

djøfbladet

Magasinet for medlemmer af Djøf

Nr. 11 | 08. juni 2012

Kald mig bare kedelig

Mød en af regeringens mest magtfulde ministre. Den knivskarpe præmie-djøfer Bjarne Corydon

WHISTLEBLOWING

Hvert andet offentligt Djøf-medlem siger ja

SPINDOKTORER

Regeringens planer om at nedsætte antallet

HJERNELEDELSE

Vi styres af vores mavefølelser



Læs mere på
www.djoef.dk/xtra

Husk Rejseforsikringen! Som medlem af Djøf får du 25% rabat

Du kan som medlem af Djøf få 25% rabat på afbestillings- og rejseforsikringer hos Europæiske ERV.

Europæiske ERV hjælper dig og betaler...

- Du kan ringe 24 timer i døgnet til vores AlarmCentral
- Er din bagage forsinket, betaler vi køb af de mest nødvendige ting
- Hvis du får en alvorlig sygdom og vil have en ven eller et familiemedlem fløjet ud til dig på sygebesøg
- Hvis du bliver syg og skal akut hjem til Danmark, kan du få en, du kender med på hjemrejsen
- Med en afbestillingsforsikring er du dækket, hvis du f.eks. bliver akut syg inden afrejse

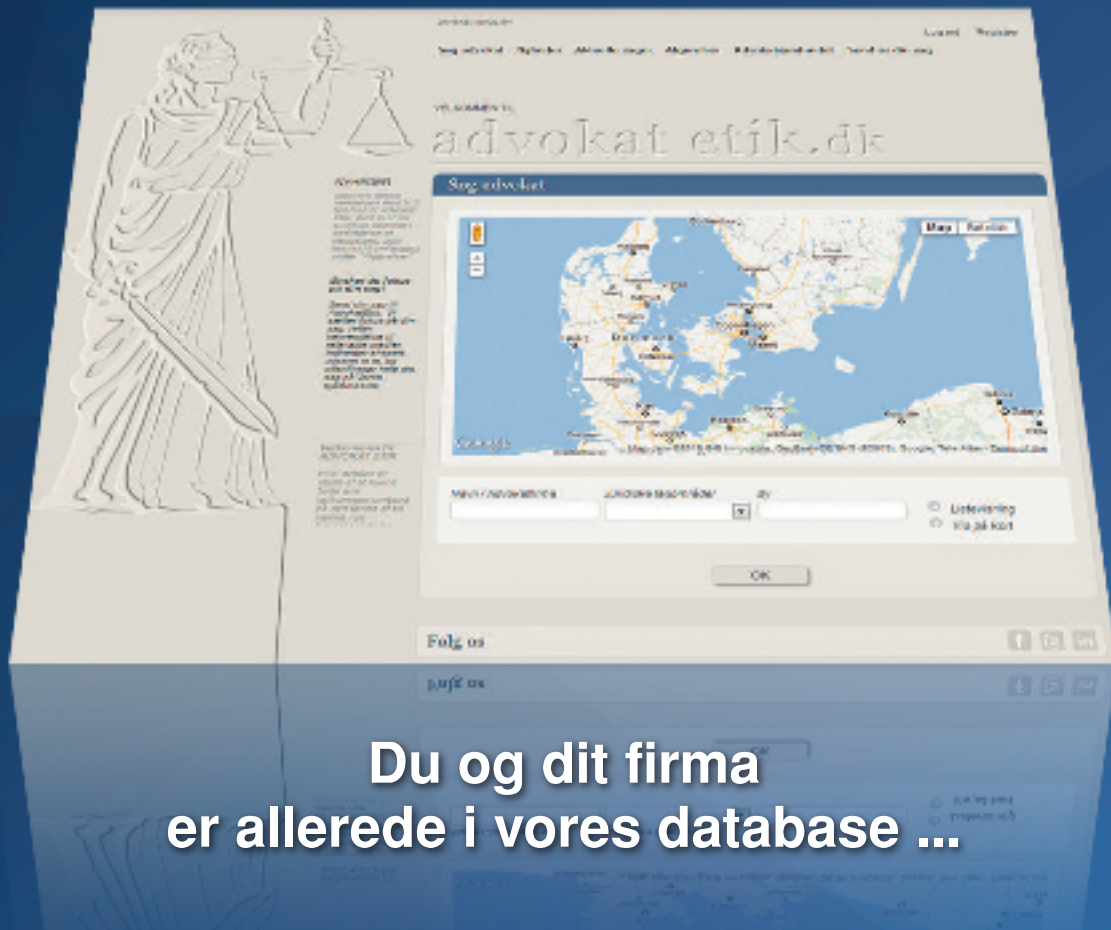
Læs mere om rejseforsikring og om hvordan du køber på www.djoef.dk/xtra



Til alle landets advokater og advokatfirmaer

**Velkommen ombord på
Danmarks nye brancheportal**

www.advokatetik.dk



... men foretrækker du at administrere din profil selv, så besøg vores hjemmeside og registrer dig som bruger – det tager 2 minutter og er ganske gratis!

**Med ønsket om et godt samarbejde
advokat etik**



advokat etik

Etik Portalerne, ApS
Lotusvej 58
2300 København S
Danmark
<http://www.advokatetik.dk>



Reformer er svære, men ofte nødvendige

Af Lisa Herold Ferbing, formand for Djøf

Et samfund kan kun udvikle sig, hvis der hele tiden søges svar på nye udfordringer. Der skal også være mod til at afprøve svarene over for de hidtidige prioriteringer. Mod til at give plads til noget nyt og væsentligt på bekostning af noget, der har aftaget i betydning. Det er den slags, der kaldes reformer.

Reformer er ikke bare af det gode. Ligesom alt nyt ikke bare er bedre end alt gennemprøvet. Men der bliver jævnlige underskud på den nødvendige prioritering, da det er lettere at lade inertien råde et år eller to endnu. Det giver stilstand og risiko for tilbagegang. På den måde er samfundet ikke spor anderledes end enhver større eller mindre virksomhed.

