligtende. Nærværet og det gode samvær opnås så at sige via nuet – ikke via

stedet. Vi er ikke nærværende, men nuværende. Vores samvær er ikke længere bundet af sted, men af samtidighed. Vi er ikke til stede, men til tids,” siger Søren Schultz Hansen.

Dem, der har afsendt en vigtig mail eller sms, betragter det ganske

enkelt som ligeså ubehøvet at skulle vente på svar, som dem, man er sammen med, betragter det som uhøfligt, at man vælger at besvare mailen. Det skaber en meget voldsom kollision mellem de alment accepterede omgangsformer, der gælder der, hvor man er, og de normer, der gælder der, hvor man også er.

Umiddelbart lyder Ole Fruekilde som om, han finder de tanker en smule højtravende, men han er enig med Søren Schultz Hansen i, at nærværet er forsvundet. Det er blandt andet det, han forsøger at få tilbage ved at forbyde smartphones til sine møder.

“Hvis man tvinger sig selv til at være til stede der, hvor man er, kommer man også til at forholde sig til noget, man ikke regnede med, at man skulle forholde sig til. I samme øjeblik man begynder at tjekke telefonen, bliver det, man forventer er irrelevant for en, helt sikkert ikke relevant, og derfor bliver man heller ikke selv relevant,” siger Ole Fruekilde. ■

”Hvis mødet er spild af tid, behøver man ikke længere tegne kruseduller, men kan i stedet gøre noget fornuftigt”

Ib Ravn, forsker



Hvem der bare var gartner

Drømmer du om et mere simpelt arbejdsliv som postbud, gartner eller slagter? Så er du ikke alene.

AF Charlotte Bay, freelancejournalist / Foto Michael Daugaard

Når Peter kører til arbejde om morgenen og passerer en lastbil, kigger han misundeligt ind i førerhuset. Der bag rattet sidder en glad mand, tænker han. Med en videregående uddannelse i økonomi burde Peter være på rette hylde i jobbet som controller for en større, offentlig organisation. Alligevel drømmer han om 'det enkle liv som lastbilchauffør'.

Friheden ved bare at skulle køre og kunne lade tankerne flyve. Tilfredsstillelsen ved at afslutte en opgave, parkere bilen og holde fri, når han har fri. Det er det, Peter drømmer om, når han ser en lastbil.

"Give me a simple life now, please"

Fremtidsforsker og cand. scient. pol. Anne-Marie Dahl forstår godt, at nogle djøfer fristes af jobs, der i hvert fald på afstand ser ud til at være mere enkle og konkrete.

Hun ser længslen efter et mere simpelt arbejdsliv som en konsekvens af flere strømninger, der påvirker vores arbejds- og privatliv.

Én af de strømninger er følelsen af omskiftelighed:

"Det er symptomatisk for senmoderniteten, at alting er tåget og usikkert. Vi kan have fornemmelsen af at stå i en ørken uden at vide, hvilken vej vi skal gå," siger Anne-Marie Dahl, der har konsulentvirk-



”Som akademiker kan man godt mangle den praktiske dimension”

Rebecca Weigaard

somheden Futuria med base i Aarhus.

Hun giver som eksempel, at den viden, vi lærer på et kursus i dag, kan være forældet allerede i morgen, og at ingen jobs eller sektorer længere er sikre.

Og de mange valgmuligheder er med til at øge uoverskueligheden, hvilket får Anne-Marie Dahl til at kalde djøf-arbejdslivet for ”sudoku for viderekomne”.

Følelsen af usikkerhed og frygten for at træffe de forkerte valg får nogle til at gå i den stik modsatte grøft, mener fremtidsforskeren og omtaler tendensen som ”Give me a simple life now, please”.

Anne-Marie Dahl forklarer, at det er den samme higen efter noget mere ’autentisk’, der får os til at følge med i tv-programmet ”Bonderøven” og tilføjer, at drømmen om at være postbud er populær for tiden lige-

som drømmen om at ”åbne et sted i Sydfrankrig”.

Når lykken er at køre fra A til B

Peter på 37 år kan godt skrive under på trangen til at skifte rotteræset ud med et mere simpelt liv. Eller mere konkret med et stort kørekort.

Som controller består en stor del af hans arbejde i at se tilbage og forklare de foregående års regnskaber, og Peter kan savne følelsen af at bevæge sig fremad. Det er én af grundene til, at et job som lastbilchauffør virker forfriskende:

”Det handler om at gå fra at beskæftige sig med nogle ting, som du aldrig rigtig kommer videre fra, til et job, hvor du kan løse nogle opgaver og gå hjem og være dig selv,” forklarer Peter.

At give hjernen en pause, når han har fri, står også højt på ønskesedlen. Men det er svært, når der hele tiden er nye, komplekse problemstillinger, som skal løses. Han forestiller sig, at lastbilchauffører bedre kan slippe arbejdet ved fyraften:

”Så kunne man føle, at dagens arbejde var lavet, og hvis nogen spurgte til varerne, kunne man bare sige; ’de er afleveret – færdig!’”, drømmer Peter.

Drømmen væk fra ’banaliteternes højborg’

Einar Baldvin Baldursson er lektor ved Institut for Kommunikation ved Aalborg Universitet, og han mener ikke, at det er en stigende kompleksitet i arbejdsopgaverne, der får djøferne til at drømme sig væk fra deres skriveborde. Snarere tværtimod:

”Flere og flere akademikere sidder i jobs, som dybest set er sekretærjobs”, siger han som en forklaring på, hvorfor nogle drømmer om et mere simpelt arbejde.

Ifølge ham er der en tendens i den danske, offentlige sektor til at give akademiske medarbejdere HK-opgaver i stedet for at lade dem gøre det, de er uddannede til, nemlig at løse komplekse opgaver ved at trække på deres viden og kompetencer.

”Det meste akademiske arbejde er jo kontorarbejde; arbejde i banaliteternes højborg”, siger Baldursson og fremhæver sagsbehandlere i ministerier, styrelser og kommuner som eksempler på AC-medarbejdere, der ikke har mulighed for at gøre en positiv forskel:

”De får ikke lov at tænke selv, de skal bare fortolke regler.”

Resultatet er, at en stigende del af de yngre akademikere – dem under fyrrer – lever i et mismatch mellem grunden til, at de blev akademikere og deres faktiske arbejdsliv. Det er en opskrift på frustration og skuffelse, mener lektoren, der regnes for en ekspert i det moderne arbejdsliv og stress.

”Det er ikke underligt, at de sidder og drømmer om noget, som udgør en kontrast til den verden, de har fået”, siger Baldursson og tilføjer, at som håndværker får du i det mindste lov til at bruge dine hænder, og du kan se, at dit produkt bliver brugt til noget.

Drømmen om et gartnerliv

Einar B. Baldurssons tese passer dog ikke helt på Rebecca Weigaard Jørgensen, som er fuldmægtig i Københavns kommune. Når hun drømmer sig væk fra den djøf-verden, hun til dagligt færdes i, handler det om at være i naturen og få lov til at ”gå og rode i jorden”.

”Det er enkelt, og man forholder sig til noget konkret”. Sådan forklarer Rebecca sin drøm om at arbejde som gartner. En drøm hun selv betegner som ’romantisk”.

Rebecca arbejder til dagligt med kriminalitetsforebyggelse i ’Center for sikker by’ i København, og hendes arbejde kræver, at hun forholder sig til mange mennesker og systemer.

”Der er ikke to dage, der er ens,” forklarer hun.

Selvom omskifteligheden er noget af det, hun godt kan lide i jobbet, drømmer hun om forudsigeligheden ved at så og høste på faste tidspunkter af året. Samtidig forestiller hun sig, at opgaverne som gartner er tilpas simple til, at hun ville kunne koble





tankerne fra indimellem:

”Det er jo noget af det mest håndgribelige; du sår et frø, og der vokser noget frem,” forklarer Rebecca om sine gartnerdrømme.

Legoklods-agtig tilgang til arbejdslivet

Selvom vi kan drømme om det simple arbejde, så er det ikke det, fremtiden byder på mere af, mener Anne-Marie Dahl. Hun forudser, at omskifteligheden i vores arbejdsliv vil tage til i løbet af de næste 10-20 år:

”Vi kan ikke stoppe globaliseringen, så det bedste, vi kan gøre, er at finde nogle livsstrategier for, hvordan vi vil håndtere den.”

Fremtidsforskeren vurderer, at vi i stigende grad får brug for evnen til at surfe og navigere i skiftende tilstande. Hun kalder det at have en ’legoklods-agtig tilgang’ til sit arbejdsliv, og med det mener hun evnen til at omformulere sine talenter til de skiftende sammenhænge, man indgår i.

Nogle kan det allerede, mens andre først skal til at lære det, og det bliver især en udfordring for dem, som trives bedst med struktur og forudsigelighed, mener Anne-Marie Dahl.

Men udviklingen er kun skræmmende,

hvis vi ikke forstår den. Derfor anbefaler hun djøferne at sætte sig ind i, hvad det er for nogle kræfter, der er i gang med at vende op og ned på deres arbejdsliv:

”Jeg tror, at løsningen ligger i at forstå, hvad pokker det er, der er på spil. Hvordan kan jeg bedst positionere mig selv, og hvordan kan jeg leve med bevægelsen, så den ikke bliver så farlig,” lyder rådet fra Anne-Marie Dahl.

”Fantasi med et relevant indhold”

Einar B. Baldursson mener til gengæld, at vores higen efter et mere jordnært arbejde skyldes, at universiteterne er blevet til ’massefabrikker’, som uddanner flere akademikere, end arbejdsmarkedet kan rumme.

Og han vurderer, at antallet af akademikere, som drømmer om et mere simpelt arbejde vil stige fremover.

”Det er en naturlig reaktion på at miste betydning og indflydelse at fantasere om et liv, hvor du har det bedre,” siger Baldur-

sson og kalder drømmen om at blive bager, slagter eller postbud for ”en fantasi med et relevant indhold.”

Postbude er ikke fredede i fremtiden

Ifølge Anne-Marie Dahl er der mange, der drømmer om *simple working* i øjeblikket, men det er begrænset, hvor mange der realiserer drømmen på grund af den økonomiske krise.

Fremtidsforskeren vurderer, at vi vil se lidt flere, der springer ud, når hjulene atter begynder at dreje rundt. Men spørgsmålet er, om det er løsningen at gå efter ’old school’ jobs som postbud eller slagter.

”Jeg tror ikke, at postbude er fredede i fremtiden. Der bliver mindre og mindre at cykle rundt med”, siger Anne-Marie Dahl og

tilføjer, at hun selv – som så mange andre danskere – lige har tilmeldt sig e-boks.

Drømmen om en anden verden

Peter bliver nok heller aldrig lastbilchauffør. Der til er lønnen for lav:

”Hvis jeg kunne leve af det, så fint. Men jeg ville være nødt til at skulle

omkalfatre hele mit liv,” siger Peter og forklarer, at hans og familiens liv er gearet til to akademikerløbninger. Så indtil videre nøjes Peter med at drømme om et arbejdsliv i en helt anden vognbane.

Rebecca håber, at det på et tidspunkt bliver muligt at kombinere sine AC-kompetencer med et mere jordnært arbejde:

”Som akademikere kan man godt mangle den praktiske dimension,” siger hun. Samtidig tvivler hun på, at et job som fuldtidsgartner ville være lykken, hvis hun sprang ud i det:

”Drømmen ligger jo også i, at det er ret langt fra den verden, jeg er i nu,” lyder det fra Rebecca Weigaard Jørgensen. ■

”Det er en naturlig reaktion på at miste betydning og indflydelse at fantasere om et liv, hvor du har det bedre”

Einar B. Baldursson, professor

DET TAGER KUN EN UGE AT BLIVE ET PAR ÅR KLOGERE

11.-15. AUGUST 2014 / 18.-22. AUGUST 2014

EKSEMPLER FRA ÅRETS PROGRAM:

- Det Borger- og Patientcentrerede Sundhedsvæsen – organisation, teknologi og nye roller for sundhedsprofessionelle
- Klimaændringer – status, risici og modtræk
- Kommunikation 2.0 - effektiv kommunikation på tværs af medier
- Organisationsantropologi – realitetstjek og strategi-forankring
- Adfærdsøkonomi og Psykologiske Valg – konsekvenser af menneskelig irrationalitet
- Coaching, Kierkegaard og Lederskab
- Decoding China! – Power, Philosophy, Government Affairs and Lobbying in China
- Troværdig Meningsdannelse – retorisk kompetenceløft for meningsdannere
- Velfærdsstat og Kriseopfattelse – kampen om præmisser og konsekvenser
- Finansielle Modeller i Kontinuert Tid
- Market Access for Pharmaceutical Products – trends and challenges
- Pharmaceutical Law & Policy – hot topics shaping the future of the European pharmaceutical industry



copenhagensummeruniversity.ku.dk

E: csu@adm.ku.dk - T: 3532 2870



Det stressfyldte årti

Der er markant flest djøfere i 30'erne, der føler sig tynget af stress. Og stressen har bidt sig yderligere fast på det seneste.

Tine Santesson / Foto Shutterstock

I løbet af bare et år har næsten dobbelt så mange djøfere mellem 30 og 39 år ringet til Djøf, fordi stressen har fået et forvoldsomt tag i dem. Generelt set er henvendelserne fra stressramte djøfere steget de seneste år, men altså i særlig høj grad blandt dem i 30'erne.

I sidste kvartal 2012 kontaktede 101 stressramte djøfere mellem 30 og 39 år Djøf. Et år senere var det 170 i samme aldersgruppe, der ringede. Samlet set fik Djøf 328 henvendelser vedrørende stress det sidste kvartal i 2013.

Alt for meget på én gang

Billedet af et særligt stressramt årti harmonerer med billedet af danskerne i øvrigt, siger Pernille Rasmussen, erhvervspsykolog, cand.psych.aut., ejer af virksomheden GrowPeople og tidligere tilknyttet Stressklinikken på Hillerød Hospital.

”Det er det årti, hvor vi skal og vil det hele: Foden ind på arbejdsmarkedet, børn og boligkøb. Og måske særligt for djøferne - et stort fokus på en karriere i komet fart, og ofte er de i et ægteskab, hvor partneren også er djøfer.”

Og det er da også ofte på grund af pres fra mange sider, at stressramte djøfere søger hjælp hos Djøf, fortæller Lykke Fehmerling, chefkonsulent i Djøfs Rådgivningscenter.

”De er pressede på alle fronter, og de drager ikke omsorg for sig selv nogen steder i livet.”

Hvor kan vi skære?

Meget stress er arbejdsrelateret, siger Pernille Rasmussen.

”Og vi er også gode til at pege på arbejdet som årsag. Det er straks sværere at pege på os selv og vores privatliv. Men her vil vi typisk også for meget. Derfor er der behov for, at vi tager et kritisk syn på os selv. Behøver børnene både at gå til svømning og dans? Og behøver vi at dyrke fitness flere gange om ugen samtidig med, at vi pendler en time og ofte arbejder over?”

For netop når det gælder privatlivet, kan man jo forholdsvis nemt foretage nogle ændringer, siger Pernille Rasmussen. Man kan fx slække lidt på ambitionsniveauet og måske hyre en rengøringshjælp, lyder hendes råd.

Dét stresser djøferne

Når djøferne ringer med deres stress-problemer, har de selv flere forskellige forklaringer på årsagerne, og her er det ganske vist også sjældent, at privatlivet får skylden. Men der er en række gengange blandt det, som djøferne selv synes, stresser dem, fortæller Lykke Fehmerling.

”På førstepladsen ligger relationsstressen, og her er det især en dårlig relation til chefen, der kan få bægeret til at flyde over. Men det kan også være relationen til kollegerne. Efterhånden er der mange djøfere, der går ud og overtager administrative stillinger. De er et ledelsesprojekt, men de øvrige kolleger ser dem ikke som en gevinst. For nogle kan følelsen af ikke at gøre det godt nok også spille ind. Fra at være superstuderende kommer de ud på et arbejdsmarked, hvor der kun er resurser til, at de kan løse deres opgaver 80 procent. Det stresser dem.”

Særligt udsatte

Men grunden til, at så mange i 30'erne bakser med et særligt pres i øjeblikket, kan også have en aktuel årsag.

”De er i den aldersgruppe, der ofte står tilbage efter en fyringsrunde, og det betyder typisk, at ekstraopgaver bliver fordelt på dem. Samtidig kan det være psykisk hårdt at være den, der sidder tilbage, når kollegaen er blevet afskediget,” siger Lykke Fehmerling.

Og så er der også det med, at mange – måske især djøfere – gerne vil gå ledervejen. Og også gerne så hurtigt som muligt. Men det kan også komme til at koste, siger Pernille Rasmussen.

”Hvis man siger ja tak til en forfremmelse, så skal man være realistisk og ikke bare være smigret over tilbuddet. Hvis man øser noget nyt op på tallerkenen, så skal man fjerne noget andet. Og når og hvis man siger ja til et lederjob, så skal man også stille krav til, at man bliver klædt godt på til jobbet.”

Lykke Fehmerling understreger dog, at der også er rigtig mange, som klarer det godt på alle fronter, uden at stressen får overtaget.

”Kendetegnet for dem er, at når de træffer et valg, træffer de også et bevidst fravalg. Og så tør de tage snakken med chefen, kollegerne og ægtefællen, hvis de oplever, at det er ved at brænde på,” siger Lykke Fehmerling. ■

“På førstepladsen ligger relationsstressen, og her er det især en dårlig relation til chefen, der kan få bægeret til at flyde over”

Lykke Fehmerling, chefkonsulent



Ønsker du nye udfordringer og personlig udvikling?

job.regionyddanmark.dk

Preben Højbæk, HR-konsulent

Region Syddanmark

Djøf boligmarked



Hvis du er medlem af Djøf, kan du sælge, bytte og udleje boliger i djøfbladet og på djoefbladet.dk. Du er velkommen til at maile din annonce til bolig@djoef.dk. Dit indlæg må højst fylde 300 anslag inkl. mellemrum. Vi gør opmærksom på, at det dog kun er et lille udvalg af annoncerne, der bliver trykt i selve djøfbladet.

Husk, du kan se flere boligannoncer på www.djoefbladet.dk

Bytte lejlighed Nørreport/Torvehallerne

Vi ønsker at bytte vores leje lejlighed til en større bolig. Vores lejlighed består af stor stue, nyere køkken med opvaskemaskine, nyere bad med vaskemaskine/tumbler, stort soveværelse samt værelse/kontor. Stor dejlig grøn gård. Tæt ved HC Ørsted parken, Botanisk have, Torvehallerne, Nørreport, m.m. Gode indkøbsmuligheder. Husleje 4.800 kr. Vi ønsker større lejlighed meget gerne i samme område, med mulighed for 3 soveværelser. Kontakt nancypagh@gmail.com Telefonnr.: 28536465

Andelslejlighed i Odense, lys 3-værelses 169.000 kr./mdl. 3.600 kr.

Praktisk 3 vær, også velegnet til delejlighed, pendler og forældre køb. Lejligheden er på 4. sal (øverst) lige ved Odense Bænegård/Bus. Dejlig stor lys stue, soveværelse med skabe og plads til dobbeltseng, kontor/værelse, flisebadeværelse med brus og et køkken med køkkentrappe, køleskab og nyere komfur. Stue og soveværelse har nyslebne lyse parketgulve. I alt 63m². Fælles gård med borde, bænke, grill og cykelparkering samt fælles vaskeri. Sælges langt under andelsværdien grundet studieskift. Fornuftig økonomi i ældre veldrevet og hyggelig andelsforening. Kontakt pvdhude@gmail.com Telefonnr.: 21765100/42223749

Snart færdiguddannet cand.merc.er søger bolig i København

30-årig århusiansk og specialeskrivende kvinde søger en bolig i København, da min samarbejdsvirksomhed ser ud til at ville beholde mig. Jeg søger en 1- eller 2-værelses lejlighed i midtbyen (det i københavnere vist kalder indre by :-)) eller overskuelig afstand dertil. Max 5.000 kr. pr. måned. Jeg ønsker at flytte senest i august, men er åben for lejemål, der starter før. Kontakt hellekudal@gmail.com

Dejligt værelse meget tæt på Københavns Universitet Amager og Metro

Stort og hyggeligt værelse på 20 m² udlejes til rolig lejer med orden i tingene. Værelset er fuldt møbleret, og sammen med den anden lejer har du: egen indgang, bad og toilet, køkken med køleskab, mikroovn og kogefaciliteter. Vi bor meget tæt på KUA og Metrostation DR-Byen, og der er en dejlig have, som du også er meget velkommen til at bruge. Værelset koster kr. 4.500,-/måned og med i huslejen er el, varme, vand, trådløst internet og brug af vaskemaskine. Har du brug for en parkeringsplads kan dette eventuelt aftales. Kontakt dorte.stang@gmail.com Telefonnr.: 42210359

Byggeforeningshus på Frederiksberg udlejes i juli 2014

Skønt hus i roligt og charmerende lukket villakvarter på Frederiksberg udlejes i uge 29, 30 og 31. Huset ligger 5 min. fra Flintholm station, med metroforbindelse til Kgs. Nytorv (10 min). Huset indeholder: 2 soveværelser, det ene med udgang til balkon på 1. sal, kammer, åbent køkken, 2 badeværelser, stor stue og havestue. Der kan sove max. 6 personer. Der er opvaskemaskine, vaskemaskine og tørretumbler, tv, internet m.m., samt lukket ugenert have med stor terrasse og muligheder for solbadning og aftenhygge med grill. Pris pr uge: 4.500 kr. + slutrengøring. Kontakt nilsen_helle@hotmail.com



Som medlem af Djøf kan du spare penge på dit billån gennem Lån & Spar. Du behøver ikke at flytte alle dine konti for at opnå den billige rente.

Ring til Lån & Spar på 3378 1949 eller læs mere på djoef.dk/bank

lån & spar





AARHUS
UNIVERSITY
BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES

The same thinking only gets you **the same results**

Get an MBA from Aarhus University

The world is changing, and so should you. With an MBA from Aarhus University, you get to explore your unique leadership abilities. Through action learning and tutored by internationally recognised professors, you will acquire the tools you need to **welcome change**.

Read more at mba.au.dk.

Information
sessions,
spring 2014



DIMITTEND I FODBOLDPRAKTIK

MIN KARRIERE

Cand.merc. i filosofi, Kasper Ebbesen er en af mange Djøf-dimittender, som endnu ikke har skiftet eksamensbeviset ud med et job. Gennem praktik hos fodboldklubben Nørrebro United er han blevet mere bevidst om, hvad han kan på arbejdsmarkedet.



Af Mads Matzon / Foto Michael Daugaard

Der står 'OMKLÆDNING DRENGE' på døren. Lugten kender alle, som har haft idræt i folkeskolen. Der er ikke andre steder at give interview i det lille baghus på Nørrebro, så det bliver her, at Kasper Ebbesen fortæller om, hvad han laver i Nørrebro United.

"Jeg er i praktik i fire uger her i fodboldklubben. Det er en del af en matchmaking-proces, hvor akademikere og mindre virksomheder forhåbentlig får øjnene op for hinanden."

Ud over praktikken får han også et lederkursus, og så skal han i praktik i syv uger i en anden virksomhed. Forløbet er et samarbejde mellem DBU, Københavns Kommune og Djøf.

Han er i praktik sammen med Anders Berntsen, som også er arbejdsløs dimittend. Tiden i klubben bruger de primært på at lave et udkast til en folder, som skal fremme kommunikation på tværs af organisationen i klubben. Blandt andet for bedre at fastholde klubbens frivillige.

"Klubben er vokset med 100 medlemmer hvert år siden 2008. Organisatorisk har det måske været lidt svært at følge med. Der kan vi hjælpe. De mangler også baner, men det kan vi ikke gøre så meget ved."

Kasper er glad for at bruge sine kompetencer fra studiet til noget. Han har fået øjnene op for, at det han har lært om analyse, organisering, struktur og kommunikation kan bruges helt lavpraktisk til en folder for en fodboldklub på Nørrebro.

"Jeg har hørt og læst om, hvordan akademikere kan bidrage til noget i de små og mellemstore virksomheder. Men der har altid været en barriere. Det føles ikke så virkeligt, når du ikke selv har været ude og prøve det af."

Han fortæller, at han har fået bekræftelse på, at han rent faktisk har en masse at tilbyde.

"Jeg kan byde ind med et produkt og gøre en forskel og skabe en værdi for denne her klub. Hvis jeg kommer ud i en mindre virksomhed, som har nogle organisatoriske udfordringer, så ved jeg nu, at jeg har noget at bidrage med." ■

Hvem er din følgesvend?

”Han hedder Anders Berntsen, og han har læst Socialvidenskab og Kommunikation på RUC. Ligesom jeg, har han været ledig siden sidste sommer. Han spiller selv i Nørrebro United.”



Hvor stor er Nørrebro United?

”Klubben har cirka 500 spillere fordelt på omkring 40 hold. Banerne er spredt rundt om på Nørrebro. Der er én ansat, og det er formanden Flemming.”



Er du fodboldinteressert?

”Jeg har selv spillet i mange år. Jeg ser fodbold i fjernsynet og følger med i, hvad der sker.”



Kunne du se dig selv i en mindre virksomhed, inden du kom ud i klubben?

”Nej, jeg kunne ikke se, hvad jeg skulle gøre der. Jeg havde mest søgt stillinger i større private virksomheder med graduate-programmer. Men når du kommer ud i en mindre virksomhed, så kommer du jo nærmest ud i et graduate-program, fordi du lynhurtigt bliver blandet ind i alverdens forskellige ting, som skal ordnes.”

Studieliv

Asger Narud og **Mathias Mark**

Bornæs læser statskundskab. I deres fritid har de udviklet et undervisningskoncept, der får deltagerne til at føle og tænke demokrati. Mathias forklarer.

Af Mads Matzon
Foto Petra Kleis



Asger og Mathias har fulgt hinanden siden første år på Statskundskab. De er også venner privat, og de bruger omkring 20 timer om ugen på Demokrati i Praksis.

GIVER GYMNASIEELEVER DEMOKRATIOPLEVELSER

Hvad går jeres koncept ud på?

”Det er et undervisningskoncept, som vi kalder ’Demokrati i Praksis’. Det er baseret på dialog og deltagelse blandt eleverne og et interaktivt element med afstemninger. Vi har en tretrinsraket, som vi kalder: ”Afstemning-dialog-afstemning.”

Hvad betyder det?

”Eleverne får noget inspirationsmateriale om demokrati, inden vi møder dem. Vi afholder så en workshop, hvor de bliver præsenteret for nogle dilemmaer og problemstillinger, der omhandler demokrati. De stemmer om deres holdning til disse, hvorefter de diskuterer dem i mindre grupper. Efter diskussionen stemmer de igen, og så ser vi, om deres holdninger har ændret sig.”

Hvorfor det?

”Vi ser, hvad det er for en bevægelse, som samtalen har skabt i meninger. Vi diskuterer resultatet med eleverne. Rykkede samtalen noget ved dem? Hvad rykkede den? Og hvorfor?”

Hvad håber I på, at eleverne får ud af det?

”Vi vil give dem en oplevelse af at være aktive borgere, der deltager i demokratiet gennem samtale. Vi giver dem rammerne, og så er resten op til dem. Vi vil ikke diktere bestemte holdninger.”

Giv et eksempel på et spørgsmål som eleverne diskuterer.

”Bør vi afskaffe partierne i Danmark?”

Hvordan fik I idéen til Demokrati i Praksis?

”Vi interesserer os for demokratiet og demokratiteori. Hvad er det gode demokrati? Hvilken rolle spiller almindelige borgere i det gode demokrati?”

Hvor står I med projektet lige nu?

”Vi skal lige til at indgå et samarbejde med Forlaget Columbus. Et bogforlag, som laver fagbøger til gymnasierne – særligt samfundsfag.”

Hvad har været den største oplevelse indtil nu?

”Da vi afholdt vores første rigtige workshop for 200 elever på Ørestad Gymnasium. Det var vildt inspirerende at mærke,

hvordan eleverne levede sig ind i samtalerne. Unge har masser af meninger.”

Hvor lang tid gik der, fra I fik idéen, til I stod foran eleverne?

”Omkring to-tre måneder, så det gik ret hurtigt. Det var vigtigt for os at komme ud og prøve vores idéer i virkeligheden så hurtigt som muligt. Det er en bevidst strategi, så vi ikke går i stå.”

Hvad er jeres fremtidsdrømme?

”At Demokrati i Praksis er et integreret supplement til undervisningsplanerne på gymnasierne og de ældste klasser i folkeskolen.

Tjener I noget på det?

”Nej, penge har ikke været et fokus, men nu må vi se, hvad fremtiden bringer.” ■

Mathias´ og Asgers iværksætterråd:

”Perfektionisme kan dræbe dit drive. Det er vigtigt hele tiden at komme ud i virkeligheden og afprøve din idé.”

”Vi vil give dem en oplevelse af at være aktive borgere, der deltager i demokratiet gennem samtale”



DEN RAPKÆFTEDE EU-PROFESSOR

Få eksperter i Danmark deler vandene som EU-professor Marlene Wind. Hun står kompromisløst på mål for sine pro-europæiske holdninger og vil hellere leve med skudsmål som udansk og antidemokratisk end lade sig tie ihjel. Også selvom hendes rappe replikker får voldsomme konsekvenser.

Af Annemette Schultz Jørgensen, freelancejournalist / Foto Ricky John Molloy



Antidemokrat, elitær, fuldstændig færdig, udansk, farligere end Al-Qaeda, bunden af overklassen, halv-Wind og et broddent kar. Listen over de lidet flatterende øgenavne, som EU-professor Marlene Wind er blevet kaldt, er lang. Det samme er dog også rækken af hæderkroninger og rosende omtaler. I 2009 fik hun Europas Kvinders Pris som en af Danmarks bedste Europaformidlere. I 2010 var det Columbusprisen for sine saglige argumenter i EU-debatten. I 2011 indstillede Samfundsvidenskabeligt Fakultet hende til Videnskabsministeriets Formidlingspris, og i 2012 modtog hun som den første Tøger Seidenfaden Prisen for sit mod og utrættelige formidling af viden om det europæiske samarbejde. Dertil kommer et par støttegrupper på Facebook med flere tusinde medlemmer.

Meningerne om Danmarks mest brugte EU-ekspert spænder milevidt, og ikke ret mange professorer i landet deler vandene som hun.

”Det er da aldrig rart at blive kaldt en masse ikke særligt rosende øgenavne. Men jeg er vist ved at vænne mig til, at mit lod i livet er at være *pigeonholed* (sat i bås, red.) og stemplet. Og skulle jeg vælge, vil jeg hellere risikere at blive udskældt for mine holdninger end slet ikke udtale mig overhovedet,” siger Marlene Wind, der har inviteret inden for på kontoret i det gamle Kommunehospital i Øster Farimagsgade, der nu er omdannet til Statskundskabs hovedkvarter på Københavns Universitet. Her er hun leder af Center for Europæisk Politik og professor i statskundskab med særligt fokus på samspillet mellem EU-ret og politik.

Debat i barndomshjemmet

For Marlene Wind har det at ytre sig og være i opposition været en fast bestanddel af livet, så længe hun kan huske. I barndomshjemmet uden for Århus var der diskussion fra morgen til aften, og man måtte gå sig en tur i skoven, hvis man blev træt af at debattere.

Omdrejningspunktet var faren, Dr. theol. H.C. Wind, der med hendes egne ord var en regulær drillepind og utrættelig diskussionsmager. Han elskede at lægge de størst mulige politiske spørgsmål op til debat og altid holde sig i opposition til resten af familien, som, ud over Marlene Wind, bestod af to brødre og moren, der var højskolelærer.

”Det, der gav point i mit barndomshjem, var at kunne diskutere, forsvare sine holdninger og give igen. Det handlede meget om at



vinde min fars gunst, og jeg var nok den, der elskede diskussionerne med ham over opvasken allermest,” fortæller Marlene Wind.

Diskussionslysten og engagementet i store politiske spørgsmål kom altså allerede ind med modermælken. Studievalget faldt ikke overraskende på statskundskab, da hun startede sin akademiske løbebane i slutningen af 1980'erne på Århus Universitet, efterfulgt af først et Ph.D.-studie i Firenze, et studieophold i Massachusetts i USA og en stagiereansættelse i Bruxelles. Tilbage i Danmark var første job på Dansk Udenrigspolitisk Institut, så en ansættelse som først adjunkt, senere lektor og siden professor på Statskundskab ved KU. Og siden sommeren 2012 er der føjet endnu en professortitel på CV'et, nemlig ved Juridisk Fakultet på Oslo Universitet.

Fascination af Europarettet

At den røde tråd igennem karrieren har været EU og især de retlige spørgsmål ved det europæiske fællesskab, tilskriver Marlene Wind dog mere et tilfælde.

”Jeg har altid været optaget af international politik, men at det blev EU, var nok fordi jeg læste i USA, da muren faldt. Det skabte en kæmpe interesse for Europa på den anden side af Atlanten, som klart smittede af på mig. Jeg sad udenfor og kiggede ind på et skelsættende tidspunkt i EU's historie, og det fik det til at gå op for mig, hvor unikt et juridisk fundament EU bygger på i forhold til al andet internationalt samarbejde,” siger Marlene Wind,

”For i modsætning til alle andre folkeretligt baserede samarbejder, vi er med i, er EU det eneste, der for alvor er retligt bindende. EU’s grundlæggere vidste fra starten, at de ikke ville et samarbejde, hvor landene selv skulle kunne pille rosinerne ud af kagen. Det var et enten eller, også selvom det i praksis kom til at udfordre nationalstaternes selvstændighed. At landene accepterede det, og at EU’s både store som små lande er lige for loven, har altid fascineret mig, og gør det stadig,” siger Marlene Wind, og man er ikke i tvivl.

For vi er bare få minutter inde i interviewet, og begreber som nationalstatsfølelse, folkeret, suverænitetssafgivelse og internationale ratifikationer er allerede føjet tværs over bordet imellem os flere gange, og både Marlene Wind og djøfbladets udsendte har for længst fået farve i kinderne. Wind fordi hendes optagethed i de emner, hun taler om, tydeligvis er så stor, at selv hendes fysik afslører det. Og for interviewerens vedkommende, fordi man ikke kan undgå at blive forpustet, hvis man skal holde trit med EU-professorens lixtal.

Demokrati tradition giver EU modstand

Men Marlene Wind er også et holdningsmenneske. Hun er en inderlig fortæller for det EU, danskerne stort set er lige så lunkne overfor, som da vi meldte os ind i EF i 1973. Og det fik hende til for en årrække siden at stille forskningen skarpt på, hvorfor danskerne efter 40 år bliver ved med at tvivle på et fællesskab, der i hendes egne øjne kun bliver mere fordelagtigt for hver dag, der er gået.

”Min tese er, at danskernes vedvarende EU-modstand bunder i vores demokratiske tradition og historie. En som vi deler med resten af Norden, men som er meget forskellig fra den demokratiske konstruktion i de øvrige europæiske lande,” fortæller hun.

Hvor Danmark har en såkaldt flertalsdemokratiske tradition, der hviler på en opfattelse af, at en beslutning taget af et flertal i Folketinget er det mest demokratiske, så mener de fleste andre - og så EU - snarere, at demokrati handler om at balancere magtens tre grene og beskytte borgernes individuelle rettigheder. Det indebærer en mere reel tredeling af magten og giver domstolene mulighed for at omstøde parlamenternes beslutninger for at sikre netop de rettigheder.

”Men i Danmark mener vi, at den øverste demokratiske institution er og bliver Folketinget, og at ingen instans bør være over el-

ler ved siden af, som Hørup engang sagde. Og derfor bliver mange danskere provokeret ved tanken om en stærk EU-domstol, fordi den virker udemokratisk. Også selvom domstolens rolle rent faktisk er at sikre, at alle er lige for loven, og i mine øjne snarere styrker demokratiet end forringer det,” siger Marlene Wind.

Udansk at være for EU

Hun ved, at hun i mange danske kredse bliver betragtet som både udansk og udemokratisk, fordi hun netop adværer mod det uindskrænkede flertalsdemokrati.

”Det er utroligt vanskeligt at kommunikere nuancer om EU i Danmark, og har man en EU-positiv indstilling, opfattes man som totalt ukritisk over for projektet. Men jeg har altid været kritisk over for tåbelige EU politikker, men det bliver der ikke rigtigt lagt mær-

”At EU’s både store som små lande er lige for loven, har altid fascineret mig, og gør det stadig”

Marlene Wind

ke til. Og derfor er jeg ved at vænne mig til, at mine udtalelser og analyser af EU-politikken nærmest per automatik udløser øretæver i Danmark,” siger Marlene Wind, som helt aktuelt også er trådt ind i bestyrelsen for den nye tænketank Europa, der netop skal sætte gang i en mere nuanceret EU-debat i Danmark.

Hun fortæller om, hvordan hun fx kan modtage hademails og vrede læserbreve i dagens aviser, når hun forklarer offentligt, hvordan EU’s indre markeds regler fungerer. Men også om de mere højlydte øretæver i det offentlige rum. For eksempel fra Politikens kulturredaktør Rune Lykkeberg i bogen *Alle har ret - Demokrati som princip og problem*, hvori han udpeger Marlene Wind til præmieeksemplet på alt det, han ikke kan lide, og kalder hende for både elitær og antidemokrat og i den efterfølgende debat for farligere for demokratiet end Al-Qaeda. Blandt andet på grund af Winds forsvar for EU-domstolen.

”Kritikken kan jeg sådan set godt klare, men jeg synes alligevel, at den er lidt uhyggelig. For den vidner om, at man i Danmark ik-



ke både kan være for Europa og for Danmark. Det er et enten eller. Og det betyder, at jeg må leve med at blive betragtet som en slags kætter, fordi det per definition er udansk at have det synspunkt, at EU er en god ting,” siger hun.

En spade for en spade

Så Marlene Wind kan altså godt tage mosten. Det er netop den evne, hun har fået med sig i vuggegave. Og af samme grund ligger EU-professoren hverken søvnløs om natten over Lykkebergs øgenavn, læserbreve i dagbladenes spalter eller hademails i inboksen.

Og alligevel erkender hun, at kritikken én gang er endt med at blive voldsommere, end hun selv har brudt sig om.

Nemlig da hun i 2011 ragede uklar med den daværende regering efter på TV at have udtalt sig kritisk om planen om at genopstille de gamle grænsebomme. Marlene Wind kaldte beslutningen i strid med EU's regler og kaldte det, regeringen gjorde, for at *appellere til den laveste fællesnævner* og danskernes *indre svinhund*.

Det fik i første omgang Søren Pind og Pia Kjærsgaard til at lange kraftigt ud efter EU-professoren og kalde hende for både *Marlene halv-Wind* og *fuldstændig færdig som ekspert* i medierne. De mente, at hun havde politiseret for meget og var gået over stregen i forhold til sin rolle som forsker. Selv erkendte Marlene Wind, at hendes ordvalg måske havde været en anelse for kækt, men fastholdt sit synspunkt. Hun var blevet bedt om sin vurdering, og den havde hun givet.

”Jeg blev først virkelig chokeret. Jeg blev bedt om min vurdering, for på det tidspunkt var det jo bare en vurderingssag. Og jeg var helt sikker på, at der var højt nok til loftet i det ytringsfrihedsskende Danmark til, at en forsker kan kalde en spade for en spade, når en regering så åbenlyst kvajer sig. Men så brød helvede løs,” siger hun, som i dag er sikker på, at regeringen langede så voldsomt ud efter hende, fordi de vidste, at de havde begået en brøler og derfor prøvede at aflede opmærksomheden.

”Selvom det var voldsomt, så tog jeg det egentlig ret afslappet de første dage. For reaktionerne kom jo fra begge fronter. På den ene side væltede det ind med støttemails og opbakning lige fra lastbilschauffører i Padborg til selv højrefløjpolitikere, der var dybt forar-

gede over regeringens studehandel med DF, mens der også kom en reaktion, der følte som om, jeg skulle skydes i nakken,” fortæller hun.

Aktindsigt i personalemappen

Men da en advokat et par dage inde i mediestormen så søgte aktindsigt i hendes personalemappe på Københavns Universitet, gik det for tæt på. Og efter et godt råd fra en medievant ven besluttede hun at trække sig helt fra offentligheden i en periode, der endte med at blive til seks måneder.

”Det var selvfølgelig enormt svært at tie stille. For diskussionen om mine udtalelser fortsatte jo uden mig. Jeg havde da klart brug for at kunne forsvare mig. For selvom jeg fik stor opbakning, mens det hele rasede, også fra mange prominente støtter, kom det meste på privat plan,” siger Marlene Wind, som året efter til gengæld fik et ordentligt offentligt rygstød fra Politikens Hus.

Her modtog hun som den første Tøger Seidenfaden Prisen for *sin utrættelige formidling af viden om Danmarks rolle i det europæiske samarbejde* og for samtidig at turde *gå imod tidsånd og politikere i sin afdækning af, hvorledes Europa ser ud i dag*.

”Den pris var jeg uendelig glad for, og den havde stor symbolsk værdi for mig. Først og fremmest var det ærefuldt at modtage den som den første, men for mig personligt gav det en oprejsning, som jeg må erkende, at jeg alligevel har haft brug for. For på trods af, at jeg aldrig tvivlede i mit synspunkt, havde nogen jo i offentligheden forsøgt at så tvivl om min rolle som uafhængig ekspert. Så da den pris kom, følte jeg, at jeg igen helt og holdent kunne rette ryggen op,” siger Marlene Wind.

Altid behov for at ytre sig

Siden er hun for længst vendt tilbage i medierne som ivrig EU-debattør og har igen indtaget posten som landets mest anvendte EU ekspert. Og alligevel erkender Marlene Wind, at det er en rolle, hun i dag indtager med lidt større forsigtighed end tidligere.

”Jeg er nok mindre naiv i dag end dengang. For jeg har set, at den politiske virkelighed kan være enormt barsk. Vi har åbenbart ikke den totale ytringsfrihed her i landet, som jeg tidligere troede. For siger man magthaverne imod et sted, hvor det gør for ondt, kan der være politiske spillere, der har så stor interesse i at ødelægge dit renommé, at de er fuldstændig ligeglade med, hvad det kommer til at koste dig som person,” siger Marlene Wind.

”Så jo, jeg er da blevet klogere på det politiske spil, men mine synspunkter er intakte, og jeg vil altid have behov for at ytre mig. Det instinkt kan jeg ikke tæmme. Også selvom det har en pris. Helere være en udskældt professor i et elfenbenstårn, end at gå på kompromis med mine holdninger,” slutter EU-professoren. ■

”Jeg må leve med at blive betragtet som en slags kætter”

Marlene Wind



Som brødre vi dele



Deleøkonomien er ved at afløse oplevelsesøkonomien og har gjort det hipt at dele, låne og leje alverdens ting af hinanden. Ekspertter kalder den nye trend for et paradigmeskifte og forklarer det med, at vi er blevet både mere ressourcebevidste og fællesskabsorienterede og har fået nye teknologiske muligheder ved hånden.

Af Annemette Schultz Jørgensen, freelancejournalist / Illustration Mikkel Henssel

Har du for nylig meldt dig ind i en madklub, deler du boremaskine med naboen, eller har du udskiftet hjemmekontoret med et kontorfællesskab, så er du langt mere trendsættende, end du går og tror. Vores behov for at dele, låne eller leje alt lige fra arbejdspladser, boliger og transportmidler af og med hinanden er nemlig i hastig vækst, og er en tendens, som trendforskere forudser, vil føre et helt nyt paradigme med sig. De kalder den nye trend for *the sharing economy* og forventer, at vores hang til at dele fremover ikke bare vil løse vores egne, men også klodens voksende ressourceproblemer.

”Vi bevæger os i øjeblikket ind i en ny epoke kendetegnet af det, vi kalder *freedom from ownership*. Den handler om, at det at eje ting får mindre og mindre betydning for os, mens selve adgangen til dem pludselig er blevet det vigtige. Og derfor er vi begyndt at dele, låne og leje produkter, services og oplevelser med hinanden,” siger Claus Kjeldsen, der er konstitueret administrerende direktør på Institut for Fremtidforskning.

Vi er blevet mere ressourcebevidste

Tendensen kaldes for *the sharing economy* eller deleøkonomien. Kontorfællesskaber, madklubber og delebiler er nogle af de mere velkendte fænomener, mens husbytteordninger som homeexchange.com, bolig-udlejningsnetværket AirBnB, opgavemarkedet DenLilleTjeneste og den globale pendlertjeneste blablaCar er nyere eksempler på den voksende deletrang, som ifølge Claus Kjeldsen udspringer af flere strømninger i samfundet.