Det danske samfund er i underskud med reformer. En årrække med gode konjunkturer har gjort det muligt at betale for både mere af det gamle og noget af det nye. Det opleves som behageligt, mens det står på, men det er ikke klogt, for regningen kommer. Nu er regningen kommet til Danmark. Finanskrisen, boligboblen og en svækket konkurrenceevne har spejlvendt alle økonomiske nøgletal. Og udfordringer med demografien banker samtidig på døren.

Derfor var det velkomment, at den tidligere regering tog fat i ændringer af pensionsalderen. Og derfor er det velkomment, at den nuværende regering tager fat i både arbejdstid, uddannelsesstrategi og skattereform. Ikke fordi Djøf bare elsker alle forslag og deres konsekvenser. Efterlønsreformen mangler bl.a. at blive fulgt op af en samlet tilbagetrækningsreform, der gør op med det

nuværende "enten-helt-inde-eller-helt-ude"-system.

Oplægget til øget arbejdstid mangler bl.a. den relevante timing, som vismændene gjorde deres til at understrege med deres nylige aflysning af det presserende i at øge arbejdsstyrken. Vi skal se både overbevisende vækstinitiativer og en reel reduktion af arbejdsløsheden, før det giver mening at øge den aktuelle arbejdstid. Og vi må seriøst arbejde med at begrænse det tab af arbejdsstyrke, som følger af psykisk nedslidning.

Djøf vil også i drøftelserne om en skattereform være kritiske og konstruktive. Kritiske, når noget modvirker opgaven – fx når ny beskætning af pensioner svækker investeringer i vækst og fremtidens pensioner og skatteindtægter. Der overlades en ny regning til den yngre generation, der allerede nu betaler med ændringen af rentefradraget. Men konstruktive, når nogen tager et afgørende livtag med at nedsætte skatten på arbejde.

Djøf håber, at der nu er åbnet for en reformdagsorden, hvor det samarbejdende folkestyre kan vise sin levedygtighed. Mange skal være med. En del skal ændres og justeres. Men vi har brug for disse reformer, selv om de sjældent er nemme at gøre til virkelighed. ■



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke godkendt trykkeri.

36. 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.djof.dk

Redaktion

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

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

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

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

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

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

Debatindlæg kan sendes med e-mail til stn@djof.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 Michael Daugaard

Design aparte

Abonnement 1.260 kr. excl. moms

Oplag 75.000

Billedbehandling aparte

Tryk Stibo

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
12/2012	02.08	03.08
13/2012	16.08	17.08
14/2012	30.08	31.08
15/2012	13.09	14.09

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
12/2012	08.08	17.08
13/2012	22.08	31.08
14/2012	05.09	14.09
15/2012	19.09	28.09



10
Djøfere klar til
whistleblower-
ordning



20
Speciale-skytten

30

Spinplanen
der blev
væk



ARBEJDSLIV

- 08 Skrappe regulering af finanssektoren?**
Aktører i og omkring finansbranchen gav på Finanssektorens dag deres holdning til kende.
- 10 Djøfere klar til whistleblower-ordning**
Hvert andet Djøf-medlem i den offentlige sektor siger ja til whistleblower-ordninger for de ansatte.
- 12 Djøf vil diskutere whistleblowere**
Djøf agter nu at få sig en officiel holdning til whistleblower-ordninger. Formanden for Overenskomstforeningen er på forhånd imod.
- 13 Whistleblowing anbefales i private virksomheder**
Fire ud af ti store danske virksomheder har en whistleblower-ordning. I det private diskuterer de ikke så meget. De indfører det bare.
- 16 Involverende møder er effektive – og sjovere**
Hvis deltagere på møder og konferencer får lov til at bidrage aktivt med deres erfaringer, kan det udløse den energi og kreativitet, der ofte er en mangelvare på traditionelle møder.
- 18 Neuroledelse: Vi styres af vores mavefornemmelse**
Den nyeste hjerneforskning viser nemlig, at vi slet ikke er så rationelle, som vi går og tror. Hverken som mennesker eller som medarbejdere.
- 20 Speciale-skytten**
Anette Jensen skriver speciale i busser, i lufthavne og på hoteller. Hun planlægger skrivningen, så det passer med OL-kvalifikationen i skydning.

PORTRÆT

- 22 Kald mig bare kedelig**
Bjarne Corydon er en af regeringens mest magtfulde ministre og en drivende kraft i den socialdemokratiske reformdagsorden. Men hvem er han egentlig?
- 30 Spinplanen der blev væk**
S-SF-R's store plan om en to-tredobling af ministrenes spindoktorer blev ikke til noget.

FORSKNING OG NY VIDEN

- 36 Europas topdirektører er kedelige administratorer**
Europæiske ledere er for kedelige administratorer. I stedet for at profilere sig aktivt på hjemmesiderne opremser de bare universitetstitler og tidligere ansættelser.

DE FASTE

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| 06 Kort nyt | 44 Bogreolen |
| 14 Gadgets | 47 Nyt job |
| 33 Globale nyheder | 48 Fra forbundet |
| 34 Fritidsboliger | 52 Forlaget |
| 40 Kommentarer | 54 Efteruddannelsen |
| 43 Læserbreve | |

ORDET ER FRIT – NYT NETMEDI FOR FORSKERE

Videnskab.dk har lanceret et online-magasin, forskerzonen.dk, hvor det er forskerne selv, der skriver og fortæller om deres forskning. Modtagerne er andre forskere, den almindelige interesserede dansker og medierne.

Der er ikke tale om lange og langhårede indlæg, men det som projektleder Peter Hyldgård kalder 'populært' formidlede artikler, blogs og kommentarer.

Artiklerne bliver redigeret, blogindlæggene og kommentarerne kan publiceres direkte.

Men hvordan får man forskerne til også at publicere 'populært', når de i forvejen har deres konferencer og egne faglige tidsskrifter, hvor de får credit for at publicere artikler?

"Det er selvfølgelig den store udfordring. På Aalborg Universitet bliver forskerne belønnet for deres medieindsats. Men det her kan give credit på flere andre måder. Forskerne kan få brandet dem selv og deres forskning, de kan blive dem, P3 ringer til, og de kan få nye input og vinkler udefra. Og så har alle forskere jo en forpligtigelse til at fortælle om deres forskning," siger Peter Hyldgård. *tsa*

Lange arbejdsdage for chefer i finanssektoren

Over halvdelen af lederne i finanssektoren arbejder ofte eller meget ofte over. Og de fleste siger også, at det er nødvendigt at arbejde i et meget højt tempo.