”Det her sker på baggrund af flere faktorer, hvoraf den vigtigste i mine øjne handler om den voksende kompleksitet og det øgede informationsflow i vores samfund. Tilsammen har de faktorer øget forandringshastigheden i vores samfund enormt. Det betyder, at alting ændrer sig lynhurtigt hele tiden i dag, og at de produkter, services og måder at gøre tingene på, der var hotte i går, kan være passé i morgen. Det har igen affødt en større ressourcebevidsthed blandt både forbrugere og virksomheder, som har gjort os mere tilbageholdende med at investere i ting, der lynhurtigt bliver foræl-

dede,” siger Claus Kjeldsen. Blandt virksomheder spores det blandt andet ved en øget tendens til at outsource, og til at flere og flere tyr til midlertidige ansættelser for at kunne holde sig så omstillingsparate og fleksible som muligt. Og hos forbrugere ses det på, at vi er blevet økonomisk mere forsigtige og tilbageholdende med at kaste store summer efter produkter, der alligevel kommer i en ny model dagen efter.

”Vi er som forbrugere på den ene side blevet mere omkostningsbevidste. Men da vi på den anden side fortsat har et stort behov for at kunne brande os selv gennem produkter, services og oplevelser, har vi været nødt til at opfinde nye måder at skaffe os adgang til tingene på med en ny valuta. Og det er altså blevet ved at dele, låne og leje frem for at eje,” siger Claus Kjeldsen og fortæller, at digitaliseringen og internettet derudover også har været en stærk medvirkende faktor til deleøkonomien. Han nævner eksempler som Spotify, Netflix og Wikipedea, der har gjort det langt mere uinteressant at have egne CD’ere, DVD-film eller læderindbundne leksika stående hjemme på hylden, fordi både musik, film og informationer nu kan lejes eller lånes på digitale tjenester via internettet.

Værdi at nedbringe forbruget

Anne Lise Kjær er international trendspotter og administrerende direktør i Kjaer Global i London. Også hun ser deleøkonomien – eller det hun også kalder for collaborative consumption – som et symptom på en voksende ressourcebevidsthed og nye teknologiske muligheder. Hun mener dog også, at vores voksende hang til at dele bygger på et fundamentalt værdiskifte.

”Med efterkrigsgenerationen opstod der stor social status i det at eje, hvilket har ført til den udprægede køb-og-smid-væk kultur, der har domineret os de sidste tre årtier. Men verden ændrer sig enormt i øjeblikket, og klodens ressourcemangel påvirker vores værdisæt. Folk er derfor blevet mere bevidste om det forkerte i hæmningsløst forbrug, og det er langsomt begyndt i sig selv at blive en værdi at tænke på, hvordan man kan nedbringe sit forbrug,” siger Anne Lise Kjær, der blandt andet er fremtidsrådgiver for M&S på CSR-området og samarbejder med dagbladet The Guardian om et tiltag for Sustainable Business.

Fælles oplevelser er vigtige

Hun fortæller, at vi i øjeblikket bevæger os fra det, man kalder en *me conomics* mod en *weconomics* kultur, hvilket betyder, at vi som individer går mere mod det at være fælles om at forbruge de produkter og services, vi tidligere ville eje. Og at det at dele og leje ting af hinanden derfor er blevet en selvstændig værdi.

”Det her er ikke bare en snæver tendens, der handler om, at vi synes bedre om at dele haveredskaber og bil med naboen, fordi vi sparer penge. Der er tale om en ny kultur ikke mindst båret af en ny generation af unge, for hvem fællesskabet og det at dele alt er en vigtig del af deres identitet,” siger Anne Lise Kjær, der nævner facebook og Twitter som gode eksempler. For selvom de i høj grad er netværk, vi elsker, fordi de giver os mulighed for at brande os selv, er begge også populære, da de giver os så gode muligheder for at dele viden og informationer om vores liv og oplevelser.

”Flere og flere entreprenører har også fået øjnene op for dette. Og derfor ser vi en masse nye forretningsmodeller opstå i øjeblikket netop med afsæt i det voksende behov for at dele,” siger Anne Lise Kjær og nævner Google, Freecycle, AirBnB og delebilsordninger som ZipCar som eksempler.

Seoul udråbt til verdens deleby

Hvor deletanken i den vestlige verden kun er slået an blandt få individuelle forbrugere, fortæller Kjær, at den andre steder figurerer lige så meget på regeringsniveau. For eksempel i Sydkorea, hvor hovedstaden Seoul har udråbt sig selv til *deleby*.

”I Sydkorea har man fået øjnene op for at deletankegangen kan være med til at løse nogle af de ressourceproblemer, man kæmper med blandt andet på grund af overbefolkning. Seoul har derfor udråbt sig selv som *Sharing City of the world* og indført skattefordele på forskellige områder for både private og firmaer, der deler og låner ting og services af hinanden,” siger hun og fortæller videre, at det har ført til en stor opblomstring af forskellige initiativer, der med afsæt i deletanken forsøger at løse byens største udfordringer gennem brugen af apps. Hvilket er muligt, da hele 60 procent af sydkoreanerne i dag ejer en smartphone.

Et initiativ handler eksempelvis om, at offentlige virksomheder stiller tomme lokaler til rådighed om aftenen for folk, der mangler lokaler til at afholde diverse arrangementer og udstillinger i. Et andet støtter folk, der deler kontorlokaler med hinanden. Endnu et låner jakkesæt ud til folk, der søger jobs, før de skal til jobsamtale. En anden tjeneste hjælper med at uddele overskudsmed og endnu et hjælper pensionister med at formidle værelser til unge, der mangler bolig.

”Seoul er speciel, fordi den er verdens tættest befolkede hovedstad og derfor står over for store udfordringer. Men den er i mine øjne samtidig et godt eksempel på en udvikling, vi kommer til at se mere til andre steder. Jeg er sikker på, at hele deletanken vil blive mere udbredt på regeringsniveau også i resten af verden, når flere indser, at der er tale om en bevægelse, der kan være med til at løse nogle af de ressourceudfordringer, vi kæmper med på verdensplan,” slutter Anne Lise Kjær. ■

”Det er langsomt begyndt i sig selv at blive en værdi at tænke på, hvordan man kan nedbringe sit forbrug”

Anne Lise Kjær, fremtidsrådgiver



JORDEN RUNDT

Af Mikkel Arre



Foto: Shutterstock

Franskmænd: Affærer er helt okay

I januar vakte det en vis furore, da et magasin hævdede, at den franske præsident, Francois Hollande, har haft en affære med en skuespillerinde gennem flere år. Det har dog næppe forarget et flertal i den franske befolkning. En global opinionsmåling fra Pew Research Center viser nemlig, at franskmænd ser usædvanlig mildt på folk, der har en affære uden om deres ægteskab. Mens 84 procent af amerikanerne og 76 procent af briterne finder den slags moralsk uacceptabelt, er samme andel i Frankrig blot 47 procent. Og næsten lige så mange franskmænd svarede til Pew-forskerne, at de slet ikke mente, at affærer var et spørgsmål om moral.

Gigantisk Buddha-kapløb i Kina

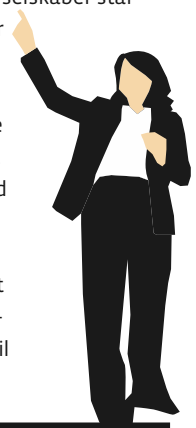


Foto: Shutterstock

For mange er Buddha et fikspunkt på vejen til mere ro i sjælen. For den kinesiske turismesektor er han et effektivt redskab – i hvert fald når han bliver gengivet i kolossal størrelse. Den 88 meter høje Buddha-statue i Wuxi i det østlige Kina skaffede således entréindtægter på mere end 1 mia. kroner sidste år, og adskillige byer og firmaer har ladet sig inspirere. Ifølge South China Morning Post er mere end 10 lignende byggeprojekter undervejs rundt om i landet. Ingen af dem kommer dog i nærheden af det gyldne vartegn i Lushan. Her knejser Buddha 153 meter i vejret.

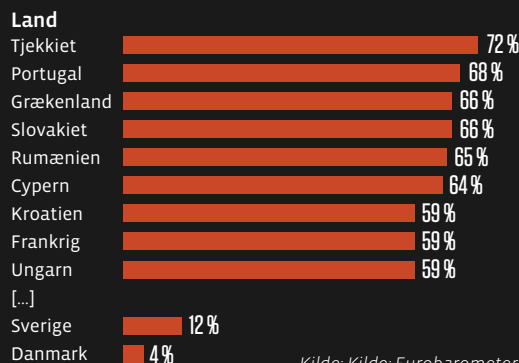
SPANSKE KVINDER GÅR SOLO

Spanien er fortsat under hårdt økonomisk pres, og mere end hver anden af de unge spaniere leder forgæves efter et job. Men på ét felt har kriseårene ført til en uventet succes: Siden 2008 er rekordmange kvinder begyndt som iværksættere, og på bare fem år er andelen af selskaber startet af kvinder fordoblet, så den nu udgør knap 40 procent. Efter krisen er marketing, sociale medier og produktinnovation blevet afgørende, og inden for disse områder står de spanske kvinder stærkt. Det skyldes bl.a., at de har haft svært ved at trænge ind i erhvervslivets mandsdominerede hierarkier, forklarer erhvervsforsker Joan Torrent Sellens fra Universitat Oberta de Catalunya til The Guardian: "Krisen gav dem et alternativ, deres egen vej til at bryde igennem glasloftet."



KORRUPTION PLAGER EU-LANDE

Penge under bordet er et velkendt fænomen i store dele af Europa. I en meningsmåling udført i hele EU svarer 43 procent af de adspurgte firmaer, at korruption er et problem for deres aktiviteter i deres eget hjemland.



Kilde: Kilde: Eurobarometer 2013. Udvalgte lande.

En leder, der ikke lærer nyt, leder som i går.

Lad dit
personlige
lederskab
blive udfordret

Mød andre
erfarne
ledere og styrk
dit netværk

Løft dit
bidrag til
forretningen
op i næste liga

Ledelse af i går. Det bliver næsten ikke mere skræmmende. Hverken for virksomheden eller medarbejderne. I dag skal ledelsens kompetencer som et minimum være på niveau med de førende konkurrenters. Men allerhelst være foran.

'Forretningsudvikling og lederskab' er et lederudviklingsforløb til dig, som vil være foran. Et forløb, der tager dig og dine ledelsesevner til de næste niveauer. Over et år vil du blive udfordret og udviklet – fagligt som personligt – af nogle af de bedste konsulenter og kompetente medkursister.

Næste forløb starter den 28. april 2014. Der er et begrænset antal pladser, så tilmeld dig nu på djoef.dk/lederskab

Djøfs kurser og uddannelser. Altid kvalificeret.

Forskning og ny viden



Dyrk medarbejdernes motivation

”Der har manglet opmærksomhed på, at indre motivation hos offentligt ansatte danskere er en meget værdifuld ressource, som godt kan lide skade, hvis man glemmer at tage vare på den,” siger Lotte Bøgh Andersen. Hun har stået i spidsen for et stort forskningsprojekt om offentligt ansattes motivation.

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist / Foto Martin Dam kristensen

Resume: ”Når man udruller New Public Management (NPM) målene om en strammere og bedre styring af den offentlige sektor uden at få medarbejderne med, så føler de sig kontrolleret og mistænkeliggjort frem for understøttet i deres daglige arbejde. Og det virker demotiverende og gør dem mindre effektive – eksempelvis gennem øget sygefravær.” Det siger professor Lotte Bøgh Andersen. Hun er ikke i tvivl om, at der kan være store gevinster at hente i den offentlige sektor herhjemme, ”hvis det lykkes at skabe øget opmærksomhed omkring den måde, som lederne kommunikerer og implementerer de mange nye mål og styringsredskaber på – ude på de enkelte institutioner.” Lotte Bøgh Andersen er professor på Aarhus Universitet og KORA og var igennem fem år leder af et netop afsluttet forskningsprojekt, hvor i alt 14 deltagende forskere stillede skarpt på offentligt ansatte danskernes motivation.

Mens mængden af styringsredskaber og resultatmål igennem et par årtier er vokset meget kraftigt på de offentlige arbejdspladser, har der været mindre fokus på, hvordan medarbejderne opfatter dem. Og det er et problem, mener professor Lotte Bøgh Andersen fra Institut for Statskundskab ved Aarhus Universitet og KORA.

”Medarbejdernes opfattelse af, hvordan de bliver styret, er nemlig vigtig for deres motivation og arbejdsindsats – og dermed for, om institutionerne når de mål, som beslutningstagerne har sat,” siger hun.

Lotte Bøgh Andersen taler med en vægt, som beslutningstagerne lytter til. Sammen med kollegaen Lene Holm Pedersen (CBS og KORA) har hun stået i spidsen for et stort forskningsprojekt om offentligt ansattes motivation. Og der blev direkte henvist til deres resultater, da lederen af det nyoprettede Center for Offentlig Innovation for nylig beskrev formålet med det nye center: At ”gå efter, hvad der rent faktisk virker – nemlig tillid og samarbejde mellem medarbejdere og ledere,” som centerleder Pia Gjellerup sagde.

Det nye center hører under Økonomi- og Indenrigsministeriet, og her valgte ministeren, Margrethe Vestager (RV), at fremhæve følgende princip som det vigtigste i regeringens nye Tillidsreform, da hun for nyligt blev interviewet i djøfbladet: ”Ledelse og styring skal tage afsæt i tillid og ansvar.”

Men har den offentlige ledelse og styring ikke gjort det hele tiden?, kunne man spørge – altså taget afsæt i tillid og ansvar?

”Nej, ikke altid,” svarer Lotte Bøgh Andersen.

”Jeg ser Tillidsreformen og oprettelsen af det nye center som en slags politisk anerkendelse af, at der har manglet opmærksomhed på, at indre motivation hos offentligt ansatte danskere er en meget værdifuld ressource, som godt kan lide skade, hvis man glemmer at tage vare på den.”



Men hvordan kunne man glemme det?

”Måske har man haft lidt for meget fokus på økonomi og tænkt, at offentligt ansatte primært går på arbejde for at få en høj løn med så begrænset en arbejdsindsats som muligt. Eller måske har man taget offentligt ansattes indre motivation som en selvfølge og tænkt, at de jo gerne vil bidrage til samfundet under alle omstændigheder – uanset hvilke styringsmæssige ændringer man iværksætter fra oven.

Men sådan er virkeligheden ikke. Når man udruller New Public Management (NPM) målene om en strammere og bedre styring af den offentlige sektor uden at

få medarbejderne med, så føler de sig kontrolleret og mistænkeliggjort frem for understøttet i deres daglige arbejde. Og det virker demotiverende og gør dem mindre effektive – eksempelvis gennem øget sygefravær. Demotivation blandt medarbejderne kan være en af de vigtige forklaringer på, hvorfor de nye styringsredskaber er blevet indført med varierende succes rundt om på landets offentlige institutioner.”

Men hvad skulle politikerne så have gjort – undladt at gribe ind over for udgiftsvæksten i den offentlige sektor?

”Nej. Det er både naturligt og fornuftigt, at politikerne opsætter mål for den offentlige sektor. Men der må findes en balance mellem målene og den måde, som de formidles til medarbejderne, og den måde de implementeres på de enkelte fagområder. Ellers bliver målene urealistiske.”

Lotte Bøgh Andersen har netop udgivet bogen ”Styring og motivation i den offentlige sektor” sammen med forskerkollegaen Lene Holm Pedersen (CBS og KORA).

Her opsummerer de konklusionerne i deres forskningsprojekt, som i alt 14 forskere har bidraget til over de fem år, projektet har kørt.

Hvis det ikke er nye styringsredskaber og resultatmål, som motiverer offentligt ansatte danskere til at gøre et godt stykke arbejde, hvad er det så?

”Fælles for alle de faggrupper, vi har undersøgt – dvs. bl.a. læger, tandlæger, sygeplejersker, fysioterapeuter, SOSU-assistenten, socialrådgivere, universitetsundervisere, gymnasielærere og folkeskolelærere – er, at de har to grundlæggende former for indre motivation. Den ene type handler om at nyde arbejdet i sig selv, den anden handler om at bidrage positivt til det danske samfund. Og det bør ledere og beslutningstagere i den offentlige sektor gøre sig meget klart. For det betyder, at den måde, lederne kommunikerer og implementerer de nye styringsredskaber på, er mindst lige så vigtig for, hvordan medarbejderne præsterer, som de mange styringsredskaber og resultatmål i sig selv.”

Så offentligt ansatte motiveres ikke af rent økonomiske faktorer som løn og pensionsforhold?

”Selvfølgelig gør de det. Men hvis man tror, de kun går op i at mele deres egen kage, tager man fejl. Derfor er et af de bærende principper i NPM, nemlig resultatløns, heller ikke noget mirakelmiddel. Vores undersøgelser har vist, at effekten af resultatløns til fx fysioterapeuter hænger sammen med deres opfattelse af dette system. På samme måde giver resultatløns til forskere, alt efter hvor meget de publicerer, kun positivt resultat, hvis de opfatter resultatløns som understøttende for deres arbejde og faglighed. Hvis de derimod opfatter resul-



"Demotivation blandt medarbejderne kan være en af de vigtige forklaringer på, hvorfor de nye styringsredskaber er blevet indført med varierende succes"

Lotte Bøgh Andersen

tatløn som et ledelsesmæssigt forsøg på at kontrollere deres arbejdsindsats, falder publikationsmængden.”

Folkeskolelærerne er den faggruppe, som i de senere år har været mest utilfredse med nye, centralt dirigerede styringstiltag. Og Danmarks Lærereforening har som den eneste fagorganisation sammen med FOA nægtet at deltage i regeringens Tillidsreform. Hvad viser jeres forskning om lærernes indre motivation?

”Lærerne er den faggruppe, vi foreløbig er kommet mest i dybden med. Vi har undersøgt konsekvenserne af et nyt styringsredskab, nemlig elevplaner. De var fra begyndelsen upopulære blandt lærere generelt, men vores data viser, at nogle skoleledere har været i stand til gennem dialog og samarbejde med lærerne på skolen at tydeliggøre meningen med elevplanerne og få dem til at virke motiverende, mens andre skoleledere har valgt en kæft-trit og retning implementering, som har virket demotiverende på lærergruppen. Imellem disse to yderpunkter ligger flertallet af skoler, hvor skolelederne i større eller mindre udstrækning har været i stand til at motivere lærerne til at bruge elevplanerne konstruktivt.”

Hvad betyder lærernes motivation i forhold til elevplanerne for eleverne selv?
”Hvis lærerne er positivt motiveret af de nye elevplaner, opnår deres elever højere

eksamens-karakterer (med ekstern censor) end gennemsnittet, som er baseret på registerdata for i alt 23.000 skoleelever. Den effekt er mulig at måle, fordi vi kan forbinde registerdata med spørgeskemaundersøgelser blandt skoleledere og lærere.

Det er ikke mindst pga. dette resultat, at vi peger på, at der kan ligge store gevinster at hente i den offentlige sektor, hvis det lykkes at skabe øget opmærksomhed omkring den måde, som man kommunikerer og implementerer de mange nye mål og styringsredskaber på – ude på de enkelte institutioner.”

Tror I virkelig, at 'bløde' faktorer som "øget opmærksomhed", "kommunikation" og "dialog" kan skabe 'hårde' resultater i form af produktivtgevinst og bedre balance i de offentlige budgetter?

”Ja, for derved ville man opnå flere forbedringer samtidig. Beslutningstagere og ledere ville blive mere bevidste om, hvordan styringsredskaberne opleves og opfattes af de medarbejdere, der skal arbejde med dem. Og det ville forbedre de enkelte leders mulighed for tidligt at vurdere, om et givent styringsredskab er produktivt på netop deres institution, eller om det skal modificeres eller evt. helt droppes. Og samtidig vil medarbejderne mærke, at deres ledere faktisk er optagede af, om de nye styringsredskaber understøtter deres arbejde.”

Hvorfor er det så vigtigt for medarbejderne?
”Fordi det forstærker deres motivation, som – og det vil jeg gerne understrege – i forvejen er høj. Det er derfor, de har valgt det fag og taget den uddannelse, de har. Og hvis vi som samfund ikke forstår og anerkender det, så smider vi guld på gaden.” ■

Lotte Bøgh Andersen og Lene Holm Pedersens bog "Styring og motivation i den offentlige sektor" er netop udkommet på Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Læs mere:

- Andrews, Rhys, George A. Boyne & Richard M. Walker (2011). The impact of management on administrative and survey measures of organizational performance. *Public Management Review* 13 (2): 227–55.
- Bellé, Nicola (2014). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation *Journal of Public Administration Research & Theory* 24 (1): 109–136.
- Perry, James L., Annie Hondeghem & Lois R. Wise (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70: 681–690.

BLÅ BOG: LOTTE BØGH ANDERSEN

- 40 år.
- Cand.scient.pol., Aarhus Universitet (AU), 2000.
- Ph.d. i statskundskab (AU), 2005.
- Professor på AU og Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning (KORA) siden 2012.
- Har tidligere været lektor og adjunkt på Institut for Statskundskab (AU).
- Kaptajn af reserven ved

- Ingeniørregimentet.
- Leder af forskningsprojektet LEAP (Ledelsesadfærd og performance jf. www.leap-projekt.dk).
- Har udgivet en lang række artikler om motivation, ledelse, styring, økonomiske incitamenter og professionalisme med fokus på offentlige ledere og medarbejdere.
- Gift med Peter Hald, to børn: Ida og Erik.



Er gamle hvide mænd de fødte ledere?

Af Le Lyby, Kommunikationschef



Mon der var andre end mig, der fik teen galt i halsen, da man her i forskerinterviewet i djøfbladet nr. 2 kunne læse, at det er genetisk betinget om, man ender som øverste leder?

Konklusionen baserer sig på interviews med 38 tidligere topledere, som i gennemsnit er 74 år gamle. 85 pct. af dem er mænd. De ”udelukker, at man kan lære at lede, hvis der ikke lige fra fødslen har været et anlæg,” konstaterer manden bag undersøgelsen, 66-årige erhvervspsykolog Per Østergaard. Lederne i undersøgelsen giver dermed Østergaard ret i hans hypotese om, at genetik spiller en rolle.