Det viser en undersøgelse, som Finansforbundet har gennemført.

De lange arbejdsdage for de finansielle chefer går også igen, hvis man kigger i Djøf Privats lønstatistik fra 2011. Her er den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid for chefer og direktører i 'bank-, værdipapir- og anden finansieringsvirksomhed' på 46,2 timer. Det er knap en time mere end chefer og direktører generelt set bruger på deres arbejde i løbet af en uge.

Men selv om cheferne i den finansielle sektor har noget mere end en 37 timers arbejdsuge, så trives over halvdelen af dem på deres arbejdsplads, viser Finansforbundets undersøgelse. *tsa*

“Man forstår ikke, at der ikke rejses tiltale mod en bankdirektør og en bestyrelsesformand, der er ansvarlige for striber af vanvittige dispositioner i en dansk bank”

Professor Steen Hildebrandt i en kronik i Børsen

Dansk forsker kåret som Europas bedste økonom under 40 år



Foto Erik Refner

Professor Lasse Heje Pedersen har drukket champagne og spist god mad med familien. Han er netop kåret som den bedste økonom under 40 år for sin forskning, der viser, hvordan finanskriser opstår.

Lasse Heje Pedersen er den første dansker, der

modtager Bernácer-prisen, som bliver uddelt af den uafhængige økonomiske tænketank 'Observatorio del Banco Europeo'. Det er internationale kolleger, der har peget på den danske økonom, der er tilknyttet CBS, Institut for Finansiering og Center for Finansielle Friktioner, som Europas bedste. Med kåringen følger 30.000 euro.

Hvad tror du, kåringen kommer til at betyde for dig?

"Først og fremmest er det en kæmpe stor ære – især når det er ens kolleger globalt set, der giver én prisen. Og så kan det nok gøre det lettere at få opmærksomhed omkring min forskning. Som forsker betyder det utrolig meget, at ens ideer har inspireret andre forskere og er blevet brugt i praksis – for mit vedkommende i forbindelse med økonomisk politik og i den finansielle sektor. Det er prisen en bekræftelse på, og den giver mig mod på at forsætte med at udvikle nye ideer," siger Lasse Heje Pedersen.

Selv om Lasse Heje Pedersens forskning i den grad må siges at være meget aktuel, er det noget, han har beskæftiget sig med siden 1998, hvor han var ph.d.-studerende på Stanford University.

Han mener, at likviditetsrisikoen – altså risikoen for, at man løber tør for kontanter, og prisen på aktier og obligationer falder – er den primære faktor for, at en finanskrise opstår.

Og han kan da også godt mærke, at mange, herunder den amerikanske centralbank, er blevet opmærksomme på likviditetsrisikoen.

Vil det så sige, at vi undgår finanskriser fremover?

"Jeg tror, der vil blive ved med at komme finanskriser indimellem. Men man kan da håbe på, at de bliver sjældnere og mindre alvorlige," lyder det fra Europas bedste økonom – under 40. *tsa*

Kvinder vælger elitestudier for at følge kærligheden

Når danske mænd læser på velrenommerede universiteter som Oxford, Cambridge og Harvard, er det for at styrke deres position på arbejdsmarkedet og forbedre mulighederne for at få job i udlandet.

Danske kvinders drivkraft er derimod i høj grad, at de gerne vil være tæt på deres partner. Det gælder for 37 procent af de danske kvinder på udenlandske eliteuniversiteter, men kun for 12 procent af mændene, skriver Videnskab.dk.

Resultatet stammer fra et forskningsprojekt, som professor Martin D. Munk fra Aalborg Universitet har udført med to kolleger. Undersøgelsen fortæller også, at kvinder med en udenlandsk universitetsgrad langt oftere er hjemmegående end kvinder med dansk uddannelse.



Foto: Matthias Tungery/Corbis

Det hænger måske sammen med, at det sjældent er danske kærestepar og ægtefæller, som kvinderne flytter til udlandet med. "Kun 15-20 procent af de danske mænd på eliteuniversiteter gifter sig med en dansk partner, og det tal er endnu mindre for kvinder," siger Martin D. Munk til Videnskab.dk *mia*

ALARMERENDE STIGNING I LEDIGHEDEN

Det bliver ved med at gå i den forkerte retning med ledighedstillene. Ledigheden stiger måned for måned, og siden sidste år ved samme tid er den steget med 22 procent. Den gennemsnitlige ledighed ligger nu på 6,7 procent.

Og for dimittenderne ser det helt tosset ud. Deres ledighedsprocent er vokset med 42 procent siden april 2011. Kandidater, der er blevet færdige inden for det seneste år, har nu en ledighedsprocent på 40,5. De forvaltningsuddannede har den højeste ledighed, mens jurister og økonomer ligger i den laveste ende.

Og ifølge Lars Munck, arbejdsmarkedspolitisk chef i Djøf, ser det overhovedet ikke ud til, at der er lys forude.

"Det bliver kun værre. Dimittendledigheden stiger, hvor den ellers burde falde frem til, det næste kuld kommer ud. Og fyringerne i staten er slet ikke slået igenem i ledighedstillene endnu, fordi folk typisk har et opsigelsesvarsel på et halvt

år eller mere," siger Lars Munck.

Djøferne er den akademikergruppe, der er hårdest ramt, når det gælder dimittendledighed.

"Det skyldes, at der er lukket kraftigt ned i den offentlige sektor. Før tog de halvdelen af dimittenderne. Det gør de ikke længere, og det betyder, at en større andel skal ansættes privat. Men det går desværre ikke så stærkt i den private sektor," siger Lars Munck.

Derfor kan vi heller ikke vente på, hvad man får forhandlet sig frem til i trepartsforhandlingerne, påpeger han.

"Der skal sættes turbo på indsatsen for at få de unge ud på arbejdsmarkedet nu, så de ikke bliver tabt," siger Lars Munck.