Det er i sådanne konklusioner, det fremstår som brændt i pap, at man får, hvad man måler.

Født med støvsuger og ble i hånd

Man skal være temmeligt tunnelsynet for ikke at se, at der ligger store forskelle i de kulturelle forventninger til piger og drenge. Og at den altædende sociale kontrol i sig selv vil fremelske særlige lederegenskaber hos nogle og andre egenskaber hos andre – altså kvinderne – uanset arveanlæg. Det starter helt fra før, vi kan gå. En pædagog beskrev engang, hvordan det foregik, når børnene skulle ud på legepladsen: ”Pigerne tager flyverdragter på og løber ud. Og så ligger drengene tilbage på gulvet og ligner små skildpadder, indtil vi hjælper dem i tøjet.” Drengene gør det, fordi de kan. Fordi de ved, at pædagogerne nok skal ordne sagerne for dem, og de dermed kan gemme deres energier til sjovere ting. Børn spejler sig i de voksnes adfærd og kultur.

Hvor mange eksempler på ”Onkel Far” ser man ikke omkring i moderne parforhold? Ved siden af med driftsansvaret står

mor, og hun ser tit lidt træt og sur ud. Heraf opstår en slags offerkultur, hvor det er synd for mor, imens hun knokler igennem. Det kan der tales meget om, men hun får sjældent ægte opbakning fra andre. Kvinderne ses pr definition som fællesskabsfacilitatorer, og de fastholder gerne hinanden i ansvaret for, at det hele hænger sammen, for hvad ville der ellers ske? Det er et mønster, som ofte genspejles på arbejdspladserne, og som gør det sværere at skaffe sig plads til at udleve sit potentiale som kvindelig topleder.

Arbejdet kommer til dem, der laver det

Arbejdet kommer til dem, der laver det! Og så er det jo praktisk med en klippefast tro på, at piger er født til at bære børn og støvsugere – og kaffekopper på direktionsgangene. For ”de vil jo inderst inde selv..”.

En direktør i det private fortalte mig engang, at hvis der til direktionsmøder ikke stod kaffe parat, ville de andre (mænd) typisk henvende sig til hende: ”Er der egentlig nogen, der har bestilt mødeforplejning?” Det er jo et regulært spørgsmål. Og det sker hele tiden. Den slags er sikkert en af årsagerne til, at højttstående kvinder enten fremstår som kolde bitches eller bare aldrig når så langt.

En undersøgelse fra ledernetværket Protocol konkluderer, at spillet om succes i erhvervslivet fungerer som en fodboldkamp. Drengene har hjemmebanefordel, både fordi de vigtigste møder foregår i

drengenes omklædningsrum, og fordi det kræver tid og fleksibilitet at spille spillet. Og den slags kan jo være svært at nå – og få adgang til - hvis man samtidig skal være god mor, sød datter, lækker kone og god veninde.

Rollemodeller og spilleregler

Østergaards undersøgelse peger i øvrigt også på, at rollemodeller har indflydelse på, om lederne når i mål. Og så er det oplagt, at kultur spiller ind, hvis kun 6,5 % af danske topledere er kvinder, som det fremgår af Protocols analyse. Der er simpelthen for få rollemodeller for de kvinder, der vil frem i bussen og derfor må rykke alene i en verden fyldt med andre kvinder og mænd, der bedømmer dem på helt andre kvalifikationer.

Hvis man ser på fx Myers Briggs, der kortlægger de enkelte menneskers personotypologier, ser det ikke ud til, at der er grundlæggende personlighedsforskelle

på kvinder og mænd. Dog med den lille afvigelse, at der procentuelt er lidt flere kvinder, der boner ud på følen, og omvendt lidt flere mænd på tænkning.

En stor del af resten af forskellene må formodes at være begrundet i kultur. Og

i hierarki. Der er jo kamp om de øverste pladser, og det går nemmest, hvis vi på forhånd har aftalt, hvem der hepper på sidelinjen, henter boldene og fejrer banen i spillet. Måske er tiden efterhånden kommet til at skrive de spilleregler om, så vi kan se, hvad nyt der kan opstå. ■

”Det er jo praktisk med en klippefast tro på, at piger er født til at bære børn og støvsugere – og kaffekopper på direktionsgangene”

5%

Vi er flere
end 80.000
medlemmer
i Djøf

1 rente

Det giver
en masse
fordele

Der kommer
hvert enkelt
medlem
til gode

til dig

Som medlem af Djøf kan du få adgang til en lønkonto* hos Lån & Spar, hvor du får 5% i rente på de første 50.000 kroner og 0% på resten. Så får du mere ud af dine penge. Når 80.000 medlemmer står sammen, kan vi forhandle os frem til en masse gode fordele.

Så det bliver billigere for os allesammen. Hver især.

Ring til Lån & Spar på 3378 1949 eller læs mere på djoef.dk/bank

lån & spar

din personlige bank

*Du skal være færdig med din uddannelse og samle hele din økonomi i Lån & Spar. Dit realkreditlån behøver du først flytte, når du lægger det om. Ændringer af eksisterende og eventuelt nye realkreditlån skal formidles gennem Lån & Spar og Totalkredit. LSBPrivat® Løn er en del af en samlet pakke af produkter og services. Lån & Spar skal kunne kreditvurdere din økonomi i forhold til den samlede pakke. Rentesatserne er variable og gældende pr. 1. august 2013.



CSR er også et fast ledelseskoncept

Af Sune Skadegaard Thorsen, CEO og Advokat (L), GLOBAL CSR



I en, i øvrigt, glimrende artikel om CSR forskeren Andreas Rasche fra CBS i djøfbladet nr. 1 kommer overskriften til at sende et noget uheldigt signal til danske virksomheder. "CSR er ikke et fast ledelseskoncept". Overskriften ville ikke have fået mig til at fare i blækhuset for bare tre år siden. For uanset at GLOBAL CSR siden 1996 har arbejdet som rådgivere med princip-baseret CSR som et fast ledelseskoncept, havde vi udelukkende resultater og ikke et autoritativt referencepunkt at henvise til.

Hvad er det faste ledelseskoncept?

Med FN's menneskerettighedsråd's enstemmige vedtagelse i juni 2011 af FN's Retningslinjer for Menneskerettigheder og Erhverv (herefter UNGPs) har vi fået beskrevet en minimumsstandard for virksomheders ledelse af CSR. Vi har altså fået et "fast ledelseskoncept" for CSR.

Konceptet er pragmatisk, men ikke enkelt at implementere. GLOBAL CSR kunne således, uden at kny, i 2012 offentligt erklære, at ikke en eneste større dansk virksomhed 'respekterer menneskerettighederne'. I 2013 fik vi og alle virksomheder syn for sagn, da Erhvervsstyrelsen bad os skrive rapporten "Pioneering CSR", der blandt andet redegjorde for, hvor langt fem af Danmarks største virksomheder var

nået i implementeringen af FN's Retningslinjer. Maersk, Novo Nordisk, Carlsberg, ISS og DONG var i februar 2013 først lige startet.

Hvad skal der i dag til, for at virksomhederne 'respekterer menneskerettighederne'?

Virksomhedens respekt for menneskerettighederne er i dag defineret ved, at virksomheden har et ledelsessystem på plads – altså ved en 'governance' standard. Implementeringen for en større virksomhed vil typisk vare op til 2 – 3 år.

Kort fortalt indeholder ledelseskonceptet tre elementer:

Virksomheden skal have en 'Policy Statement'. Der er fem specifikke krav til dette. Et af kravene er, at det er vedtaget på højeste niveau i virksomheden. Den øverste ledelse vedtager ikke en politik natten over. Og den vil af gode grunde gerne forstå, hvad den skriver under på – og have en nogenlunde fornemmelse af, at virksomheden kan leve op til, hvad den lover, uden at aktionærerne mister værdi.

Virksomheden skal udføre en såkaldt 'menneskerettigheds due diligence' i alle dens operationer; i Danmark som hos datterselskaberne rundt omkring i verden. Virksomhederne kender processen fra andre ledelsesområder f.eks. miljøledelse. I korte træk skal virksomheden identificere mulig og faktisk negativ indflydelse på menneskerettighederne – som minimum de rettigheder, der er indeholdt i 'International Bill of Human Rights'. Når indflydelsen er identificeret, skal virksomheden forebygge eller afbøde den. Den skal måle effektiviteten af sin indsats og kommunikere, hvad den har gjort; som minimum til de personer, der er eller måtte blive berørt.

Kan virksomheden ikke helt afbøde den negative indflydelse eller har den ikke været opmærksom på sin negative indflydelse, skal virksomheden sikre, at den eller de personer, der har været udsat for den negative indflydelse, får adgang til oprejsning.

Efter UNGPs har virksomhederne ansvaret for negativ indflydelse helt ud i enden af deres værdikæder. UNGPs giver indirekte løsningen på, hvordan virksomhederne skal møde dette ansvar f.eks. i leverandørkæden. Som eksempel nyder rederiet J Lauritzen, som en af de første virksomheder i verden, godt af denne viden og tryghed.

Er det vigtigt?

OECD, EU, ASEAN, OAU, Verdensbanken og en række stater har erklæret at ville lægge UNGPs til grund for definitioner, strategier og indsatser på CSR. Den danske stat er med i dette arbejde og har allerede implementeret i forhold til rapporteringskravet med en ændring af ÅRSRL § 99a i 2012 og med etableringen af Mægling- og Klage Institutionen. Mon ikke offentlige indkøb begynder at bruge UNGPs; det eneste globalt autoritative referencepunkt.

Jeg er sikker på, at den dygtige CSR forsker, Andreas Rasche, er opmærksom på, at UNGPs er vedtaget. Desværre skal man stadig lede godt for at finde empiri på, hvordan UNGPs omsættes i praksis. Denne empiri skaber GLOBAL CSR hver eneste dag; så den næste artikel om Andreas Rasches arbejde kan meget vel komme til at handle om, hvordan danske virksomheder har været først og bedst til at implementere det globalt aftalte minimum for samfundsansvaret. ■

"Respekt for menneskerettighederne er i dag defineret ved, at virksomheden har et ledelsessystem på plads"



**Der er rigtig mange hundeslæder i Grønland,
men de fleste af os tager bussen på arbejde**

Ledelse af selvledelse

Det går hårdt ud over både effektivitet og psykisk arbejdsmiljø, hvis det får lov at svæve i luften, hvad den enkelte virksomhed egentlig forstår ved selvledelse. Sådan lyder advarslen i chefkonsulent Sanina Kürsteins bog ”Ledelse af Selvledelse”.

Af Thomas Davidsen, freelancejournalist

”Er der overhovedet noget nyt i selvledelse? ... har vi ikke altid gjort sådan?” Det er nogle af de typiske kommentarer, Sanina Kürstein får, når hun på kurser og seminarer underviser ledere og medarbejdere i selvledelse.

At spørgsmålene overhovedet bliver stillet, siger noget om, hvordan et højt bemærkelsesværdigt organisatorisk paradigmeskift, i al ubemærkethed, er kommet snigende ind af bagdøren, uden at ret mange danske virksomheder har italesat begivenheden.

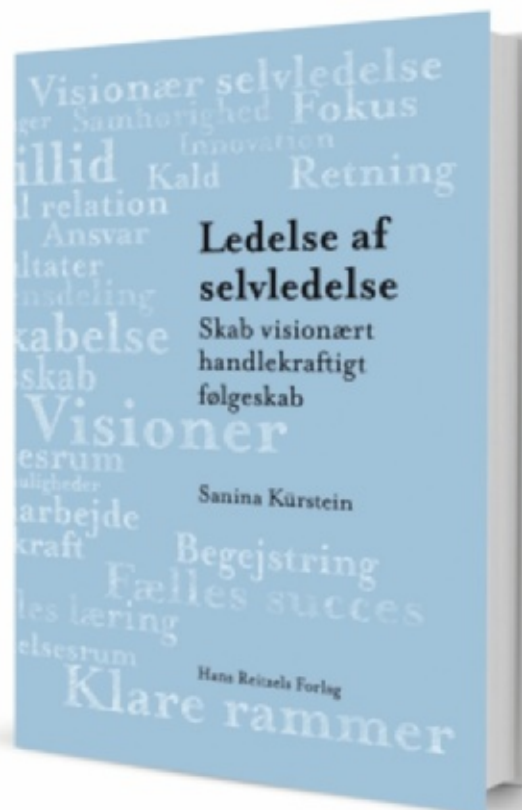
Forskerne vurderer, at en million danskere i dag er organiseret med selvledelse. Spørger man danskerne selv er tallet langt højere: Hver anden opfatter sig selv som selvledende på arbejdet. Endnu et billede på, at der hverken blandt ledere, medarbejdere eller forskere er en fælles forståelse af, hvad organisationsformen helt konkret består af.

I bogen ”Ledelse af Selvledelse” advarer Sanina Kürstein mod den selvfølghed, selvledelse er udnævnt til at være. For når der er uklarhed om forventningerne på en arbejdsplads, så går det ikke blot slemt ud over det psykiske arbejdsmiljø, det rammer også lige ned i arbejdspladsens fælles nerve, flow og bundlinje.

Øde øer

Det starter ellers godt. De fleste medarbejdere finder umiddelbart det, at skulle lede sig selv, som en positiv ting. En tillidserklæring fra arbejdspladsen, som giver et stort råderum. Men forvirringen melder sig hurtigt, hvis rollefordelingerne ikke er klare.

”Er det et vilkår, eller er det bare mig selv?”, spørger den frustrerede selvledende medarbejder, der føler sig efterladt i et ensomt tomrum uden vejgreb. For rigtig mange bliver svaret, ”det er nok bare mig selv”.



Mange ledere tænker på samme måde. ”Jeg har nogle medarbejdere, der kan finde ud af det, og nogle der ikke kan,” hører Sanina Kürstein dem sige. Men er de, der ikke ’kan’, overhovedet blevet klædt på til at kunne?

”Hvis man er grundlæggende i tvivl om, hvilken rolle man skal spille på arbejdet, og man ikke kan snakke med nogen om det, er det den lige vej til at gå ned med stress.”

”Selvledende medarbejdere går stille med deres frustrationer, for hvor fedt er det at være én, der netop skal kunne selv, men som alligevel har brug for at få hjælp til at finde ud af, hvad der er op og ned? Mange vil ikke invitere andre ind i selvledelsesrummet, for man er bange for, hvad de ser. Man risikerer at blive en øde ø i organisationen,” siger Sanina Kürstein.

At tænke ud over sig selv

Når så få arbejdspladser er gået ind i en systematisk afklaring af, hvad det vil sige at lede sig selv, så kan det hænge sammen med, at det ikke er nogen helt enkel proces.

Den hierarkiske dialog var noget nemmere, for her udstak lederen blot ordre, som medarbejderne efter bedste evne udførte. I det selvledende paradigme må denne dialog, ifølge Sanina Kürstein, nødvendigvis være mere abstrakt.

Hvad er væsentligt? Hvor skal vi hen? Hvad synes du selv? ”Vi er ikke født med at kunne forstå, hvad det vil sige at indgå i en organisationsform, der lægger op til så meget selvstændighed. Det ligger heller ikke i vores kulturelle koder at tænke i fællesskaber,” siger Sanina Kürstein.

Umiddelbart kan det lyde op af bakke, men så er det heller ikke sværere, mener hun. Det handler om at etablere et rum, hvor tvivl,

opgaveprioritering og nye idéer kan italesættes.

”Hvis ikke man kan snakke om tingene på den konkrete måde, så bliver det kalenderen og opgavebunkerne, der styrer slagets gang. For hører man ikke andet, så tænker man typisk, at det, organisationen forventer, er en 120 % levering af det rent faglige.”

”Virkeligheden er, at de fleste ledere forventer sig noget mere af deres medarbejdere. Man skal netop kunne tænke ud over sin egen faglighed, hvis selvledelse skal fungere,” siger Sanina Kürstein, der mener, at det vil være en stor hjælp til den rolleforvirrede selvledende medarbejder at reflektere over og tænke sig ind i fem veldefinerede delroller, som selvledelse i bund og grund består af:

1. Fagspecialist/fagprofessionel

Hvis man ikke forstår, hvordan det individuelle bidrag indgår i den store sammenhæng, får man problemer. Der er nogle muligheder, som man skal navigere indenfor, og det bliver man nødt til at være skarp på.

2. Kollega og ansat

At være samskabende er ikke nødvendigvis en kompetence, man har med sig ind i sit arbejde, blot fordi man er en dygtig fagprofessionel. Hvis selvledelse skal lykkes optimalt, er der behov for en professionalisering af de menneskelige kompetencer.

3. Leder af egen hverdag

Her bliver det vigtigt at kunne tænke sin faglighed ind i to parallelle spor. I det ene kører ens eget faglige perspektiv. I det andet kører det organisatoriske. Som selvledende bliver man nødt til at kunne prioritere i forhold til begge spor samtidigt.

4. Innovatør og udviklingskonsulent

Mange føler ikke, de er berettigede til at bringe deres idéer frem, hvilket er et stort spild for organisationen. Derfor er refleksion over, hvad man kan bidrage med, som rækker langt ud over ens eget faglige perspektiv, et ansvar den selvledende medarbejder må tage på sig.

5. Egen personaleleder i hverdagen

Midt i en hverdag, hvor presset er stort, er man nødt til at kunne passe på sig selv. Opladning, pauser og restitution er blevet den selvledende medarbejders eget ansvar.

Sanina Kürstein: ”Ledelse af Selvledelse”. Hans Reitzels Forlag.

OMTALE

DEBATKULTUR PÅ NEDTUR



Politikerne benytter sig dagligt af deres ytringsfrihed, men hvordan står det egentlig til med kvaliteten af den offentlige debat i Danmark? I denne bog forsøger en politiker, to erfarne mediefolk og fire universitetsforskere at give svaret på, hvad der udgør en god debat.

Christian Kock (red.): Debatkultur på nedtur. Samfundslitteratur

OMTALE

SKATTEKONTROLPROCESSENS DNA



Bogen giver en samlet fremstilling af Skatteprocessens DNA. Den er først og fremmest skrevet som en håndbog for medlemmer af SRF Skattefaglig Forening, ansatte i SKAT, advokater, revisorer og andre praktikere, der beskæftiger sig med skatteretten.

Marit Abel og Leo Holm: Skattekontrolprocessens DNA. Skattefaglig forening

Djøf Ferieboliger



Hvis du er medlem af Djøf, kan du sælge, bytte og udleje boliger i djøfbladet og på djoefbladet.dk. Du er velkommen til at maile din annonce til bolig@djoef.dk. Dit indlæg må højst fylde 300 anslag inkl. mellemrum. Vi gør opmærksom på, at det dog kun er et lille udvalg af annoncerne, der bliver trykt i selve djøfbladet.

Husk, du kan se flere boligannoncer på www.djoefbladet.dk

Frankrig, Provence, Claviers

Charmerende byhus udlejes. Huset er et oprindeligt middelalderhus på 110 m² fordelt på 4 etager, heraf 3 soveværelser og 2 badeværelser. Huset har sydvendt tagterrasse med en fantastisk udsigt over dalen. Oplev stemningen i idyllisk landsby blandt vinmarker og olivenlunde. Mange seværdigheder og muligheder for aktiviteter i området. 4-6 personer. DKK 2.500 - 4.500 pr. uge. Mere information på <http://www.provencebyhus.dk/> Kontakt info@provencebyhus.dk Telefonnr.: +45 29234345

Ferieboliger i Sainte-Maxime, Sydfrankrig

Et-værelses (2/3 personer) og to-værelses (4 personer) lejligheder udlejes. Beliggenhed tæt i den gamle bydel tæt ved markedspladsen, cafeerne, strandene og havnen. Sainte-Maxime er beliggende ca. 85 km. vest for Nice. Læs mere på www.sainte-maxime.dk Kontakt mogens@gruelund.dk Telefonnr.: 38330710

Stort, smukt beliggende feriehus med pool i Sydfrankrig

180 m² smukt beliggende hus med stor pool i lille landsby tæt ved den charmerende middelalderby Uzès. 4 soveværelser, to badeværelser og stort landkøkken. Flere terrasser med dejlig udsigt. Kig ind på vores hjemmeside www.lysteil.dk Kontakt dorthe@lysteil.dk Telefonnr.: 24679810

Sommerhus Sejerøbugten

Sommerhus Sejerø bugten, 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 grund med stor ugenert solterrasse. Gynge og sandkasse. Pris 3.000 kr. pr. uge. + betaling for el efter forbrug. Kontakt pagh@dk.ibm.com Telefonnr.: 41201895

Sommerhus centralt beliggende i Løkken udlejes

Ældre, charmerende sommerhus med udsøgt beliggenhed lige bag klitterne og stranden samt med let adgang til butikkerne udlejes. Kontakt mettegoetke@live.dk Telefonnr.: 39644852

Ferielejlighed i Barcelona centrum

Skøn 60 m² lejlighed beliggende i den gamle bydel. Ligger på øverste etage (4. sal) med adgang til en tagterrasse umiddelbart ovenover. Rummelig opholdsstue, komplet udstyret køkken og fuldt udstyret badeværelse. Et soveværelse med dobbeltseng samt et værelse med to enkeltsejenge. Lejligheden er udstyret med diverse moderne faciliteter. 112-160 euro pr. nat. Se: www.barcelonaflat.info Kontakt mtd@barcelonaflat.info Telefonnr.: 46926181



Bliver du snydt for djøfbladet?

Hvis bladet bliver leveret forkert, for sent eller slet ikke, skal du ringe til Djøf på tlf. 33 95 97 00 eller registrere det på djoefbladet.dk/fejll levering

SKIFT BRANCHE – BLIV JOURNALIST

/// *Siden gymnasietiden har jeg flirtet med tanken om at blive journalist. Uddannelsen har kvalificeret mig til at arbejde som journalist. Den var helt målrettet, alt hvad jeg har lært, bruger jeg i mere eller mindre grad. Jeg bruger faktisk det hele.*

— Helene Høm har en teaterbaggrund og arbejder i dag hos TV2 Bornholm

FØLG DIN DRØM OG BLIV FAGJOURNALIST

Fagjournalistuddannelsen er for ikke-journalister, som gerne vil arbejde med journalistik. På uddannelsen får du et sikkert greb om grundlæggende journalistiske redskaber, teorier og metoder. Du lærer det journalistiske håndværk. Idéudvikling, research, analyse, interview, vinkling og formidling.