Geografisk er nordjyderne hårdest ramt med en gennemsnitlig ledighedsprocent på 10,3, mens Region Sjælland 'kun' har en ledighedsprocent på 4,4. Til gengæld bor næsten 2.000 af de godt 3.000 dimittender i Region Hovedstaden. *mia*

Dyst om mangfoldighedspris

Hvem er Danmarks mest mangfoldige arbejdsplads? Seks danske arbejdspladser er nomineret til MIAPRISEN – Mangfoldighed i Arbejdslivet. Prisen er indstiftet af Institut for Menneskerettigheder, som for otte gang vil overrække den.

Prisen uddeles til arbejdspladser, der aktivt fremmer mangfoldighed og forhindrer forskelsbehandling.

DE NOMINEREDE ER:

- A.P. Møller/Mærsk A/S
- Arriva Danmark A/S
- Region Midtjylland
- Skatteministeriets Koncern
- Bilka OneStop
- Social- og Sundhedsskolen Skive-Viborg-Thisted

Prisen overrækkes torsdag den 14. juni i forbindelse med Folkemødet på Bornholm. *tsa*



DAGENS GALLUP

Djøfere ikke gør-det-selv-folk

22,8%

af djøferne betegner sig som gør-det-selv-folk, mens det gælder for 31,5 procent af den danske befolkning generelt



Skrappere regulering af finanssektoren - er det nu også klogt?

I kølvandet på finanskrisen bliver reguleringen af finanssektoren til stadighed skærpet. Og selvfølgelig skal der være regulering, og den skal nok også strammes – men for mange og for detailstyrede regler kan give bagslag. Og hvem skal så betale? Ja, det bliver kunden, lyder det fra aktører i og omkring finansbranchen.

Af Tine Santesson Illustration Mikkel Henssel

Det gik så galt – finanskrisen og bankkrak. Det skal afværges fremover, og derfor er kravene til reguleringen af finanssektoren allerede skærpet, og mange flere reguleringer er på vej.

Men er der nu også tale om kloge reguleringer? Det var afsættet for oplæg og debat på Djøfs årlige tilbagevendende begivenhed, Finanssektorens dag, hvor djøfere fra branchen var mødt op for at høre 'kloge' hoveder i og omkring den finansielle sektor komme med deres bud på det spørgsmål.

Professor Caspar Rose, CBS, og administrerende direktør i Danske Bank, Eivind Kolding, var der. Administrerende direktør Ulrik

Nødgaard, Finanstilsynet, og administrerende direktør Per Bremer Rasmussen, Forsikring & Pension, var der også.

De kunne alle blive enige om, at der selvfølgelig skal være en klar regulering af den finansielle sektor. Og de var også enige om, at det er i orden, at der er blevet strammet yderligere op. Men de var til dels også enige om, at en skærpelse af reguleringerne i nogle tilfælde kan gøre mere skade end gavn. Og uanset hvad, så koster flere og strammere reguleringer tid og penge, og dén regning kommer kunderne i sidste ende til at betale.

Her er nogle pluk fra oplægsholderne:

"Det er bedre for beskyttelsen af forbrugeren. Men jo mere beskyttelse, jo højere regning – og hvem skal betale regningen? Forbrugeren!"

Administrerende direktør Per Bremer Rasmussen, Forsikring & Pension

"Risikostyring må aldrig medføre, at man tilsidesætter sin sunde fornuft og blindt stoler på et tal, selvom der er to streger under – ingen modeller kunne forudsige finanskrisen."

Professor Caspar Rose, CBS

"Jeg er helt målløs. Bestyrelserne skal jo helt ned i materien – også i IT-politikken og IT-sikkerheden. Men der er ingen, der forstår det ud over IT-eksperterne selv. Så bliver man mere sikker af den grund? Kan de mange detailregler medføre en falsk tryghed?"

Professor Caspar Rose, CBS

"Vi skal passe på med de her bombastiske regler. Der er jo ikke nogen, der læser og forstår de 20-30 sider, vi sender ud til kunderne."

Adm. direktør i Danske Bank, Eivind Kolding

"Vi lytter til kritikken af, at der er kommet for meget detailstyring af bestyrelserne."

Adm. direktør Ulrik Nødgaard, Finanstilsynet

"Vi har en utrolig reguleret branche i forvejen, og vi er ved at segne under det."

Adm. direktør i Danske Bank, Eivind Kolding

"Det er typisk banker, det kan gå galt for. Pensionselskaberne investerer langsigtet og kan dermed bære tab på kort sigt. Og vi ønsker, at det afspejles i lovgivningen."

Administrerende direktør Per Bremer Rasmussen, Forsikring & Pension

"Jeg mener, man skal øge honoraret til bestyrelserne, hvis kravene til detailstyring stiger."

Professor Caspar Rose, CBS

"Man får altså ikke en bedre bestyrelse af at sidde og lave huskesedler til dem. Vi har 56 politikker og rapporter, vi skal igennem hvert år, og som vi er pålagt at give til bestyrelsen. Det betyder, at bestyrelsen får fokus væk fra det vigtigste."

Adm. direktør i Danske Bank, Eivind Kolding

"Man kan først se en boble bagefter. Så vi må prøve så godt, vi kan, og vi mener, vi har mange skruer at skrue på."

Adm. direktør Ulrik Nødgaard, Finanstilsynet

HVAD KOSTER DANMARKS BEDSTE PRIVATE BANKING?

- 200 KR./MD.
- 1.200 KR./MD.
- 2.000 KR./MD.

For en pris på kun 200 kr. pr. måned får du adgang til Danske Bank Private Banking. Det omfatter rådgivning inden for pension, arveplanlægning, erhverv, international formuepleje, bolig, skat og investering.

Er Private Banking noget for dig?

Tag testen på danskebank.dk/privatebanking - eller ring på 45 12 13 14 og hør mere om Danmarks bedste Private Banking.



Danmarks bedste Private Banking
Kåret af Euromoney. Igen.

Danske Bank

Private Banking

DJØFERE KLAR TIL WHISTLEBLOWER-ORDNING

Hvert andet Djøf-medlem i den offentlige sektor siger ja til whistleblower-ordninger for de ansatte. Mere end hver fjerde ser behov for det på deres egen arbejdsplads. Eksperter er uenige om, hvorvidt det er en god idé.

Af Mikkel Arre Illustration Mikkel Henssel

Er der brug for et organ, som offentligt ansatte kan henvende sig til anonymt, hvis de har mistanke om fusk og snyd på arbejdspladsen? Disse såkaldte whistleblower-ordninger har været diskuteret i årevis – nu siger djøferne ja tak.

50 procent ønsker sig, at der generelt indføres den type ordninger i den offentlige sektor, mens 32 procent er modstandere. Det viser en undersøgelse, djøfbladet har foretaget blandt de offentligt ansatte medlemmer.

Næsten lige mange chefer og menige ansatte er tilhængere, og det er interessant, mener sociolog Rasmus Willig.

”Det overrasker mig, at der ikke er større forskel på ledere og ansatte. Det ser ud til, at tiden nu er moden til whistleblower-ordninger,” siger Willig, der er lektor ved RUC og leder et forskningsprojekt om offentligt og privat ansattes ytringsfrihed på arbejdspladsen.

Professor i offentlig ret ved CBS Claus Haagen Jensen deler ikke Rasmus Willigs analyse af tallene. Haagen Jensen tvivler på, at alle de adspurgte har samme forståelse:

”En whistleblower-ordning kan være mange forskellige ting, og dem, der har svaret, ved antageligvis ikke, hvad de har svaret på.”

Han påpeger, at to ud af tre i undersøgelsen svarer, at whistleblower-ordninger slet ikke er blevet diskuteret på deres arbejdsplads.

”At man ikke har drøftet det ret mange steder, taler imod, at man bør indføre den her slags ordninger. Hvis man overhovedet skal i gang med det, skal man først have tænkt sig grundigt om.”

Frygt for at kritisere

28 procent af djøferne mener, at der i høj grad eller i nogen grad er behov for en whistleblower-ordning på netop deres arbejdsplads. Og hver syvende siger, at de

har ligget inde med viden, de ville have givet videre til en whistleblower-ordning.

Det understreger, at det er på tide at få bredt ordningerne ud i den offentlige sektor, siger Rasmus Willig.



”Vi ved fra andre undersøgelser, at mange af de offentligt ansatte ikke tør ytre sig kritisk. For mig at se kan vi ikke leve med, at særligt kritisable forhold ikke bliver diskuteret åbent i offentligheden.”

Claus Haagen Jensen bider derimod mærke i, at 66 procent svarer, at der i mindre grad eller slet ikke er behov for en ordning på deres arbejdsplads.

”Det er et ganske stort antal,” siger han.

Men når der alligevel er over en fjerdedel, der ser et behov, er de nuværende regler så tilstrækkelige?

”Det mener jeg faktisk, de er.”

Svarer folk så, at der er et behov, fordi de ikke kender reglerne godt nok?

”De svarer nok ud fra en forestilling om, at de, der sladrer, bliver mødt med stærke ubehageligheder, og dem vil folk gerne give en beskyttelse. Om det er rigtigt, står hen i det uvisse. Der er klart nogle, der ikke kan tåle kritik, og nogle kan også reagere chikanøst. Men ud fra mit mangeårige kendskab til den offentlige administration må jeg sige, at det ikke er særlig udbredt.”

DDR eller mere åbenhed?

Whistleblower-ordninger er et emne, djøferne har stærke holdninger til. Det er tydeligt i djøfbladets un-

dersøgelse, hvor især modstanderne uddyber deres holdninger grundigt.

Mange giver udtryk for, at ordningerne vil skabe mistillid og skade organisationskulturen og det psykiske arbejdsmiljø.

”Et systematisk sladresystem minder om DDR-tilstande,” lyder en af kommentarerne, mens en anden pointerer, at en instans til whistleblowerer vil have en problematisk signalværdi på flere planer.

”Hvis vi på offentlige arbejdspladser skal etablere whistleblower-ordninger, er det dels det samme som at erkende, at der foregår ulovligheder. Dels vil det være et udtryk for, at vi ikke har tillid til hinanden og til den frie debat, der faktisk er virkelig gode rammer for.”

Her er Rasmus Willig uenig. Vilklarene for at give kritik kræver forbedringer, og en whistleblower-instans kan være en genvej.

”Det gode ved sådan en ordning er, at den anerkender, at der er et magtforhold mellem ledersiden og medarbejdersiden. Ved at ytre sig frit tager medarbejderne en risiko, fordi ledelsen senere på en maskeret måde kan sætte kritikernes karrierer på standby. En whistleblower-ordning vil kunne skabe en ny infrastruktur for kritik, der beskytter medarbejderne.”

Han lægger ikke skjul på, at etablering af whistleblower-ordninger vil rejse mange spørgsmål.

“Det, at man ikke har drøftet det ret mange steder, taler imod, at man bør indføre den her slags ordninger”

Claus Haagen Jensen, professor CBS

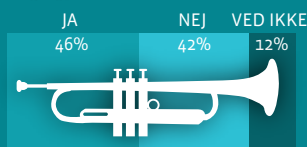
”Hvem skal definere, hvilke typer kritik ordningen skal bruges til? Hvem skal sagsbehandle? Og hvem skal beslutte, hvad der skal komme ud til offentligheden? Der er meget at diskutere, men en whistleblower-ordning vil kunne blive startskuddet til en mere gennemsigtig forvaltningskultur og sende et signal om, at man ønsker et langt mere åbent samfund,” siger Rasmus Willig.

Claus Haagen Jensen er enig i, at der er brug for kritik i den offentlige sektor, men en whistleblower-ordning er ikke den rigtige vej at gå, pointerer han.

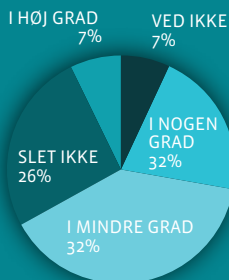
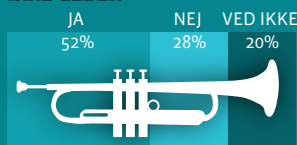
”Hvis man skulle gøre noget, skulle det være at sikre åbenhed i virksomhedskulturen. Ledelserne skal simpelthen lære, at de skal være glade for kritik. Det vil være langt bedre end at lave en formaliseret ordning.” ■

Mener du, at der generelt bør indføres whistleblower-ordninger for ansatte i den offentlige sektor?