Tag fagjournalistuddannelsen på 1 år på fuld tid eller 2 år på deltid. Kom til informationsmøde om uddannelsen i:

København: 20. marts 2014

Aarhus: 24. marts 2014

Ansøgningsfrist 10. april 2014

OFFENTLIG ADMINISTRATION

Søren Birksø Sørensen Scient.pol. Projektmedarbejder Kalundborg Kommune 03-02-2014

Pernille Christensen Scient.pol. Chefkonsulent Region Sjælland, Holbæk Sygehus 01-02-2014

Krista Kajberg Scient.pol. Udviklingskonsulent Skanderborg Kommune 01-01-2014

Maiken Holm Nors Scient.soc. HR-konsulent Region Midtjylland, Psykiatri og Social 01-01-2014

Mettelise Pasgaard Scient.pol. Konsulent Vejle Kommune 17-02-2014

Karen Gerstrøm Scient.soc. AC-fuldmægtig Styrelsen for Videregående Uddannelser 01-03-2014

Benjamin Christian Munk HD i Afsætningsøkonomi / Udenrigshandel Områdeleder Region Midtjylland, Præhospitalet 02-01-2014

Jakob Kirkegaard Nielsen Scient.adm. Sagsbehandler NaturErhvervstyrelsen 29-01-2014

Inger Aarup Udviklingskonsulent Aarhus Kommune, Sundhed og Omsorg 01-12-2013

Lars Videbæk Polit. Økonomichef Københavns Kommune, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen 01-03-2014

PRIVATE

Salam Al-Obaidi Oecon. ERP-konsulent Scales A/S 01-03-2014

Rikke Evers Madsen HA Økonomiasistent Maskingruppen A/S 06-01-2014

Vishv Priya Kohli Jur. Konsulent Novum 03-02-2014

Nanna-Freja Adriane Riis Larsen Scient.soc. Recruitment Partner Novo Nordisk A/S 01-12-2013

Cecilie Bruhn Rasmussen Merc.-jur. Compliance Officer Nykredit Realkredit A/S 01-01-2014

Benjamin Jung Woo Hansen Merc.-jur. Contract Manager Novo Nordisk A/S 02-01-2014

Martin Heissel Oecon. Business Developer Dansk Supermarked A/S 01-04-2014

Annemette Due Hagenau Comm. HR Partner ATP, LG og AES 03-03-2014

Rune Siglev Scient.soc. Erhvervspolitisk chef Djøf 27-01-2014

Peter Kaas Jur. Senior Legal Counsel NNIT A/S 01-01-2014

Rikke Muxoll Fatum Techn.soc. Project Manager Novo Nordisk A/S 01-03-2014



djøfbladet.dk

Nu kan du også læse
djøfbladets nyheder
på din smartphone



Af Mads Matzon / Foto Nils Lund Pedersen

Undervisning giver mening

Mens Katrine Basbøll læste cand.merc.jur., var hun ikke sikker på, hvad hun ville bagefter. Nu mener hun at have fundet sin rette hylde som underviser på et handelsgymnasium.

Hvilket job kommer du fra?

"Jeg var projektkoordinator i Vollsmose. Jeg arbejdede med frivillige foreninger, og i den forbindelse underviste jeg også lidt på kurser for de frivillige. Inden da var jeg risikoanalytiker hos American Express."

Så din projektansættelse stoppede?

"Nej, jeg forlod den faktisk i utide, fordi jeg fik muligheden for at blive underviser på Tietgen."

Hvad er Tietgen?

"Tietgen er en institution for handelsuddannelser i Odense og Nyborg, på samme måde som Niels Brock er det i København."

Hvad skal du lave der?

"Jeg er blevet underviser på handelsgymnasiedelen. Jeg underviser i virksomhedsøkonomi."

Så du bruger din uddannelse?

"Ja, men det er rigtig meget merc.-delen. Det, jeg beskæftigede mig mest med sidst

på studiet var jur.-delen. Så der er lige noget regnskabsanalyse og supply chain management, som jeg skal have fundet frem fra gemmerne."

Søgte du bevidst over mod at blive underviser?

"Ja, jeg fik mere og mere lyst til det. Min mand arbejder som gymnasielærer, og jeg syntes, det var meget inspirerende at høre om, hvad han lavede."

Hvad var inspirerende?

"At man følger de unge mennesker og ser, om det, man lærer dem, hænger fast. Og så er de tre år, hvor de går i gymnasiet, og så bare nogle år, hvor der sker en enorm udvikling."

Overvejede du undervisning, mens du læste?

"Det var ikke noget, der overhovedet havde strejft mig, nej."

Hvad drømte du så om?

"Jeg havde ikke noget særligt konkret mål

andet end at tjene penge. Måske noget med køb og salg af virksomheder."

Hvordan var det at stå over for eleverne første gang?

"Det var spændende, for jeg havde glædet mig meget til det. Det føltes også meget 'voksent', at det lige pludselig var mig, der skulle stå og undervise."

Hvordan har du det ellers med at undervise?

"Det er meget tidligt at sige, men det føles som om, jeg har fundet min rette hylde. Når jeg ser tilbage på mine tidligere jobs og tænker, hvad der var sjovest, så er der rigtig meget, der peger hen imod undervisningen."

Hvad er det, du kan lide ved det?

"At jeg gør noget nyttigt. Jeg deler min viden med eleverne, som kan bruge den til mange forskellige ting bagefter. Og så er det bare sjovt at få lov til at arbejde med de unge mennesker. Jeg føler mig virkelig privilegeret og enormt heldig." ■

Maksimér dit kursusudbytte

Alle deltagere på Djøfs kurser og efteruddannelser får nu tilbud om at deltage i workshoppen '100 % læring'. Videnudviklingschef i Djøf Jens Breum uddyber her, hvad workshoppen går ud på.

Af Mads Matzon / Foto: Lars Bahl

Hvorfor har I lavet workshoppen?

Vi vil gerne sørge for, at vores kursusedtagere får maksimalt udbytte af vores tilbud, så det gavner dem i deres nuværende job og også i deres karriere på sigt. Desuden stiller flere og flere virksomheder krav om, at de skal have et dokumenteret udbytte af de kurser og efteruddannelser, de sender medarbejderne på.

Hvad lærer man på workshoppen?

Du lærer, hvordan du kan forberede dig grundigt til dit kursus eller din efteruddannelse. Derudover lærer du, hvad du kan gøre, mens du går på kurset – hvordan du kommer godt igennem og får det højeste udbytte af det. Og så lærer du også, hvad du kan gøre bagefter, så du får lov at bruge det, du har lært, i dit job.

Hvad sker der konkret på workshoppen?

Det er vigtigt at understrege, at det ikke er et seminar, hvor vi står og holder lange oplæg. Det er meget praktisk orienteret. Det varer to timer, og vi laver bl.a. en lille test for at finde ud af, hvilket læringsmiljø deltagerne har på deres arbejdsplads. Herved afdækker de, hvad de selv skal gøre for at omsætte deres viden til noget, de kan bruge på jobbet.

Får de også noget læsestof med hjem?

Ja, de får en guide med gode råd til, hvordan de forbereder sig til et kursus, hvordan de får mere ud af at være på kurset, og hvad de skal gøre, når de kommer tilbage til jobbet.

De får også et par artikler af mere videnskabelig art, hvis de gerne vil fordybe sig yderligere.

Hvem kan deltage?

Det er et gratis arrangement, og vi tilbyder det til alle, der har meldt sig på Djøfs kurser og efteruddannelser. Vi afholder det fire gange om året.

Tre råd til bedre læring

1. Tag en relevant case eller problemstilling fra din egen dagligdag med på kurset. Bed underviseren om at komme med noget teori til problemstillingen. Så får du en bedre forståelse af, hvad du kan bruge teorien til.
2. Aftal med din chef, hvad du skal bruge kurset til, og hvad I gør sammen, når du kommer hjem, så du kan bruge det, du lærer, til noget konkret.
3. Bliv bevidst om din egen læringsstil: Foretrækker du at se stoffet? At skrive det ned? At lytte? Hvis du bliver bevidst om det, kan du også forøge dit udbytte af kurset eller efteruddannelsen.



Få mere overskud

– ansæt en højtuddannet



Djøf vil gerne være med til at puste liv i det stagnerende arbejdsmarked til gavn ikke bare for djøferne, men for hele samfundet. Og jobpotentialet er stort i landets mindre virksomheder, hvoraf kun 2 ud af 10 i dag har højtuddannet arbejdskraft ansat. En fælles analyse fra Djøf og Håndværksrådet viser, at der er et potentiale for op til 40.000 nye job i små og mellemstore virksomheder. Derfor har Djøf siden 2012 været i kontakt med flere end 600 virksomhedsejere og fortalt om fordelene ved at have højt-

uddannede medarbejdere ansat, ligesom Djøf har sat mange ledige djøfere og mindre virksomheder i kontakt med hinanden.

I øjeblikket har Djøf indrykket annoncer i branchemagasiner som Fødevarermagasinet, Jern og Maskinindustrien og Dansk Erhvervsavis, der fortæller, hvordan det har gavnet konkrete virksomheder i de relevante brancher at ansætte en højtuddannet medarbejder.

Se mere på faamereoverskud.dk

Få rabat på delebiler med Djøf



Når du indgår i en delebilsordning skåner du både miljøet og din pengepung. Djøf samarbejder med LetsGo, som er en almennyttig nonprofit-delebilorganisation. Her kan du se, hvad du får af fordele:

Få adgang til delebiler i København, Aarhus, Greve og Herning.

Kontingent: 96 kr. pr. måned
(normalpris 220 kr. pr. måned)

Indmeldelse: 475 kr. (normalpris 950 kr.)

LetsGo har 100 biler i Danmark, alt fra minibil, stationcars og 7-personersbiler til kassevogne og elbiler. Bilerne er de nyeste modeller. De er miljøvenlige og lever op til de nyeste sikkerhedsstandarder.

Du kan læse mere om ordningen på djoef.dk/delebil. Se priserne på km og køretid på letsgo.dk

Styrk kompetencerne

På Viden & Værktøj-arrangementerne kan du for 500 kr. pr. stk. blive bedre til fx PowerPoint eller pivottabeller.

PowerPoint – nyttige værktøjer til fremvisning af præsentationer

7. marts kl. 8.30, København

Benyt Excels formler og funktioner mere effektivt

17. marts kl. 8.30, København

Ny i databehandling og pivottabeller

21. marts kl. 8.30, København

Pivottabeller og diagrammer til mere effektiv dataanalyse

7. april kl. 8.30, København

Du tilmelder dig på djoef.dk/videnogværktøjer

Ledelse og involvering af frivillige

Foto: Peter Sørensen



Djøf
Ledelsesforum
inviterer ledere
og kommende
ledere

Generalsekretær i Røde Kors Anders Ladekarl fortæller, hvordan man opbygger og leder en frivillig organisation. Udfordringerne handler bl.a. om, hvordan man bedst motiverer de frivillige, hvordan de frivilliges indsats kan understøtte strategien, og hvordan fremtidsperspektiverne tegner sig i forhold til at involvere frivillige. Oplægget efterfølges af en diskussion med Jan Helmer, direktør i Jordemoderforeningen, som ordstyrer.

14. april kl. 17-20, København

Tilmeld dig på djoef.dk/ladekarl

Et medlem spørger

Ændring i mine arbejdsopgaver

Jeg er ansat i en virksomhed med mange spændende opgaver, men nu vil min arbejdsgiver have, at jeg skal varetage en yderligere funktion, som kommer til at fylde ca. 20 % af min arbejdsdag. Jeg har ikke lyst til at sidde med opgaverne, så jeg vil høre, om min arbejdsgiver kan kræve, at jeg skal udføre dem?

Kære medlem

Din arbejdsgiver har ret til at bestemme, hvilke opgaver du skal udføre, og du kan derfor som udgangspunkt ikke modsige dig at løse de nye opgaver. Hvis din kalender er fyldt i forvejen, skal du selvfølgelig drøfte med chefen, om de nye opgaver giver anledning til at fjerne nogle af de gamle. Sørg for løbende at have medindflydelse på dine arbejdsopgaver og ansvarsområder. Det kan du fx gøre ved at drøfte det med din chef til MUS-samtalerne, hvor du har mulighed for at komme med dine input til, hvad du

selv synes er spændende opgaver, og hvilke områder du performer godt på.

Hvis der er tale om helt nye arbejdsvilkår, hvor du fx får personaleledelse eller bliver flyttet til en anden lokation, så kan der efter en konkret vurdering være tale om en væsentlig stillingsændring. Dette kan din chef ikke ensidigt bestemme. I det tilfælde anbefaler vi, at du taler med din chef om det.

Du kan evt. bruge din tillidsrepræsentant eller ringe til os og få vejledning til, hvordan du kan gribe samtalen an.



DJØF FINANSNETVÆRK INVITERER

Livsfarlig ledelse i finanssektoren

Med udgangspunkt i den meget anmelderroste bestsellerbog 'Livsfarlig ledelse' fortæller ledelsesrådgiver og forfatter Christian Ørsted om slagsiderne ved de moderne ledelsesformer. Djøf Finansnetværk stiller Ørsted spørgsmålet, hvordan vi kan være verdens lykkeligste folk og brænde ud som aldrig før? Ørsted vil belyse de psykologiske mekanismer og ledelsesprincipper, der har øget vores effektivitet, men som samtidig har sat vores helbred og moral over styr. Hør, hvordan vi kan blive bedre til at sikre vores personlige energi og skabe gode resultater i fællesskab.

12. marts kl. 17-20, København

Fik du lyst til at deltage? Meld dig til på djoef.dk/livsfarlig



DJØFS PENSIONISTFORENING INVITERER

Embedsmandens verden af i går

Embedsmænd lever typisk et skyggeliv. De beretter ikke om, hvad de gør, eller hvordan de gør det. Med bogen 'Embedsmandens verden af i går' giver 11 tidligere embedsmænd nu læseren et eksklusivt kig bag facaden.

Djøfs Pensionistforening har inviteret tre af forfatterne, Torben Beck Jørgensen, Hans Würtzen og Ole Zacchi – til at fortælle om deres egne erfaringer samt til en debat om den aktuelle situation i embedsverdenen og samspillet med ministrene.

10. marts kl. 17-20, København

Se mere og meld til på djoef.dk/embedsmand

Kom til Karrieredagene 2014

Mød en masse spændende virksomheder, når Karrieredagene tager fra by til by i starten af marts. Du kan høre oplæg, få taget portrætbillede til dit CV, få feedback på din ansøgning m.m.

Kig også forbi Djøfs stand, hvor vi står sammen med a-kassen Akademikernes. Her kan du bl.a. få lavet personlige visitkort.

- 4. marts i Aalborg
- 5. marts i Aarhus
- 6. marts i Odense
- 7. marts i København
- Alle dage kl. 10-16**

Se mere på karrieredagene.dk



djøf forlag

JURA · ORGANISATION OG LEDELSE · ØKONOMI
OG SAMFUND · KOMMUNIKATION OG SPROG



Tiltalen

af Camilla Hammerum

Med »Tiltalen« får du den første samlede gennemgang af regelsættet vedrørende tiltale og muligheden for tiltaleændring - et retsområde med et kompliceret og til dels ufuldstændigt regelsæt. Der er tale om et regelsæt, som regulerer et stort antal sager. Bogen gennemgår en ganske omfattende retspraksis, som klart viser, at reglerne fra tid til anden giver problemer i praksis.

1. udgave 2014
416 sider
Hæftet
Kr. 525,-

Medlemspris kr. 420,-



Rekonstruktionsret

af Henry Heiberg, Lars Lindencrone
Petersen & Anders Ørgaard

Få overblik over reglerne og mulighederne for rekonstruktion af virksomheder i økonomisk krise. Fremstillingen gennemgår de juridiske rammer for, at det kan afværges, at konkurs bliver udgangen. Fokus er således lagt på tiden, før skifteretten afsiger konkursdekret. Bogen indeholder bl.a. en gennemgang af de processuelle og materielle regler om betalingsstandsning og tvangsakkord samt reglerne om frivillige gældsordninger.

4. udgave 2014
272 sider
Indbundet
Kr. 575,-

Medlemspris kr. 460,-



Køb og salg af virksomheder

Johannus Egholm Hansen
& Christian Lundgren (red.)

Bogen giver en samlet beskrivelse af de juridiske forhold i forbindelse med virksomhedsoverdragelser i Danmark. Fremstillingen fokuserer på den praktiske håndtering af de problemstillinger, som ledere såvel som advokater og andre rådgivere møder i denne type af transaktioner. Blandt de berørte emner er overdragelsesformer, aktørerne og deres roller, auktionssalg, transaktionsdokumenter og risikoafdækning.

5. udgave 2014
799 sider
Indbundet
Kr. 1.275,-

Medlemspris kr. 1.020,-



Grundlæggende arbejdsret

af Jens Kristiansen

Den nye udgave af »Grundlæggende arbejdsret« er ajourført med den seneste lovgivning og retspraksis med en indarbejdelse af en række væsentlige domme afsagt af både danske domstole og EU-Domstolen. Du får indblik i grundstrukturen i det arbejdsretlige regel- og processystem, principperne for kollektive overenskomstforhold, hovedreglerne om det individuelle ansættelsesforhold og de centrale principper om sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen.

3. udgave 2014
478 sider
Hæftet
Kr. 765,-

Medlemspris kr. 612,-

Tilmeld dig forlagets nyhedsmail på djoef-forlag.dk | Bliv en del af forlagets netværk på [LinkedIn](https://www.linkedin.com)

Læs mere og bestil online på djoef-forlag.dk



Kildebeskyttelse

af Peter Lambert & Iben Gjessing

»Kildebeskyttelse« er den første samlede fremstilling om de retsregler og den praksis, der knytter sig til mediernes kildebeskyttelse. Dette angår navnlig retsplejelovens § 172 om vidnefritagelse for journalister samt visse regler om tvangsindgreb. Bogen indeholder ligeledes bidrag til problemstillinger, som ikke eller kun i begrænset omfang er blevet berørt tidligere. Det drejer sig blandt andet om kildebegrebets afgrænsning, reglernes sammenhæng med medieansvarsloven og den teknologiske udviklings betydning.

1. udgave 2014
283 sider
Indbundet
Kr. 625,-

Medlemspris kr. 500,-



Mødet er åbnet...

- om ledelse i Folketinget

af Palle Mikkelsen (red.),
Svend Jakobsen, Christian Mejhdahl og
Niels Helveg Petersen

Folketinget er en afgørende institution for ledelse af landet, som er karakteriseret ved en række særlige ledelsesmæssige forhold. Dertil kommer opgaverne med at repræsentere folkestyret udadtil og det overordnede ansvar for Folketingets administration. Alt dette giver forfatterne – hvoraf de to selv har siddet i formandsstolen – et enestående indblik i med bogen »Mødet er åbnet...«.

1. udgave 2014
66 sider
Hæftet
Kr. 180,-

Medlemspris kr. 144,-



Styring og motivation i den offentlige sektor

af Lotte Bøgh Andersen
& Lene Holm Pedersen

Styringen i den offentlige sektor bliver ofte kritiseret for ikke at understøtte arbejdet og for at virke demotiverende. Ny bog tager fat på denne problemstilling med et fokus på forholdet mellem den ansatte, lederen og de anvendte styringsredskaber. Du får bl.a. anvisninger på, hvordan man som offentlig leder kan rekruttere og fastholde medarbejdere og tilrettelægge arbejdet, så medarbejdermotivationen understøttes. Samtidig diskuteres også faldgruberne i en styring, der stoler for meget på de ansattes indre motivationsformer.

1. udgave 2014
124 sider
Hæftet
Kr. 250,-

Medlemspris kr. 200,-



Danish Journal of Management & Business

Formerly published as

»Ledelse & Erhvervsøkonomi«

»Danish Journal of Management & Business« communicates research results within the field of management and business economics. The journal publishes articles with focus on the Danish and international development trends related to Danish circumstances with reference to both the public and private sector. The journal is research-based, but emphasises the integration of theory and practice. Members of DJØF can read a digital version free-of-charge.

Vol. 78, 2014
Årsabonnement
Papir kr. 936,25
Online kr. 950,00
inkl. ekspeditionsgebyr

Medlemspris kr. 546,25



Djøfs kurser og uddannelser

Se flere på djoef.dk/etteruddannelse

"Vælg rigtigt, når du vælger kursus eller uddannelse. Lad dig guide af Djøfs erfarne rådgivere, der kender dit arbejdsmarked og har fokus på hele din karriere"

Finansiell leasing – diplomfag

Styrk dine kompetencer til at foretage økonomiske beslutninger. Det gør du ved at arbejde med økonomistyring inden for bl.a. omkostningsteori, fordelingsproblematik, budgetmægning samt teorier og modeller om virksomheders strategiske orientering. Du vil komme til at arbejde aktivt med stoffet gennem øvelser, cases, diskussioner og projektarbejde.

Tid og sted: opstart 14. marts 2014, København

Proaktivt projektejskab

I rollen som projektejer skal du både efterspørge resultater og aktivt støtte processen, så projektet kommer i mål. Med proaktivt projektejskab kan du som leder være med til at sikre, at flere projekter kommer i hus med succes. På dette intensive 1-dagskursus får du redskaber til at træde i karakter som projektejer eller styregruppemedlem.

Tid og sted: 27. maj 2014, København

Præstationsledelse

Ledelse handler om at få folk til at gøre det, de er gode til – og gøre det endnu bedre. Med inspiration fra toppræstationer inden for bl.a. sport bliver du introduceret til et nyt mindset: præstationsledelse. Du får redskaber, så du kan skabe produktivitet og konkurrencekraft i din organisation, uden at det går ud over medarbejdernes balance og virkelyst.

Tid og sted: 2.-3. april 2014, København

Fra formidling til læring

Hvordan skaber du de bedste rammer for læring, når du formidler eller underviser? På 4 dage arbejder vi med både teoretiske og praktiske tilgange til læring og læringsbetingelser. Du får styr på forskellige læringstyper og barrierer, og du lærer at bruge visuelle teknikker. Bliv en moderne formidler 'par excellence', der får andre til at vokse.