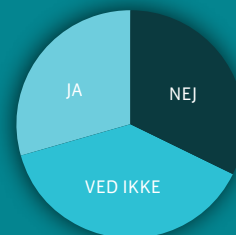
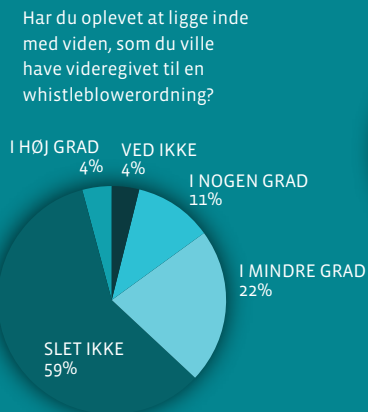
LEDER



IKKE-LEDER



I hvilken grad mener du, at det er nødvendigt med en whistleblowerordning på din arbejdsplads?



Mener du, at borgere skal kunne benytte offentlige whistleblowerordninger?

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse foretaget i april 2012 blandt offentligt ansatte djøfere. 598 svarede. Heraf 178 ledere.

Djøf agter nu at få sig en officiel holdning til whistleblower-ordninger. Men formanden for de næsten 19.000 djøfere i Overenskomstforeningen, Lars Qvistgaard, er på forhånd imod i den offentlige sektor. Også selvom djøfbladets undersøgelse viser, at halvdelen af hans medlemmer er for.



Djøf vil diskutere whistleblowere

Af Eva Bøgelund Illustration Mikkel Henssel

Hvad er Djøfs holdning til whistleblower-ordninger?

”Vi har for nylig besluttet i Djøfs fællesbestyrelse, at vi vil tage en samlet debat om vores holdning til det i både den private og offentlige sektor. Den udløsende faktor var Dong-sagen, som gjorde emnet ekstra aktuelt. Samtidig er der jo en løbende diskussion af, om det er en god ide eller ej i det offentlige.”

Du er selv imod dem i den offentlige sektor. Hvorfor?

”Kernen i en whistleblower-ordning er at bringe ulovligheder frem i lyset. Men vi har i forvejen en række kontrolinstanser og tilsyn plus offentlighedslov, ytringsfrihed og Ombudsmand, som man ikke har i den private sektor. Plus at der er embedspligt til at oplyse om ulovligheder. Vi bør ikke indføre endnu et kontrolsystem.”

Men halvdelen af dine medlemmer mener, der generelt bør indføres whistleblower-ordninger for ansatte i det offentlige – bør du ikke skifte mening?

”Nej. Min holdning er, at den offentlige sektors udvikling skal være baseret på tillid og åbenhed. Den holder jeg fast på, selvom nogle er uenige med mig. Anonyme anmeldelser hører ikke ind i den forvaltningskultur, jeg er opdraget med. Vi skal have en kultur, hvor man kan stå frem med tingene uden at frygte noget. Ellers er det kulturen, der skal gøres noget ved.”

Hver 7. djøfer siger ellers, at de i høj eller nogen grad har ligget inde med viden, som de ville have videregivet til en whistleblower-ordning?

”Det er enormt bekymrende, hvis det drejer sig om ulovligheder. Nu viser undersøgelsen jo ikke, hvad de har tænkt på. Men jeg tror selv, at en del af dem misforstår, hvad en whistleblower-ordning er. De tror, det er en kanal til at få utilfredshed med politiske eller ledelsesmæssige prioriteringer frem. Men faglig kritik af prioriteringer og ledelser er ikke formålet med en whistleblower-ordning. Her skal man bruge sin ytringsfrihed eller sin tillidsrepræsentant.”

Men det er vel et problem, hvis de savner en sådan kanal?

”Ja, i høj grad. I Overenskomstforeningen ønsker vi at gennemføre en undersøgelse af, hvordan vores medlemmer oplever rammerne for deres ytringsfrihed. Er der rum for den kritik, som skal være med til at bringe den offentlige sektor videre? Bruger vi vores ytringsfrihed?”

Da de nuværende regeringspartier var i opposition, gik de ind for at indføre whistleblower-ordninger i det offentlige, og i Frederiksberg og Københavns kommuner har politikerne gjort det. Skal I som embedsmænd ikke respektere politikernes ønsker?

”Jo. Men man skal også respektere medarbejdernes bekymring for retssikkerheden i whistleblower-ordninger. Den har de ansatte både i København og Frederiksberg Kommune fremført. Og så bliver jeg nødt til at sige, at der er nogle politikere, som synes at have en antagelse om, at der sker en masse snavs og ulovligheder i det offentlige, som de ikke får at vide. Det er hverken rigtigt eller tillidskabende. Vores medlemmer har en høj etik i de mange tusinde afgørelser, som træffes dagligt. Det bliver heldigvis bekræftet igen og igen i international sammenhæng.” ■

W W W

PROTEST MOD WHISTLEBLOWER ORDNINGER

Københavns Kommune indfører nu en whistleblower-ordning, men medarbejderne er imod den. De mener, at de ansatte risikerer at blive udsat for forkerte, usaglige eller løgnagtige anmeldelser. De vil i stedet sætte ytringsret og -pligt på dagsordenen og diskutere, om kulturen i kommunen er åben nok for kritik.

Læs artiklen 'Protest mod whistleblowerordninger' på djoefbladet.dk

Whistleblowing anbefales i private virksomheder

Fire ud af ti store danske virksomheder har en whistleblower-ordning. I det private diskuterer de ikke så meget. De indfører det bare.



Af Eva Bøgelund Illustration Mikkel Henssel

Nørby-udvalget om god selskabsledelse anbefalede i 2006 større danske virksomheder at indføre whistleblower-ordninger som led i deres risikostyring og interne kontrol.

Siden har 44 procent af landets store virksomheder – med Vestas som den første – gjort det.

Tallet er fra en større undersøgelse om intern kriseledelse og krisekommunikation, som Finn Frandsen og to kolleger fra Institut for Erhvervskommunikation på Aarhus Universitet er i gang med.

”Nørby-udvalgets anbefaling har været en meget vigtig *driver* for virksomhederne,” vurderer Finn Frandsen.

Årene med finanskrisen har samtidig også været et godt vækstlag for whistleblower-ordningerne, hvis hele hensigt jo er at fange svindel, korrupsion og andre alvorlige forseelser, som kan koste virksomheden penge og omdømme.

Medarbejdere vil helst holde mund

Men virksomhederne skal passe på med at være for overoptimistiske med, om det virker, mener Finn Frandsen.

De tror, at bare man installerer sådan en ordning, er den hellige gral velforvaret. Men forskning i såkaldt *speaking up* viser, at man overvurderer medarbejdernes lyst til at åbne munden.

”Det er sværere, end man tror at få negativ opadgående kommunikation – og for øvrigt også positiv – op gennem organisationen. Medarbejdere har nogle ret faste teorier om, hvorfor det er bedre at tie.”

Kommunal dobbeltmoral

Kun seks procent af de 72 kommuner, som forskerne spurgte, havde installeret en whistleblower-ordning.

Men Finn Frandsen tror, de vil brede sig i kommunerne.

”Det ville også være lidt dobbeltmoralisk eller hyklerisk, hvis det ikke sker. For kommunerne opfordrer jo i stigende grad danske borgere til at være whistleblowere om deres medborgere, fx i forhold til sociale ydelser. Så må man også tage sin egen medicin internt” siger han.

”Men det er klart, at der bliver mere diskussion om det i kommunerne end i det private, hvor topledelsen bare indfører dem. Der er nogle helt andre kontrolorganer i det offentlige og nogle andre kulturelle spilleregler. Som en kommunal kommunikationschef sagde til mig: ’Det vil vi aldrig installere, for det vil ødelægge vores arbejde med at bygge en tillidsbaseret kultur op’.

Vil studere ordningerne

Finn Frandsen og hans to kolleger vil undersøge, hvordan whistleblower-ordningerne i virksomheder og kommuner er skruet sammen, og hvad der er de gode og mindre gode erfaringer. Det er der ikke megen viden om.

Flittige avislæsere vil dog fx vide, at Frederiksberg Kommune på det første halve år har haft tre anmeldelser. Heraf én, som blev afviklet for fuld pressemusik: Brandchefen blev whistleblowet for at have fået sin bil lavet på brandstationens værksted, hvorefter han tog sin afsked uden, at kommunen havde nået at gennemføre en undersøgelse af sagen.

Den eneste ordning, Finn Frandsen og hans kolleger selv har kigget lidt nærmere på, er den i Dong.

”Det var jo på grund af sagen med Anders Eldrup, hvor bestyrelsesformanden henviste til oplysninger fra en intern whistleblower.”

I kølvandet på Dong-sagen blev det spået, at whistleblower-ordninger nu vil sprede sig med rekordfart.

”Det tror jeg ikke, at lige den sag vil få som effekt,” siger Finn Frandsen. ■

DATATILSYNET SKAL GIVE TILLADELSE

•Datatilsynet har givet tilladelser til 85 whistleblower-ordninger siden 2007 og har p.t. ca. 60 ansøgninger til behandling.
•De er iflg. Datatilsynet beregnet til alvorlige forseelser. Ikke til mindre alvorlige som fx mobning, samarbejdsproblemer, inkompetence, fravær, brug af e-post og lign.

gadgets

til djøferen

Af Morten Bay, mediestrateg, journalist og forfatter

Samsungs iPhone-dræber

Samsung har lanceret endnu en smartphone, der skal forsøge at vippe kongen – iPhone – af pinden. Samsung Galaxy S III var forudbestilt i 9 millioner eksemplarer, inden den kom på gaden 29. maj, så måske har den faktisk en chance. Attraktionen ved den nye Galaxy S III er ubetinget skærmen, der er 4,8 tommer stor. Men til forskel fra andre telefoner med lige så store skærme, så er selve telefonen kun lidt større end en iPhone. Det skyldes, at skærmen går næsten helt til kanten. Derudover sidder der et 8 megapixels kamera i, der kan tage 20 billeder hurtigt i træk. Telefonen kommer med den nyeste udgave af Android ombord og et stort batteri, der efter sigende kan holde dobbelt så længe som normale smartphones, samt 16 GB hukommelse. Den koster omkring 5.000 kroner, afhængig af abonnement.



Luksus dock til iPad fra B&O

Den lille højttaler i iPad er som regel ikke nok til at spille musik over, i hvert fald ikke, hvis man er fra stereoanlægs-generationen. Men så er det godt, at Bang og Olufsen er klar med en løsning, der oven i købet er smart og veldesignet. iPad-docken BeoPlay A3 er lavet som en kile, der kan stilles på forskellige måder, både på højkant og på langs. Når man stiller den op, skifter højttaler-konfigurationen sådan, at man ikke mister stereoperspektiv, selvom man vender iPad'en. Designet er velkendt, hvis man kender B&O, men prisen er lavere end dem, Bang og Olufsen normalt kræver. BeoPlay A3 koster 4.000 kroner.



Følsomt kamera, der kan tåle grov behandling

Det er fint nok, at man godt kan lide at tage ordentlige billeder og derfor køber et systemkamera eller et digitalt spejlrefleks-kamera. Men hvad nytter det, at man elsker at tage billeder ude i naturen, når det danske vejr er koldt og indeholder en masse regn? Det har Pentax gjort noget ved. De har lavet et digitalt spejlrefleks-kamera, der kan holde til lidt mere end de fleste. K-30 er vand- og smudsafvisende og kan tåle temperaturer ned til -10 grader celsius. Det afholder dog ikke kameraet fra at kunne tage billeder i op til 16 megapixel, kunne klare lysfølsomhed op til ISO 12.800 og optage video i fuld HD. Det koster 6.400 kroner og er på gaden i slutningen af juli, i god tid før efteråret sætter ind.