Tid og sted: opstart 12. maj 2014, København

Nudging

Nudging præsenterer dig for tilgange til at arbejde med menneskers handlinger og adfærdsforandringer uden løftede pegefingre, sanktioner eller yderligere regler. På kurset får du indsigt i, hvad der får mennesker til at agere, som de gør. Med udgangspunkt i reel evidens og viden forankret direkte i forskning får du konkrete metoder til at påvirke adfærd.

Tid og sted: 28.- 29. april 2014, København

Professionel performer

Lær at formidle med større naturlig autoritet og personlig gennemslagskraft i dit kropslige udtryk. Du får konkrete værktøjer og træning i, hvad der virker kommunikativt, så dit budskab trænger effektivt igennem. Du lærer at benytte forskellige fortællemetoder og improvisationsteknikker, så du stimulerer og bevarer opmærksomheden hos dine lyttere.

Tid og sted: opstart 12. marts 2014, København

djøf

Jobunivers.dk

find dit nye job her

CBS 7

Trafikstyrelsen 9

Høje-Taastrup Kommune 11

... se flere jobs på jobunivers.dk

Outplacement

En fordel for den opsagte medarbejder og virksomheden

Vi dækker hele landet



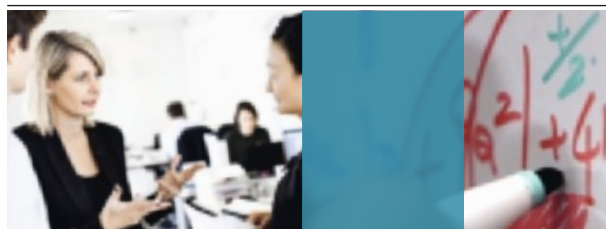
HEL udvikling
Outplacement siden 1991



4444 0635 • www.hel-udvikling.dk

Erik Bernskov

DAMVAD
COPENHAGEN . OSLO . STOCKHOLM . TROMSØ



Økonomer til registeranalyse

Læs mere på damvad.com/careers

Metropol søger en docent til Institut for Socialt Arbejde

Institut for Socialt Arbejde (ISA) søger en docent, der kan forestå den faglige ledelse af instituttets forsknings- og udviklingsmiljø (FoU) for udsatte børn og unge. Docenten forventes at varetage forsknings- og undervisningsopgaver samt bidrage til at koble forskning og uddannelser sammen indenfor såvel grunduddannelse som efter- og videreuddannelse.

Docentens arbejdsopgaver vil bestå af følgende:

- Faglig ledelse af ISAs FoU-miljø for udsatte børn og unge
- Forskning indenfor forskningsområdet

- Undervisning indenfor forskningsområdet
- Administration og mødevirk-somhed i relation til forskningsområdet

Den rette kandidat er undervisnings- og forskningskompetent, har et solidt netværk og omfattende erfaring med professionsrettede forsknings- og udviklingsprojekter inden for forskningsområdet – både som fundraiser, projekt/-forskningsleder og forsker.

Læs det fulde stillingsopslag på www.phmetropol.dk/job

Ansøgningsfrist: Onsdag den 19. marts 2014

PROFESSIONSHØJSKOLEN

METROPOL

Professionshøjskolen Metropol er en selvejende institution for videregående uddannelse med ca. 10.000 studerende og 1.000 medarbejdere i København.

Metropol skeler hverken til køn, alder, etnicitet eller lignende, men alene til kompetence og talent.

Metropol søger en uddannelsesleder til Institut for Socialt Arbejde

Institut for Socialt Arbejde (ISA) søger en uddannelsesleder i en nyoprettet stilling.

Du får ansvar for ca. 1/3 af professionsuddannelsen til socialrådgiver, det ene af instituttets tre forsknings- og udviklingsmiljøer, en række strategiske udviklingsprojekter og personaleansvar for godt 20 undervisere.

Du indgår i institutledelsen bestående af institutchefen og 3 uddannelsesledere. Den primære ledelsesmæssige udfordring er at forene Metropols ambitiøse udviklingsmål og de nye rammer for sektoren med 'sikker drift' i uddannelsesydelser og et godt arbejdsmiljø.

Vi forventer at du:

- Har relevant ledelseserfaring – eksempelvis fra en uddannelsesinstitution eller en kommune
- Har forsknings- eller udviklingserfaring
- Har en lang videregående uddannelse - gerne en Ph.d
- Gerne et relevant kendskab til socialt arbejde

Læs det fulde stillingsopslag på www.phmetropol.dk/job

Ansøgningsfrist: Onsdag den 19. marts 2014

PROFESSIONSHØJSKOLEN

METROPOL

Professionshøjskolen Metropol er en selvejende institution for videregående uddannelse med ca. 10.000 studerende og 1.000 medarbejdere i København.

Metropol skeler hverken til køn, alder, etnicitet eller lignende, men alene til kompetence og talent.



Kan du sætte retning og skabe sammenhæng?

Skatteministeriets departement søger to dygtige og ambitiøse kontorchefer til to nyetablerede kontorer i departementet. Det ene kontor, Ejendomme, Boer og Gæld, er en del af afdelingen Lovgivning og Økonomi, som består af seks øvrige kontorer. Det andet kontor, Indsats og Inddrivelse, er en del af afdelingen Koncernstyring, som består af fire øvrige kontorer.

Om stillingerne

Som kontorchef i kontoret Ejendomme, Boer og Gæld vil du blive ansvarlig for departementets opgaver i forbindelse overvågning, ajourføring og udvikling af lovgivningen på ejendoms-, bobehandlings- og inddrivelsesområdet. Du vil også blive ansvarlig for en række internationale opgaver i forhold til kontorets samlede opgaveportefølje samt de økonomiske opgaver, som udføres i forbindelse med lovgivningsopgaven.

Som kontorchef i kontoret Indsats og Inddrivelse vil du blive ansvarlig for departementets strategiske udvikling, tilsyn og styring af forretningsområderne indsats og inddrivelse i SKAT. Arbejdet vil blandt andet omfatte avancerede dataanalyser, anvendelse heraf til både udvikling af forretningsstrategier og til løbende tilsyn med og styring af kvalitet og effektivitet, håndtering af eksterne interessenter, samt klassisk departementalt policyarbejde vedrørende indsats og inddrivelsesområderne. Arbejdet vil skulle ske i et tæt og konstruktivt samarbejde med de organisatoriske forretningsområder Indsats og Inddrivelse i styrelsen SKAT, som kontoret skal matche.

Vores krav til dig

Som kontorchef i Ejendomme, Boer og Gæld har du en relevant samfundsvidenskabelig videregående uddannelse og er fortrolig med at arbejde i et politisk miljø. Du skal have et indgående kendskab til skattelovgivningen og lovgivningsprocessen i et ministerium. Du er god til at facilitere interne statslige beslutningsprocesser. Du har forståelse for arbejdet i en politisk styret organisation, og du er analytisk skarp med evne til at udarbejde fokuserede beslutningsgrundlag.

Du indgår i chefteamet i afdelingen Lovgivning og Økonomi, og det forventes, at du kan kommunikere og samarbejde på alle niveauer i en organisation med mange interne og eksterne samarbejdsflader.

Som kontorchef for Indsats og Inddrivelse er du god til at facilitere interne strategiske/statslige beslutningsprocesser, du har forståelse for arbejdet i en politisk styret organisation og relationen mellem departement og styrelser, du er analytisk skarp med evne til at få kommunikeret resultatet af kontorets analyser i fokuserede beslutningsgrundlag, og du har gerne erfaring med forandringsprocesser og strategisk forretningsudvikling fra en offentlig organisation eller konsulentbranchen.

Du vil skulle arbejde meget tæt sammen med kontorchefen for 'Digitalisering og Kundeservice'. Du indgår desuden i chefteamet i afdelingen Koncernstyring, og det forventes, at du kan kommunikere og samarbejde på alle niveauer i organisationen. Du vil skulle indgå i et konstruktivt og positivt samspil med den øverste ledelse i såvel departementet som i SKAT.

Begge kontorchefer skal være robuste og beslutningsdygtige personer, der kan arbejde under et til tider stort arbejds- og tidspres og samtidig formå at motivere deres medarbejdere. Det vil være en fordel at have tidligere ledelseserfaring, men ikke en betingelse. Det vil også være en fordel at have arbejdet i en politisk styret organisation.

Arbejdssted

Nicolai Eigtvedsgade 28, 1402 København K.

Løn og ansættelsesvilkår

Ansættelse sker på åremålsvilkår i henhold til rammeaftale for kontraktansættelse af chefer i staten, svarende til løngruppe et for kontraktansatte. Hertil kommer evt. yderligere tillæg efter forhandling.

Ansættelsesområde

Skatteministeriet med tilhørende institutioner.

Ansøgning

Ansøgning med CV og eventuelt yderligere materiale bedes sendt via "søg job – link" på hjemmesiden www.skat.dk

Ansøgningsfrist er onsdag den

12. marts 2014 kl. 12:00

Der vil blive afholdt samtaler i uge 11-12. Test kan forekomme som led i ansættelsesproceduren.

Tiltrædelse

Den 1. maj 2014 eller snarest muligt herefter.

Skatteministeriet opfordrer alle kvalificerede ansøgere uanset alder, køn, religion eller etnisk tilhørsforhold til at søge stillingen.

Yderligere om stillingen

Hvis du vil vide mere om stillingen som kontorchef for Ejendomme, Boer og Gæld, er du velkommen til at kontakte afdelingschef Birgitte Christensen på e-mail bc@skm.dk eller for så vidt angår stillingen som kontorchef for Indsats og Inddrivelse afdelingschef Andreas Berggreen på e-mail nab@skm.dk.

Har du mod på at løse store og spændende udfordringer?

Skatteministeriets departement søger en række dygtige medarbejdere med stærke analytiske og formidlingsmæssige kompetencer til at løse spændende, alsidige og udfordrende opgaver i en ofte tempofyldt dagligdag, hvor du vil være tæt på den politiske beslutningsproces

Der søges nye medarbejdere til følgende kontorer:

- Digitalisering og Kunder
- Indsats og Inddrivelse
- Økonomi og Styring
- Ejendomme, Boer og Gæld
- Selskab, Aktionær og Erhverv

Hovedfokus i kontorerne Digitalisering og Kunder og det nyetablerede kontor Indsats og Inddrivelse er strategisk udvikling, tilsyn og styring af SKAT. SKAT er en af statens største styrelser, der er i kontakt med alle borgere og virksomheder og har mange digitaliserede arbejdsprocesser. SKAT skal over de kommende år gennemgå en omfattende transformation, som de ledige stillinger vil give en unik mulighed for at få erfaring med.

Økonomi og Styring har ansvaret for den overordnede økonomiske styring og effektivisering af koncernen samt for departementets interne økonomi. Kontoret har en bred kontakthflade til samtlige af styrelserne i Skatteministeriets koncern og varetager kontakten til Finansministeriet og Rigsrevisionen. Herudover deltager kontoret i arbejdet vedrørende transformationen af SKAT.

Ejendomme, Boer og Gæld er et nyt fagkontor, som dækker ministeriets lovgivning på ejendoms-, bobehandlings- og inddrivelsesområdet. Selskab, Aktionær og Erhverv dækker ministeriets lovgivning på selskabsbeskatnings-, kapitalgevinstbeskatnings- og transfer-pricing-området. Selskab, Aktionær og Erhverv er også ansvarlig for ministeriets arbejde med dobbeltbeskatningsoverenskomster. Begge kontorer overvåger, ajourfører og udvikler ministeriets lovgivning på deres respektive områder. Kontorerne udfører også økonomiske og statistiske opgaver i relation til denne lovgivning samt en række internationale opgaver.

Om stillingerne

Som medarbejder i Digitalisering og Kunder eller Indsats og Inddrivelse kan dine arbejdsopgaver blive:

- Udvikling af forretningsstrategier for IT, kundeservice, indsats og inddrivelse
- Organisationsanalyse med fokus på udvikling af både kvalitet og effektivitet
- Avanceret statistisk dataanalyse
- Udvikling af samt opfølgning på styringskoncepter
- Deltagelse i projekt- og arbejdsgrupper på både tværoffentligt og på styrelsesniveau
- Monitorering af og opfølgning på større udviklingsprojekter i styrelserne
- Briefe skatteministeren og besvare spørgsmål fra skatteudvalget
- Udarbejde notater, talepunkter og redegørelser til ministeren og departementschefen

Som medarbejder i Økonomi og Styring kan dine opgaver blive:

- Overordnet koncernøkonomi: bevilling, regnskab og revision
- Finanslovsprocessen for Skatteministeriet med tilhørende institutioner
- Strategisk og løbende økonomi- og virksomhedsstyring

Du kan læse mere om Skatteministeriets organisation og opgaver på www.skm.dk



- Budgetanalyser og business case beregninger
- Gevinstrealisering, effektivisering og programstyring
- Mål-, resultat- og aktivitetsstyring
- Koordinering i forhold til Rigsrevisionen og Intern Revision
- Departementets økonomi og budget

Som medarbejder i Ejendom, Boer og Gæld eller Selskab, Aktionær og Erhverv kan dine arbejdsopgaver blive:

- Bistå med politikformulering og strategi på ministeriets område
- Deltage aktivt i udarbejdelse af ny lovgivning – herunder analyse af forskellige lovgivningsmuligheder og udarbejdelse af konkrete lovforslag
- Briefe skatteministeren og besvare spørgsmål fra skatteudvalget
- Udarbejde notater, talepunkter og redegørelser til ministeren og departementschefen
- Indgå i kontorets internationale arbejde

Vores krav til dig

Til stillingerne i Digitalisering og Kunder og Indsats og Udvikling søger vi cand.scient.pol., cand.it., cand.merc., cand.polit. eller en anden relevant samfundsvidenskabelig kandidatgrad.

Til stillingerne i Ejendomme, Boer og Gæld og Selskab, Aktionær og Erhverv søger vi en cand.jur., cand.merc. jur. anden relevant samfundsvidenskabelig kandidatgrad.

Vi forventer, at du har analytisk sans og er god til at formidle og skabe kontakt til andre mennesker. Evnen til at inddrage interessenter er vigtig for at opnå en høj kvalitet i arbejdet i departementet. Det er vigtigt, at du kan formulere dig præcist og letforståeligt i skrift og tale. Du er resultatorienteret og arbejder struktureret frem mod dit mål. Hvis du søger stillingen i Økonomi og Styring, er det også væsentligt, at du har en god forståelse for tal.

Vi søger engagerede og fleksible medarbejdere med et godt humør og en positiv indstilling, når tingene går stærkt. Vi søger både erfarne og nyuddannede.

Arbejdssted

Nicolai Eigtvædsgade 28, 1402 København K.

Ansættelsesområde

Skatteministeriets departement med tilhørende institutioner.

Løn- og ansættelsesvilkår

Løn- og ansættelsesvilkår efter gældende overenskomst.

Ansøgning

Ansøgning med CV og eventuelt yderligere materiale bedes sendt via "søg job – link" på www.skat.dk. Vi skal have din ansøgning senest den 24. marts 2014 kl. 12.

Vi opfordrer alle interesserede uanset alder, køn, race, religion eller etnisk tilhørsforhold til at søge stillingen.

Tiltrædelse

Tiltrædelse snarest muligt, men der er mulighed for tiltrædelse frem til den 1. august. Skatteministeriet opfordrer alle kvalificerede ansøgere uanset alder, køn, religion eller etnisk tilhørsforhold til at søge stillingen.

Yderligere oplysninger

Hvis du vil høre mere om stillingerne, kan du kontakte:

- Kontorchef Kiann Stenkjær Hein, Digitalisering og Kunder, på telefon 72 37 58 60
- Kontorchef Kristian Hertz, Økonomi og Styring, på telefon 28 96 92 42
- Kontorchef Lise Bo Nielsen, Selskab, Aktionær og Erhverv, på telefon 72 37 34 17
- Afdelingschef Andreas Berggreen, Indsats og Inddrivelse, på e-mail nab@skm.dk
- Afdelingschef Birgitte Christensen, Ejendomme, Boer og Gæld, på e-mail bc@skm.dk

Gentofte Hospital

REGION

Gentofte Hospital søger økonomichef

Der er en stilling som økonomichef ledig til besættelse den 1. maj 2014 eller snarest derefter.

Økonomi er én af hospitalets fire stabsafdelinger, der understøtter hospitalets afdelinger og direktion i arbejdet med at sikre, at hospitalets patienter bliver godt behandlet. Økonomi yder faglig rådgivning og sparring til direktion og afdelingsledelser vedrørende økonomi, planlægning og udvikling med særligt fokus på at forenkle arbejdsgange, fremme hospitalets produktivitet og handlemuligheder.

Ansøgningsfrist for stillingen er den 10. marts 2014 inden kl. 8.00.

Yderligere oplysninger kan fås hos data- og analysechef Lotte Hede, telefon 39 77 30 15 eller hos hospitalsdirektør Eva Zeuthen Bentsen, telefon 39 77 30 00.

Det fulde stillingsopslag kan ses på www.gentoftehospital.dk.

VUC AARHUS SØGER NY STUDIEREKTOR

Vi har brug for dig, der har evnerne og gennemslagskraften til at stå i spidsen for en af landets største gymnasiale uddannelsesinstitutioner.

Du får den overordnede ledelse af 200 undervisere fordelt på tre gymnasiale områder: HF-enkeltfag, HF-klasser og Gymnasial Supplering med samlet set 1.600 årskursister.

Du skal kunne fortsætte med at levere gode, faglige resultater, bl.a. dokumenteret gennem, at VUC Aarhus har landets højeste karaktergennemsnit på den 2-årige HF-uddannelse.

- » Se hele stillingsopslaget samt notat om stillingens indhold på vucaarhus.dk
- » Ansøgningsfrist er 17. marts 2014, forventet tiltrædelse er 1. juni 2014.

VUC aarhus
FAGLIGHED & FLEKSIBLE UDDANNELSER

Professionshøjskolen UCC søger chefkonsulent til ledelse af forskningsprogrammet Sundhed og Krop

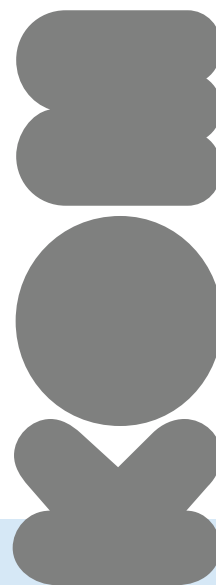
Vil du arbejde i krydsfeltet mellem forskning, forskningsledelse og kapacitetsopbygning og skabe nye rammer for praksisrelevant forskning af høj kvalitet? Som leder af forskningsprogrammet Sundhed og Krop bliver du ansvarlig for at udvikle forskningsfeltet inden for det sundhedsvidenskabelige fagområde. Internt bliver du ansvarlig for at opbygge et forsknings- og udviklingsmiljø. Du er med til at tage strategisk ansvar for UCC's arbejde med forskning og udvikling og at skabe optimale samarbejdsrelationer mellem Forskning og Udvikling og UCC's afdelinger for professions- og videreuddannelser.

Vi forventer, at du har forskningskompetence på ph.d.-niveau med sundhedsvidenskabeligt fokus og forskningserfaring inden for det sundhedsvidenskabelige fagområde, erfaring med projekt- eller forskningsledelse samt med at opkvalificere og opbygge forskningskompetencer hos medarbejdere på professionshøjskolerne, indgående kendskab til de professioner, UCC uddanner til og et godt netværk i relevante forskningsmiljøer i Danmark/udlandet.

Er det noget for dig, så send en ansøgning via www.ucc.dk/job senest d. 28. marts kl. 12.00. Tiltrædelse den 1. juni 2014 eller hurtigst muligt derefter.

UCC ønsker at rekruttere medarbejdere, som samlet set byder på et bredt udvalg af faglige og personlige kompetencer og kvalifikationer. Derfor opfordrer vi alle, uanset køn, alder og etnisk baggrund, til at søge.

UCC
PROFESSIONS-
HØJSKOLEN



Kort om UCC

Professionshøjskolen UCC uddanner kvalificerede medarbejdere og ledere til landets folkeskoler, pædagogiske arbejdspladser og sundhedssektor. Med mere end 15.000 studerende og omkring 1.000 ansatte fordelt på afdelinger i Storkøbenhavn, Hillerød og på Bornholm er vi med til at præge det velfærdssamfund, vi er en del af. UCC arbejder målrettet med forskningsbaseret viden om, hvad der virker i praksis. Vi er med til at styrke respekten for og anerkendelsen af de professioner vi uddanner til, så vi også i fremtiden kan tiltrække flere og bedre studerende. I UCC arbejder vi målrettet med trivsel. Den seneste trivselsmåling viser, at medarbejderne i UCC har et godt og anerkendende socialt arbejdsmiljø, og at de i høj grad oplever deres arbejde som meningsfuldt og værdiskabende.

JURIST

JURIST MED ERFARING INDEN FOR KONTRAKTSRET

Vil du være med til at understøtte kommercialisering af forskning på CBS, så er stillingen som jurist i CBS Legal måske noget for dig.

Legal består p.t. af 7 medarbejdere, der er med til at understøtte forskernes indgåelse af forskningsaftaler med erhvervslivet, universiteter og andre parter. Legal indgår i CBS's afdeling for Regnskab, Indkøb og Legal.

Legal varetager juridisk rådgivning og sagsbehandling på tværs af CBS, herunder rådgivning om immaterialret samt kvalitetssikring af forskellige former for kontrakter.

ARBEJDSOPGAVER I STILLINGEN

Dine arbejdsopgaver vil, i samarbejde med Legals to øvrige jurister, være:

- > Rådgivning om immaterialret, særligt ophavsret.
- > Rådgivning om og kvalitetssikring af kontrakter, herunder forskningskontrakter, NDA'er, samarbejdsaftaler generelt, licensaftaler, ph.d.-aftaler m.fl.
- > Generel juridisk rådgivning af beslutningstagere på tværs af organisationen.
- > I mindre omfang håndtering af sager om akademisk uredelighed (plagiering mv.) og retlige klager over afgørelser truffet på CBS.
- > Håndtering af evt. aktindsigtssager.
- > Undervisning af kollegaer i organisationen inden for relevante retsområder.

KVALIFIKATIONER OG PERSONLIGE KOMPETENCER

Du er jurist eller cand. merc. jur., meget gerne med nogle års erfaring og et solidt kendskab til immaterialret og kontraktsret. Din baggrund kan være fra såvel den private som den offentlige sektor, en styrelse, et advokatkontor eller et tilsvarende sted med flere interessenter og mange kontrakter.

Endvidere vil det være en fordel hvis du:

- > Har interesse for såvel forskning som anvendelse af forskning i praksis,
- > har en god forretningsforståelse og evnen til at navigere i en politisk organisation,
- > er en teamplayer, der trives og motiveres af at arbejde tæt sammen med dine kollegaer, men samtidig kan arbejde selvstændigt,
- > er i besiddelse af stærke analytiske, teoretiske og metodiske evner,
- > er god til at formidle komplekse problemstillinger på en forståelig måde,
- > evner en klar og tydelig kommunikation, også på engelsk,
- > evner at skabe gode relationer til mennesker omkring dig.

VI TILBYDER

- > Muligheden for at være med til at forme og udvikle arbejdet med kontakter og juridisk rådgivning på CBS.
- > Dynamisk og fleksibel arbejdsplads med spændende og alsidige opgaver.
- > Høj grad af selvstændigt ansvar i opgavevaretagelsen.
- > Uformelt miljø med dygtige og engagerede kollegaer med forskellig baggrund.

Stillingen ønskes besat snarest muligt. Ansættelse og aflønning sker efter gældende overenskomst mellem Finansministeriet og relevant organisation, med en indplacering og aflønning afhængig af kvalifikationer og erfaring. Som udgangspunkt vil ansættelsen ske som specialkonsulent. Der vil ved ansættelsen være mulighed for at forhandle personlige tillæg. Ansættelsen er 37 timer om ugen.

YDERLIGERE OPLYSNINGER

Yderligere oplysninger om stillingen fås ved henvendelse til afdelingsleder Mette Gullach på tlf. 3825 2115 eller pr- e-mail: mkg.legal@cbs.dk. I uge 10 ved henvendelse til kontorchef Nicolai Ginnerskov Pedersen på tlf. 3815 5755.

Du søger stillingen online ved at åbne linket "**søg online**", hvor du udfylder ansøgningsformularen samt vedhæfter ansøgning med oplysninger om tidligere beskæftigelse, eksamenspapirer og CV.

**ANSØGNINGSFRIST SENEST DEN
10. MARTS 2014**

Vi forventer at afholde samtaler i uge 11-13.

CBS er et unikt erhvervsuniversitet med en høj andel af udenlandske ansatte og studerende. CBS har ca. 730 undervisnings- og forskningsårsværk, 200 ph.d.-studerende og 600 administrative årsværk. Ca. 20.000 studerende er fordelt på bachelor-, kandidat-, MBA/EMBA-, ph.d.- og Executive-programmer, der udbydes på dansk og engelsk. Vores videnskabelige medarbejdere tæller internationale eksperter inden for de klassiske forretningsdiscipliner, men også i filosofi, historie, psykologi, sociologi, jura, politik, informations-systemer, kultur og sprog. CBS har udarbejdet et kodeks for god ledelse, se www.cbs.dk/codex

midt
regionmidtjylland

Budgetlægning og økonomiopgaver

Koncernøkonomi - Budget og Finans

Koncernøkonomi i Region Midtjylland søger en medarbejder til budget, nøgletal, analyser, bevillingsstyring og andre spændende økonomiopgaver på det overordnede koncernniveau i Region Midtjylland.

Stillingen er placeret i kontoret for Budget og Finans. Vi søger en medarbejder - gerne nyuddannet der har interesse for budgetlægning og andre koncerndækkende økonomiopgaver i en politisk styret organisation, har analytiske evner og som kan formidle komplekse forhold enkelt og forståeligt.

Ansøgningsfrist er 14. marts 2014

et arbejde med hjerne og hjerte

midtjob
.dk

midt
regionmidtjylland

Entreprisejurist og erfaren jurist

Juridisk Kontor, Regionssekretariatet, Viborg

Vi søger 2 jurister. En jurist, gerne med erfaring med entrepriseret, evt. udbuds- og kontraktsret, som vil være med til at realisere nogle af landets største hospitalsbyggerier.

Derudover en erfaren jurist, der har lyst til at yde rådgivning på højt niveau til hele organisationen. Vi vil gerne styrkes på en række områder som kontraktsret, it-kontrakter, immateriel-, udbuds- og persondataret.

Få mere at vide på www.midtjob.dk eller Juridisk Chef Poul Carstensen, 78410160. Frist den 10.03.2014.

et arbejde med hjerne og hjerte

midtjob
.dk

Forhandler-uddannelsen

Bliv rustet til alle typer af professionelle forhandlinger.

Bliv skarp på businesscases

Styr sikkert mod fremtidige forretningsmål.

Professionel performer

Personlig gennemslagskraft, der efterlader et varigt indtryk.

Ja. Nej. Det finder vi ud af.

Virksomheder har brug for dygtige forhandlere. Så forhandlere har hele tiden brug for at dygtiggøre sig. Derfor tilbyder Djøf aktuelle kurser og uddannelser. Naturligvis, med et højt fagligt niveau og relevant udbytte for forhandlere.

Vores kurser og uddannelser er til gavn for dig. Din virksomhed. Og vores samfund. Hvis du vil rådgives om det rette kursusvalg for dig, så ring til os på 33 95 97 00. Eller læs mere på djoef.dk/udd

Djøfs kurser og uddannelser. Altid kvalificeret.

djøf



To medarbejdere til sikker økonomistyring

Trafikstyrelsen søger to fagligt stærke medarbejdere til budgetcontrolling. Der er tale om nyoprettede stillinger, der skal sikre sammenhængen mellem styrelsens forretning og økonomistyring.

Jobbets indhold

Trafikstyrelsen er myndighed for tilsyn og regulering inden for transportområdet (biler, bane og luftfart). Styrelsen har en kompleks driftsøkonomi med mange forskellige indtægtstyper og decentral rammebaseret styring af omkostninger. Det stiller store krav til økonomistyringen, som Center for Ressourcestyring har det overordnede ansvar for.

Trafikstyrelsen er i gang med at forbedre og smidiggøre sin budgetlægning og -opfølgning. I efteråret har styrelsen fået foretaget et eksternt review af budgetopfølgningsprocessen. På baggrund af anbefalingerne fra reviewet opretter Trafikstyrelsen nye stillinger, som har fokus på budgetcontrolling. De nye medarbejdere skal arbejde i budgetenheden i Center for ressourcestyring og får en helt central rolle i udviklingsprojektet, der har stor ledelsesmæssig opmærksomhed.

Du får en bred kontaktflade i styrelsen og et stort selvstændigt ansvar for budgetlægning og -opfølgningen for to til tre af styrelsens fagcentre. Det bliver din opgave at sikre en rigtig og rettidig økonomistyring af høj kvalitet til dine fagcentre og direktionen. Det forudsætter, at du kan danne et økonomisk overblik og sikre, at problemstillinger håndteres hurtigt og korrekt i tæt samarbejde med budgetfunktionen, regnskabsfunktionen samt chefer og medarbejdere i fagcentrene.

Din profil

Det er afgørende, at du er skrap til statslige økonomistyring og god til at samarbejde både med økonomifolk og kolleger med en ikke-økonomisk faglighed. Det er en fordel, hvis du har kendskab

til systemer som Prophix og Navision stat. Derudover har vi følgende krav til de rette kandidater:

- Du har praktisk erfaring med økonomistyring og budgetopfølgning fra en statslig institution, herunder med relevante regnskabsprincipper i omkostningsreformen.
- Du har en relevant uddannelsesmæssig baggrund, f.eks. universitetsuddannelse eller revisorbaggrund.
- Du er grundig, arbejder struktureret og systematisk, og du har gode analytiske evner – især vedrørende økonomistyring.
- Du har evnen til at sætte dig ind i en kompleks økonomi og er god til formidling.
- Du kan begå dig i balancegangen mellem at være serviceenhed og kontrolorgan.
- Du er holdspiller og har lyst til tæt samarbejde med kolleger og chefer i hele styrelsen.

Løn og ansættelsesforhold

Løn efter kvalifikationer og ansættelse efter gældende overenskomst. Der er mulighed for at forhandle tillæg.

Stillingen er på 37 timer ugentligt med ansættelse snarest muligt.

Du kan læse mere om Trafikstyrelsen på www.trafikstyrelsen.dk

Yderligere information

Du kan få mere at vide om stillingen hos kontorchef Lars Colding Lastrup på tlf. 41 78 03 74.

Ansøgning

Send din ansøgning via Trafikstyrelsens ansøgningsportal på www.trafikstyrelsen.dk senest tirsdag den d. 11. marts 2014.

Ansættelsessamtaler forventes gennemført den 17.-18. marts 2014.

Trafikstyrelsen ønsker en medarbejdersammensætning, der afspejler det omgivende danske samfund. Derfor opfordrer vi alle interesserede, uanset personlig baggrund til at søge stillingen.



Kontorchef

Kontor for kommunikations-, sjældne handicap og specialundervisning søger en kontorchef med stærke analytiske kompetencer, personlig gennemslagskraft samt engagement og kompetencer, der kan bidrage til udviklingen på det socialpolitiske område.

Kontoret arbejder med akkumulering af viden, udvikling samt formidling inden for de berørte handicap og på specialundervisningsområdet.

På www.socialstyrelsen.dk/job kan du læse det fulde stillingsopslag og få mere at vide om, hvordan du søger.

Vi skal modtage din ansøgning senest den 12. marts 2014.

Læs mere på www.socialstyrelsen.dk

Socialstyrelsen arbejder for at bidrage til en vidensbaseret socialpolitik, der effektivt medvirker til en social indsats til gavn for borgerne.

SOCIALSTYRELSEN – SOCIAL VIDEN TIL GAVN

Dommerstillinger

Ledige stillinger som dommer og konstitueret dommer ved landsretterne og byretterne kan ses på www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, der har til opgave at afgive indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.dommerudnaevnelsesraadet.dk



www.domstol.dk

Advokat/jurist

med speciale i miljø- og planret

HAUGAARD | NIELSEN

Med baggrund i stadig vækst søges en yderst kompetent advokat/jurist med mulighed for at stå i spidsen for et nyt forretningsområde.

Du vil være en del af opbygningen af et kompetencecenter med base i Aalborg, som kan servicere de offentlige virksomheder og institutioner i Nordjylland, som løbende har behov for specialiseret rådgivning på højt niveau inden for miljø- og planret.

Læs mere på
www.hedegaardmanagement.dk





Økonomichef

Vallensbæk Kommune søger en driftsikker økonomichef med lyst til at samarbejde.

- ▶ Læs hele opslaget og søg jobbet på www.vallensbaek.dk/job

Ansøgningsfrist: Fredag den 7. marts kl. 12.



Vallensbæk Kommune har godt 15.000 indbyggere og er beliggende i hovedstadsområdet





**Høje-Taastrup
Kommune**

Børne- Ungerådgivningscentret søger en **Specialkonsulent**

Har du erfaring fra det sociale område og lyst til en at arbejde med kombineret klagesagsbehandling og kvalitetsudvikling?

Vi arbejder hver dag sammen med familier og mange professionelle aktører på børne- ungeområdet på at skabe de bedste forhold for udsatte børn og unge.

Vi har således rigtig mange kontakter og træffer hver dag beslutninger af stor betydning for dem, det drejer sig om. Langt hovedparten af kontakterne forløber godt, men vi får ind i mellem klager eller andre former for henvendelser, der viser os, at noget er gået galt i samarbejdet. Det er blandt andet det, du skal arbejde med.

Det kan være klager over de afgørelser, vi træffer. Eller tilbagemeldinger der viser os, at dialogen og samarbejdet er kikset.

Vi ønsker at blive stadigt bedre til at sikre, at alle børn og unge udvikles og udfordres, så de trives og lærer mest muligt, uanset forudsætninger. Vi ønsker derfor mere systematisk at lære af de fejl vi begår, men også mere aktivt inddrage erfaringerne fra det daglige arbejde for at sikre, at alle familier, børn og unge der har et behov for en håndsrækning får den rigtige hjælp i tide og bliver hjulpet bedst muligt videre.

Derfor ønsker vi i højere grad at kombinere klagesagsbehandling med kvalitetsudvikling.

Din profil:

Du har tidligere arbejdet med myndighedsopgaver på det sociale område og derfor velfunderet i de formelle krav til sagsbehandlingen. Du har lyst til at være med til at udvikle en intern arbejdsmetode, hvor vi integrerer klagesagsbehandling, læring og justering af vores daglige praksis.

Du er fx socialrådgiver, jurist eller lignende med stærke administrative kompetencer. Du har også et stærkt fagligt overblik i feltet. Det vil sige, du har praktisk erfaring med myndighedsarbejde og kendskab til det sociale felt.

Du har en åben og dialogbaseret arbejdsstil. Men først og fremmest skal du kunne skabe resultater gennem et godt samarbejde.

Den omstilling, som lige nu er i gang i kommunerne, kræver vilje til at tænke nyt omkring opgaveløsningen. Du er indstillet på "at tænke ud af boksen" og er god til at inspirere andre til at komme med idéer til nye tiltag.

Din nye arbejdsplads:

Høje-Taastrup Kommune er en arbejdsplads med højt til loftet og med en værdibaseret personalepolitik. Vi arbejder efter vores værdier, som er menneskelighed og positivt livssyn, professionalisme, engagement og helhed.

Dit ansættelsesforhold:

Du ansættes på overenskomstvilkår efter gældende overenskomst.

Du kan høre mere om stillingen ved at kontakte centerchef Karen Koefoed på telefon 3016 3915.

Læs mere på www.htk.dk

Vi holder ansættelsessamtaler d. 24 og d. 27. marts 2014.

Din ansøgning:

Gå ind på www.htk.dk og send ansøgningen. Vi skal have din ansøgning senest d. 19. marts 2014 kl. 9.00.



Økonomer til registeranalyser

Vi opruster og søger derfor dygtige økonomer til registerbaserede analyser inden for arbejdsmarkeds- og uddannelsesområdet.

Du skal være drevet af lysten til at præge den politiske dagsorden med ny viden. Du skal ønske at skabe evidensbaseret viden til politiske beslutningsprocesser på et meget stærkt fagligt grundlag. Og du skal have stærk faglig viden inden for arbejdsmarkeds- og uddannelsesområdet og være i stand til at omsætte denne viden analytisk.

Samtidig skal du tage ansvar og trives i en tværfaglig, projektorienteret og entreprenant organisation, der både rådgiver og udfordrer sine kunder. Og du skal udarbejde og formidle dagsordenssættende analyser i tæt samarbejde med kolleger, samarbejdspartnere og kunder.

Vi forventer, at du er uddannet økonom (cand.polit., cand.oecon., Ph.d. i økonomi eller lignende). Herudover har den rette kandidat:

- Stærk faglig viden inden for arbejdsmarkeds- og uddannelsesområdet
- Indsigt i kvantitative metoder og erfaring med registerdataanalyser
- God til at formidle komplicerede problemstillinger på en klar og forståelig måde
- Projektledererfaring og stærk holdspiller – med gode samarbejdsevner og sociale kompetencer
- God policyforståelse og forståelse for politiske beslutningsprocesser
- Udadvendt, initiativrig og forretningsorienteret

Du vil blive ansat som økonom eller seniorøkonom afhængigt af kvalifikationer og erfaring.

Vi tilbyder muligheden for at arbejde i et stærkt fagligt miljø i en international konsulentvirksomhed i vækst. Du får engagerede kolleger, et godt socialt miljø og gode rammer i indre København. Desuden får du store muligheder for faglig og personlig udvikling.

Send din ansøgning hurtigst muligt, men senest den 10. marts 2014 med CV og eksamensbevis til job@damvad.com og mærk ansøgningen #økonomer. Spørgsmål kan rettes til Director Esben Anton Schultz, Ph.d. på +45 2681 5779 eller eas@damvad.com.

damvad.com

DAMVAD er en privat og uafhængig virksomhed med 50 medarbejdere i København, Oslo, Stockholm og Tromsø. Vi skaber evidensbaseret viden til brug for politiske beslutningsprocesser særligt inden for uddannelses- og arbejdsmarkedspolitik, forsknings- og innovationspolitik samt erhvervs- og vækstpolitik. Vores kunder er myndigheder, internationale organisationer, forsknings- og uddannelsesinstitutioner, interesseorganisationer og internationale virksomheder i Norden, Europa og Nordamerika. DAMVAD er i 2013 kåret som Gazellevirksomhed for tredje år i træk.

djøf

Bliv
skarpere på
dit lønniveau

Tjek dit lønniveau med Djøfs lønberegner og lønstatistik på djoef.dk/loen.

Kontakt Djøf, hvis du vil have sparring på dit lønudspil og din forhandlingstaktik.

djoef.dk/loen

Danske Regioner søger nye medarbejdere

Lige nu har vi to ledige stillinger:

- **Ambitiøs teamleder til sundheds-IT**
- **Jurist med politisk tæft til direktionssekretariatet**

Er du interesseret i en af de to spændende stillinger så klik ind og læs mere om jobindholdet på www.regioner.dk.

Ansøgningsfristen er den 10. marts kl. 12.00.

Danske Regioner er interesse- og arbejdsgiverorganisation for de 5 regioner. Danske Regioner arbejder blandt andet for at skabe et stadig bedre sundhedsvæsen og for at sikre vækst i hele landet. Du bliver del af et stærkt og kompetent fagligt miljø, hvor der er høj trivsel og gode muligheder for faglig og personlig udvikling.

Dampfærgevej 22 • Postboks 2593 • 2100 København Ø
T 35 29 81 00 • F 35 29 83 00 • e-mail regioner@regioner.dk

DANSKE
REGIONER



Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri
Fødevarestyrelsen



To skarpe akademikere

– en juridisk specialkonsulent og en akademisk medarbejder (generalist)

Har du lyst til at blive fagligt udfordret i en ambitiøs forretningsorienteret styrelse?

Læs mere og søg stillingerne på www.fvm.dk

Ansøgningsfristen udløber den 7. marts 2014.

fvm.dk

 **ASSENS
KOMMUNE**



NU MANGLER VI BARE VELFÆRDS DIREKTØREN SÅ SKAL VI NOK FÅ VÆLTET DE SILOER!

I Assens har vi god erfaring med at bortsprænge siloer. Vi ved godt, at det ikke er enkelt, og det ikke er sikkert, at de vælter i første forsøg. Det lykkedes heller ikke at finde vores nye velfærdsdirektør i første forsøg, men vi nåede halvvejs, da vi til gengæld fandt en suveræn ny direktør for Innovation og Netværk.

Nu kan du blive hendes kollega, i det vi håber kan blive Danmarks bedste direktion. Sammen skal vi målrettet gå efter at finde synergiene imellem velfærdstilbuddene uden skelen til faggrænser eller tradition.

Kravene til dig er, at du har et spændende ledelsestalent kombineret med en stor faglig nysgerrighed. Dertil kommer analytisk format og evnen til at tale og lytte respektfuldt til alle. Den personlige integritet skal nemlig bare være der koblet med en naturlig ordentlighed.

Vi giver dig til gengæld en spillebane at bedrive ledelse og udvikling på, der er svær at finde lignende i Danmark.

Forventet lønniveau inkl. åremålstillæg er op til 1,2 mio. kr. for ansøgeren med de rette kvalifikationer.

- **Yderligere oplysninger** kan fås hos Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller hos kommunaldirektør Henning Qvick, tlf. 2142 1909. Læs i øvrigt mere i job- og personprofilen på www.lundgaard-konsulenterne.dk.
- **Ansøgning** sendes via www.lundgaard-konsulenterne.dk så den er modtaget senest 13. marts kl. 8.00.

www.lundgaard-konsulenterne.dk

Byretskonstitutioner

7 stillinger som konstitueret dommer i uddannelsesøjemed ved byretterne er ledige til besættelse den 1. september 2014.

Stillingerne er ledige ved **Retten i Aalborg, Retten i Viborg, Retten i Kolding, Retten i Odense, Retten i Hillerød, Retten på Frederiksberg og Københavns Byret.**

Ansøgninger skal være modtaget **senest den 20. marts 2014.**

Du kan læse de fulde stillingsopslag, herunder de formelle krav og proceduren for ansættelse, og søge stillingerne på www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, der har til opgave at afgive indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.dommerudnaevnelseraadet.dk



Kontorchef

Kontor for dokumentation, metode søger en kontorchef med stærke analytiske kompetencer, personlig gennemslagskraft samt engagement og kompetencer, der kan bidrage til udviklingen på det socialpolitiske område.

Kontoret arbejder dels med digitalisering herunder drift og udvikling af databaser dels med rådgivning og udvikling af metoder.

På www.socialstyrelsen.dk/job kan du læse det fulde stillingsopslag og få mere at vide om, hvordan du søger.

Vi skal modtage din ansøgning senest den 12. marts 2014.

Læs mere på www.socialstyrelsen.dk

Socialstyrelsen arbejder for at bidrage til en vidensbaseret socialpolitik, der effektivt medvirker til en social indsats til gavn for borgerne.

SOCIALSTYRELSEN - SOCIAL VIDEN TIL GAVN

ØKONOMI- OG ADMINISTRATIONSCHEF - SKARP OG ERFAREN

SFI er et uafhængigt nationalt forskningscenter, der udfører anvendt samfundsforskning, forskningsbaserede analyser af konkrete politikker og problemstillinger, rådgivning og formidling samt indsamling af data til forskning og analyse. SFI's vision er, at vores arbejde er centralt for udviklingen af det danske velfærdssamfund. SFI har ca. 190 ansatte.

SFI DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER
FOR VELFÆRD

Du får ansvaret for at udvikle SFI's økonomistyring, så den opfylder organisationens behov, matcher de strategiske prioriteringer og lever op til god økonomistyring i staten. Du skal stå i spidsen for hele processen: fra analyse af organisationens behov og de krav, der stilles til en offentlig institution – til design, implementering og drift af det nye økonomistyringskoncept.

Og du får også ansvaret for at udvikle smidige og effektive administrative servicefunktioner, der understøtter kerneforretningen. Du skal sikre, at interne processer og servicefunktioner fungerer optimalt, så alle bruger deres tid bedst muligt – og på det, de er bedst til.

Du vil fungere som leder for de administrative medarbejdere, som sparringspartner for de faglige ledere og som ansvarlig for SFI's rapportering til ledelse, bestyrelse og ministerium.

DIN PROFIL

Du kan forvente varierede opgaver, rige muligheder for at udvikle dig og jobbet og ikke mindst engagerede og professionelle medarbejdere og lederkolleger. Vi forventer, at du har:

- Relevant økonomisk uddannelse
- Omfattende erfaring med det statslige bevillings- og regnskabssystem og erfaring på ledelsesniveau med offentlig økonomistyring på indtægtsdækkede vilkår

- Systemkendskab til statens systempakke – Navision Stat, ØS LDV mv.
- Erfaring med udvikling af effektive og forretningsunderstøttende administrative supportfunktioner
- Evne til at bevæge dig utvungent mellem overblik og detalje
- Stor personlig gennemslagskraft og stærke kommunikationskompetencer

Kan du se dig selv som vores nye økonomi- og administrationschef? Så skal du læse det fulde opslag under "job på SFI" på www.sfi.dk.

Ansøgningsfristen er søndag den 16. marts 2014.



midttrafik

Direktions- assistent

Administrativt talent med fleksibel tilgang

Vil du være en nøgleperson i et travlt trafikselskab? Har du stærke skriftlige kompetencer, og kan du formidle budskaber hurtigt og præcist? Vil du være en del af et engageret direktionssekretariat, der løser små som store opgaver i et krævende og fagligt inspirerende miljø? Så er denne stilling noget for dig.

Se nærmere om stillingen i stillingsannoncen og det uddybende notat på www.mercuriurval.dk (referencenummer DK-139-51755).

Mercuri Urval

KØBENHAVNS UNIVERSITET



Institutleder ved Sociologisk Institut

Kunne du tænke dig en attraktiv og udfordrende lederstilling i et inspirerende miljø?

Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Københavns Universitet, søger institutleder ved Sociologisk Institut pr. 1. maj 2014 eller snarest derefter.

Stillingen kan kun søges på baggrund af det fulde opslag, der kan ses på <http://www.ku.dk/stillinger/vip/> (ledelse)

Ansøgningsfrist: 18. marts 2014.

www.ku.dk

BORNHOLMS
REGIONSKOMMUNE



Bornholm søger to "skarpe knive"

Jurist til centrale opgaver

Bornholms Regionskommune søger en erfaren jurist, der har lyst til at arbejde tæt på ledelsen i en usædvanlig interessant kommune, der også har visse regionale opgaver og beføjelser.

Din vigtigste funktion bliver at rådgive og vejlede regionskommunens øverste politiske og administrative ledelse i spørgsmål med relation til den kommunale styrelseslov, forvaltningsloven, offentlighedsloven, persondataloven, lov om selskaber ledelse m.fl. – og selvfølgelig at varetage sagsbehandlingen i tilknytning hertil.

Stillingen er placeret i den nydannede organisatoriske enhed Sekretariatet, som har mange forskelligartede og spændende funktioner og opgaver. Du vil skulle indgå i et hektisk, men uhøjtideligt miljø, hvor opgaverne varierer og ikke altid er lige forudsigelige. Og hvor godt humør og samarbejdsevner overvinder mange forhindringer.

Se de fulde stillingsopslag, information om ansættelsesvilkår og rekrutteringsforløbet på www.brk.dk/job.

Om kommunen

Bornholms Regionskommune er organisatorisk i en transformationsfase fra en aftalestyret virksomhedsstruktur til en ny centerstruktur, hvor tværgående opgaveløsning og netværksdannelse skal være en fremherskende del af samarbejdsstrukturen. Den nye organisation træder i kraft 1. marts 2014. Du kan herudover finde oplysninger om regionskommunen på www.brk.dk og om at flytte til Bornholm på www.flyttilbornholm.dk.

Udbuds- og indkøbskonsulent

Bornholms Regionskommune søger en udbuds- og indkøbskonsulent er der god til at se muligheder, at forhandle og at tænke strategisk.

Kommunalbestyrelsen har besluttet at fremme konkurrenceudsættelse af regionskommunens opgaver, startende med rengørings- og it-området. Der skal derfor i den kommende tid opbygges en helt ny ekspertise på området.

Du skal primært tage dig af en lang række konkrete EU-udbud af varer og tjenesteydelser og indgå indkøbsaftaler med kommunens leverandører.

Udbud og Indkøb er pt. normeret med to udbuds- og indkøbskonsulenter og en controller, og organisatorisk hører gruppen til i den nydannede organisatoriske enhed Økonomi og Personale med omkring 90 velkvalificerede medarbejdere. Du vil få ansvar og indflydelse i hverdagen og samtidig indgå i et åbent og uhøjtideligt miljø.



Danmarks Tekniske Universitet **DTU**

PROJECT FINANCE MANAGER

Økonomi og regnskab. Dine primære opgaver vil være ledelse og personaleansvar for teamets medarbejdere, herunder udvikling af medarbejdere og styring af ressourcer i teamet. Dit job bliver desuden at sikre kontinuitet i opgaveudførelsen via en proaktiv projektstyring samt sikre høj kvalitet i udarbejdelsen af projektrengskaber til eksterne bevillingsgivere. Du skal desuden være DTU's interne revisor på EU-regnskaber og du vil få opgaver i forbindelse med løbende optimering og effektivisering af underliggende processer. Vi tilbyder gode muligheder for kompetenceudvikling og en høj grad af selvstændigt ansvar i opgaveløsningen.

Ansøgningsfrist: 6. marts 2014

DTU er et teknisk eliteuniversitet med international rækkevidde og standard. Vores mission er at udvikle og nyttiggøre naturvidenskab og teknisk videnskab til gavn for samfundet. 9.000 studerende uddanner sig her til fremtiden, og 5.000 medarbejdere har hver dag fokus på uddannelse, forskning, myndighedsrådgivning og innovation, som bidrager til øget vækst og velfærd. DTU stiller krav og giver muligheder uanset hvor i organisationen, man arbejder. Vi står for høj faglighed, kollegial respekt og ansvarlig handlefrihed.

Læs mere på: job.dtu.dk



Økonomisk konsulent til Økonomi og Kvalitet

Er du struktureret, god til tal og komplekse økonomiske udredninger? Kan du navigere i et område, der er i forandring og håndtere mange forskellige problemstillinger og samarbejdspartnere?

Så er det måske dig, der skal være vores nye økonomiske konsulent i Økonomi og Kvalitet, der er en del af sekretariatet i direktørområdet Velfærd.

Vi har fokus på økonomistyring i tæt samarbejde med institutionerne på området; Skoler og Klubber, Hjemmepleje og Ældre, Sundhed og Forebyggelse, Dagtilbud samt Børn og Unge.

Vi søger en ambitiøs økonomisk konsulent der vil komme til at indgå i arbejdet på det samlede område, men særligt i forhold til budgetopfølgning og økonomistyring på Børn- og Ungeområdet, herunder det specialiserede børneområde.

**Se mere om stillingen på www.roskilde.dk/job
Ansøgningsfrist den 9. marts 2014.**



www.roskilde.dk/meningsfuldtjob

Bliv den leder, du selv ser op til.

Virksomheder har brug for dygtige ledere. Så ledere har hele tiden brug for at dygtiggøre sig. Derfor tilbyder Djøf aktuelle kurser og uddannelser. Naturligvis, med et højt fagligt niveau og relevant udbytte for ledere.

Vores kurser og uddannelser er til gavn for dig. Din virksomhed. Og vores samfund. Hvis du vil rådgives om det rette kursusvalg for dig, så ring til os på 33 95 97 00. Eller læs mere på djoef.dk/udd

Djøfs kurser og uddannelser. Altid kvalificeret.



Jurist til BL – Danmarks Almene Boliger

Som følge af pensionering og intern rokering har vi brug for en ny jurist til BL's KonsulentCenter.

Der er stor spredning i arbejdet, men der er nogle vigtige juridiske opgaver, som vi lægger vægt på:

- **Lejeret** – særligt almen lejeret
- **Fusioner og samarbejdsaftaler**
- **Udbud** – både rådgivning om og konkret udførelse af udbud. Det kan være udbud af rådgivningsydelser, revision, driftsopgaver i forbindelse med ejendomsvedligeholdelse, administration m.m.
- **Vedtægtsforhold** (udover almene boligorganisationer også grundejerforeninger og ejerforeninger).
- **Foreningsret.**

Vi håber også, at du har lyst til at sætte dig ind i forsyningsforhold (el, varme, gas, vand, spildevand, affald m.m.), inkl. kontraktforhold mellem forsyningselskaber og boligorganisationer.

Vores nye jurist skal indgå i samarbejde med BL's øvrige jurister og andre konsulenter. Du skal være velformuleret i skrift og tale, du skal have lyst til dialog med alle typer mennesker, og du skal kunne fremstille komplicerede forhold enkelt ved både telefonkontakt, interne og eksterne møder, foredrag og undervisning.

Måske er du – eller har været – advokat. Du kan også have oparbejdet værdifuld erfaring i en boligadministration eller en kommune.

Du tilknyttes BL's KonsulentCenter, der leverer generel og individuel rådgivning til vores medlemmer, som er de almene boligorganisationer. Vores indgående branchekendskab og -erfaring skal sikre en høj kvalitet i vores ydelser.

Vi tilbyder gode forhold i et spændende miljø blandt de ca. 50 medarbejdere. Vi bor centralt i København – Studiestræde 50, 1554 København V.

Send din ansøgning pr. mail til: jda@bl.dk mrk. ansøgning jurist inden den 10. marts kl. 12.

Eventuelle henvendelser til afdelingschef Bjarne Zetterström, 3376 2030 eller bz@bl.dk

BL DANMARKS ALMENE BOLIGER

BL – Danmarks Almene Boliger er en interesse- og brancheorganisation for ca. 550 almene boligorganisationer med tilsammen 560.000 boliger - eller hver 5. danske bolig.

Vi huser alle slags mennesker, og det er vi stolte af.

Mød os på www.bl.dk og på [www.facebook.com](https://www.facebook.com/bl.dk)

Vi søger nye medarbejdere



Beskæftigelsesministeriet søger akademiske medarbejdere til departementet

Beskæftigelsesministeriet har gennemført en organisationsændring med en ny ansvars- og opgavefordeling mellem departement og styrelser. I den forbindelse har vi brug for flere medarbejdere til departementet.

Vi skal bruge samfundsvidenskabelige kandidater, fx cand.scient.pol., cand.polit., cand.oecon., cand.jur. eller lignende.

Vi har ledige stillinger i:

- Center for Arbejdsmarkedspolitik, der varetager opgaver vedrørende den aktive arbejdsmarkedspolitik i departementet.
- Analyseenheden i Center for Analyse, Internationalt område og Jura, der bl.a. varetager opgaver vedrørende analyser af beskæftigelsesindsatsen, der understøtter udvikling af politik, herunder strukturvurderinger.
- Koncerncentret, der bl.a. varetager opgaver indenfor koncernøkonomi, koncernstyring, HR og koncernkommunikation. Stillingen er forankret hos afdelingschefen i koncerncentret.
- Koncernøkonomi, der varetager opgaver vedrørende økonomiske konsekvensberegninger, finanslovsprocessen samt budgettering og styring af koncernens samlede økonomi.
- Koncernstyring, der varetager opgaver vedrørende styring og tilsyn med styrelserne, ministeriets strategiarbejde, innovation og effektiviseringer samt regnskab og digitalisering.

Ansøgning

Du kan læse de enkelte stillingsopslag på www.bm.dk, se feltet "Job i ministeriet", hvorfra du også kan søge stillingerne.

Send din ansøgning vedlagt CV og eksamenspapirer senest søndag den 9. marts 2014.

Alle interesserede ansøgere uanset alder, køn, handicap, religion eller etnisk tilhørsforhold opfordres til at søge stillingerne.

Læs mere på
www.bm.dk



KØGE KOMMUNE

Analytisk talnørd med hang til kultur

Kulturfællesskabet søger en økonomi- og analysekonsulent til primært at varetage økonomistyring og analyseopgaver.

Du kommer til at arbejde i en kommune, som er i fuld gang med at udvikle sig til et regionalt kraftcenter med bygning af nyt kulturhus, udvikling af et nyt byområde i Køge Kyst og andre perspektivrige projekter, der vil præge og udvikle byen i de kommende år.

Dine opgaver vil primært være følgende:

- Budgetter og opfølgning inden for kultur- og idrætsområdet
- Analyser, herunder økonomiske analyser, fx nøgletalsanalyser
- Notater og sagsfremstillinger i tilknytning til ovennævnte
- Diverse administrative opgaver og it-udvikling

Du kan læse hele stillingsopslaget, finde yderligere information og kontaktoplysninger samt søge online via kommunens hjemmeside.

www.koege.dk



Udviklingskonsulent

i Sundhed og Omsorg

Center for Sundhed og Omsorg søger en udviklingskonsulent, som kan skabe ejerskab til og sikre fremdriften af projekter. Du har blik for hvilke interessenter, der er relevante at inddrage, og du er en stærk kommunikatør. Du er vant til at facilitere processer – og du formår at balancere mellem at inddrage deltagerne og styre processen mod et givet mål. Og ikke mindst kan du forbinde det strategiske niveau med praksis.

Der er tale om en udfordrende og afvekslende stilling, hvor der er stor mulighed for selv at præge dine opgaver.

Læs resten på www.helsingor.dk
Ansøgningsfrist: 17. marts 2014

Hard facts. Clear stories.

Copenhagen
Economics

CE

Vil du sætte et aftryk?

Copenhagen Economics søger netop nu mindst to dygtige nyuddannede økonomer, der har lyst til at løse samfundsøkonomiske problemstillinger i den virkelige verden.

Vi tilbyder dig

- Et udfordrende og dynamisk miljø blandt de bedste økonomer i Norden
- Mulighed for at arbejde med højt profilerede opgaver – fx de største konkurrencesager i Norden, internationale handelsaftaler, mineøkonomi i Grønland og spektrumauktioner over hele verden
- Personlig og faglig udvikling med målrettet træning, individuel feedback og løbende sparring

Se opslagene på www.copenhageneconomics.com
Ansøgningsfrist: 9. marts 2014



Danmarks 3. største kommune med over 200.000 indbyggere har en meget attraktiv direktørstilling med muligheder og udfordringer til besættelse pr. 1. juni 2014.

Direktør

Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen

Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen vil meget, bl.a. skabe et godt hverdagsliv for Aalborg Kommunes borgere og måle sig med de bedste virksomheder i Danmark, når det gælder indsatser og resultater. Værktøjerne er medarbejdernes faglige engagement og et godt lederskab.

Læs mere om stillingen på aalborg.dk eller mercuriurval.dk.
Du er velkommen til at kontakte rådmand Mai-Britt Iversen på telefon 9931 2501 eller Jan Kjeldsmark fra Mercuri Urval på telefon 4073 4950.
Søg stillingen på mercuriurval.dk

Mercuri Urval

gladsaxe.dk



GLADSAXE

To fagligt ambitiøse og skarpe AC-konsulenter til Strategi og HR

Brænder du for at udvikle og effektivisere en stor kommunal organisation og stå i spidsen for arbejdet med blandt andet en ny HR-strategi med fokus på organisation, ledelse og styring? Så er du måske en af vores to nye kolleger.

Strategi og HR er en ny enhed med 37 medarbejdere. Vores opgave er blandt andet at styrke sammenhængen mellem Byrådets strategi, den politiske og administrative styring og de konkrete indsatser, der sættes i gang for at støtte kommunens ledere og medarbejdere i at løfte deres kerneopgaver.

Læs mere på gladsaxe.dk/Job

Ansøgningsfrist: 11. marts
kl. 12.00.



Gladsaxe Kommune

– en levende arbejdsplads med mange muligheder



VICEDIREKTØR FOR AU ØKONOMI

Aarhus Universitet søger en fagligt velfunderet, dynamisk og robust vicedirektør for AU Økonomi. Stillingen ønskes besat pr. 1. juni 2014.

Ansøgningsfrist er søndag den 16. marts 2014 ved midnat.

Se det fulde opslag og søg via www.au.dk/om/stillinger/adm/tap/, hvor ansøgning og CV bedes vedhæftet.



Aarhus Universitet tilbyder et inspirerende uddannelses- og forskningsmiljø for 44.500 studerende og 11.500 medarbejdere, der sikrer resultater af høj international standard. Den budgetterede omsætning i 2014 udgør 6,2 mia. kr. Universitetets strategi og udviklingskontrakt kan ses på www.au.dk.

AKADEMIKER

>>> til Vejdirektoratets
afdeling for Planlægning
og Myndighed i Næstved

Vejsektor og myndighedsområdet sætter nye skibe i søen, og vi søger en erfaren akademiker til samarbejdsopgaver med strategisk fokus.

Se mere på www.vejdirektoratet.dk

Ansøgningsfrist den 5. marts 2014

vejdirektoratet.dk



Vejdirektoratet

djøf

Spar 5-15% på dine indkøb

Med et Djøf Xtra MasterCard kan du spare 5-15% på udgifter til bil, boliger, bøger, ferie, fritid og meget mere.

Kortet giver dig adgang til at handle i såvel LICs butikker i Herlev og Århus som i de mere end 3.400 butikker og samarbejdspartnere, der er tilknyttet ordningen.

djoef.dk/medlemsfordele

INATSIARTUT OMBUDSMANDIAT
OMBUDSMANDEN FOR INATSIARTUT



Specialkonsulent (chefkonsulent) hos Ombudsmanden for Inatsisartut

Kombiner muligheden for at arbejde på en klassisk juridisk arbejdsplads med muligheden for at bo i det naturskønne Grønland

Vi har brug for en dygtig juridisk sagsbehandler til en stilling som specialkonsulent (evt. chefkonsulent). Stillingen ønskes besat pr. 1. juni 2014 eller efter nærmere aftale.

Ombudsmanden for Inatsisartuts funktion svarer til Folketingets Ombudsmands. Vores opgave består således overordnet i at kontrollere, om selvstyremyndighederne og de grønlandske kommuner overholder gældende ret.

Vi kan tilbyde et spændende og afvekslende arbejde i et uformelt arbejdsmiljø, hvor du blandt andet vil få mulighed for at fordybe dig i meget forskelligartede problemstillinger inden for offentlig ret og særligt forvaltningsretten.

Hvis du er ansat i staten eller en kommune, har du ved ansættelse hos os ret til tjenestefrihed uden løn (orlov) fra din nuværende arbejdsplads.

Det fulde stillingsopslag kan ses på vores hjemmeside: www.ombudsmand.gl.

Din ansøgning skal være os i hænde senest 26. marts 2014.

Ombudsmanden for Inatsisartut er jurist og valgt af Inatsisartut til at behandle klager over offentlige myndigheder. Ombudsmanden kan kritisere og anbefale myndigheder at ændre deres afgørelser. Ombudsmanden behandler hovedsageligt klager fra borgere, der mener, at en myndighed har begået fejl. Derudover tager ombudsmanden også selv sager op, for eksempel efter omtale i pressen, ligesom ombudsmanden foretager besøg i de grønlandske kommuner og inspektioner på institutioner. Der oprettes ved embedet mellem 150 og 200 sager om året. Embedet er en lille arbejdsplads, hvor ledelsen består af ombudsmanden, retschefen og cheftolken. Herudover er der p.t. normeret 4 fuldmægtige, 1 specialkonsulent, 2 tolke og en sekretær.

Ombudsmanden for Inatsisartut · Postboks 1606 · 3900 Nuuk · Telefon: +299 32 78 10 · Telefax: +299 32 16 87 · E-mail: post@ombudsmand.gl



Vi søger to dygtige jurister til vores team

VILTOFT er et højt specialiseret advokatfirma med 16 jurister, der især arbejder med entrepriser, udbud og proces samt arbejds- og ansættelsesret. Vi værner om den højeste grad af faglighed og integritet og har ry for at være blandt de bedste inden for vores specialer.

Vi har for tiden to ledige stillinger:



Advokat

Vi søger en 1. eller 2. års advokat – eller eventuelt en 3. års fuldmægtig – med interesse for entrepriser, udbud og proces til tiltrædelse snarest.

Som en del af vores team vil du blive beskæftiget med alle aspekter af entrepriseretten, fra udarbejdelse og forhandling af kontrakter til førelse af rets- og voldgiftssager, og rådgive om udbud både inden og uden for bygge- og anlægssektoren. Du vil også blive involveret i ejendomsudviklingsprojekter med offentligretligt islæt. Du vil komme til at arbejde med spændende og udfordrende projekter på egen hånd og i samarbejde med vores førende eksperter.



Advokatfuldmægtig

Vi søger desuden en advokatfuldmægtig til tiltrædelse nu eller efter den kommende eksamen.

Vi tilbyder en alsidig uddannelse, hvor du både vil blive tilknyttet større sager i samarbejde med firmaets partnere og få egne sager med direkte klientkontakt allerede tidligt i forløbet. Vi lægger vægt på, at du får egne rets- og voldgiftssager. Du vil blive bredt funderet og samtidig opnå en betydelig indsigt inden for vores primære fagområder.

Vil du vide mere?

Du kan læse mere om os og de ledige stillinger på www.viltoft.dk/karriere.

Sidste ansøgningsfrist for begge stillinger er 14. marts 2014.

Motivation og innovation i undervisningen

Konference

7. april 2014 | Den Sorte Diamant | **København**

8. april 2014 | Musikhuset | **Aarhus**

KEYNOTE SPEAKER



A CHANGED ATTITUDE TO 'REALITY' – MENTALITY TRANSFORMATION WITH CONTEMPORARY YOUTH AND ITS IMPACT ON SCHOOL CULTURE

Thomas Ziehe, Professor i pædagogik ved Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover



KULTUR OG IDENTITETSFØLELSE BLANDT GYMNASIELÆRERE

Helle Hein, Cand.merc og Ph.D., selvstændig forsker og konsulent



MOTIVATIONSTÆNKNINGEN SOM STYRINGSTEKNOLOGI

Ulla Ambrosius Madsen, Cand.pæd. og Ph.D. fra Danmarks Lærerhøjskole og ansat som lektor ved Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning, RUC



MOTIVATION GENNEM INNOVATION – FIRE BUD PÅ INNOVATION I UNDERVISNINGEN

Morten Bülow, Underviser i innovation og samfundsfag på Aarhus Katedralskole og lærebogsforfatter på Systime



KREATIVITET OG INNOVATION I UNDERVISNINGEN – HVORFOR?

Lene Tanggaard, Cand. psych., Ph.d. og professor i pædagogisk psykologi ved Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet



Jonas 'Pindhund' Hallberg, Iværksætter, konsulent og eventmager