Månedens Gadget-Bommert

Panasonic Eluga



Det kører ikke for Panasonic. Deres TV-division kom for nylig ud med et årsregnskab, der indeholdt et tab på omkring 50 mia. kroner, og de skal nu reddes af Sony. Alligevel beslutter de sig for at kaste sig ind i smartphone-ræset i USA og Europa (i Japan har de været på markedet længe.) Deres bud på en konkurrent med etablerede navne som HTC, Nokia, Samsung, LG og Apple er Eluga, der ikke rigtig gør noget stort indtryk. Det er sidste års teknologi: 4,3 tommer skærm, 1GHz dual-core processor og en batteritid, der er helt i bund i forhold til, hvad man forventer i 2012. Det er en ommer – især, hvis Panasonic skal gøre sig forhåbninger om at få opmærksomhed i et tæt, mættet marked.

DISSE APPS SKAL DU DOWNLOADE I DENNE MÅNED:

➤ Sidecar

(iPhone / Android)

Sidecar er en VoIP-klient (et program, der tillader telefonsamtaler over nettet), der kan lidt mere end de fleste. Når du ringer til en anden person med Sidecar på sin smartphone, kan du ikke bare dele din smartphones videosignal, du kan vise på et kort, hvor du befinder dig og sende sms'er samtidig med, at du taler. Sidecar understøtter endnu ikke opkald direkte til mobiltelefoner, men denne feature skulle være på vej.



➤ Uptact

(iPhone/Android)

Der står et par djøfere bag denne app, der løser et problem, de fleste af os har prøvet. Man skifter job, får en ny firmatelefon, og så skal man forklare alle ens kontakter dette, enten med en masse-sms eller en email. Med Uptact synkroniseres ens ny kontaktinfo imidlertid ud til alle, der også har Uptact installeret, så hvis ens kontakter er med i Uptact-netværket, får de besked om ens nye nummer med det samme.





UNDERSVNINGEN
FOREGÅR PÅ DANSK

Mini MBA – ledelsesudvikling på højeste niveau

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

MINI MBA'EN

Giver dig et massivt forretningsmæssigt løft, så du når dine mål og resultater. Et anerkendt læringsforløb, som på samme tid udfordrer og støtter dig i din udvikling som leder.

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

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

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

OPSTART

København: Januar / marts / maj / august / oktober
Århus: Januar / marts / maj / august / oktober
Læs mere på www.minimba.dk

DELTAGERGEBYR

Normalpris kr. 35.000,- ex. moms.
Specialrabat á kr. 10.000,- ved reference til denne annonce.



TILMELDING TIL KURSER

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



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

Amaliegade 6, 1256 København K
www.probana.com



Hvilke interessenter skal vi fokusere på her under krisen? Mellemliderne sender svar via iPads. Alle bidrag bliver vist på skærmene og kort efter mødet dokumenteret i en rapport.

Involverende møder er

Vi befinder os i en krisetid og har ikke længere råd til at bruge penge på ineffektive møder, hvor deltagerne spilder tiden og måske oveni købet keder sig. Hvis deltagerne på møder og konferencer får lov til at bidrage aktivt med deres erfaringer, kan det udløse den energi og kreativitet, der ofte er en mangelvare på traditionelle møder.

Af Benedicte Strøm, freelancejournalist

Forskning viser, at vi husker budskaber bedre, når vi selv deltager aktivt. Og videndeling kan i sig selv generere ny viden, resultater, fremgang og innovation.

Dagens teknologi i form af bærbare iPads og afstemningsbokse kan med den rigtige software løse udfordringen om at involvere og aktivere alle tilhørerne.

Deltagere blive bedt om at stemme, diskutere og bidrage med deres viden. Eksempelvis blev mødeplanlæggere på en messe spurgt, hvordan det ideelle møde vil se ud om 20 år. Her svarede flertallet, at deltagerinvolvering og interaktivitet er nødvendig for at kunne bidrage til effektive og resultatskabende møder.

Direktøren kan tjekke, om mellemliderne ved, hvordan de skal implementere den nye strategi, som hun lige har fortalt dem om. Har medarbejderne forstået strategien? Efterlever de i hverdagen de nye værdier? Hvilke udfordringer ser de i nærmeste fremtid? Og har de eventuelt nogle lyse ideer eller løsninger?


Trods viden om, at interaktivitet har en række positive virkninger, så foregår de fleste konferencer og møder dog stadig efter den

gamle opskrift med en ekspert eller leder på et podie, der øser af sin viden til et passivt publikum.

I dialog med mange

Region Syddanmark ønskede at opnå et fælles billede af regionens udfordringer. Nøgleaktører skulle inddrages i dialog. Derfor indkaldte regionen til interaktiv Kick Off Konference.

”Vi ville involvere deltagerne på konferencen via iPads og afstemningsbokse. Deltagerne synes, at det er sjovt at give input. Oplægsholderen kommer også i en helt anden dialog med salen. Hos os i Region Syddanmark er én af udfordringerne, at vi har for få med en videregående uddannelse. Den udfordring skulle deltagerne blive særlig opmærksomme på. Derfor spurgte vi dem om, hvor mange i regionen, de troede, havde en lang uddannelse. Resultatet lod vi oplægsholderen afsløre senere og sammenligne med virkelighedens resultat. Det var noget af en øjenåbner for deltagerne, og det glemmer de ikke, når de selv er blevet spurgt,” siger Carsten Ulstrup, chefanalytiker, Region Syddanmark.



Vil vi i 2020 være størst i Norden.
Medarbejderne stemmer og resultatet
bliver vist på storskærm.

effektive – og sjovere

Også Lærerstandens Brandforsikring har forsøgt sig med involverende møder.

”Vi havde ca. 300 medarbejdere samlet i Den Sorte Diamant. Hvis vi havde afviklet mødet på traditionel vis, havde enkelte måske haft mulighed for at stille spørgsmål og komme med kommentarer, men vi i ledelsen havde dybest set ikke vidst, om det dækkede flokkens holdning. For hvad mener forsamlingen egentlig? Vi spurgte deltagerne. Vi spurgte dem blandt andet, om vores ledere havde svært ved at tage den vanskelige samtale. Det mente flertallet – af både ledere og medarbejdere. Det betød, at vi efter workshoppen kunne sætte målet ind og tilbyde den relevante uddannelse til vores ledere,” siger Jørn Anker-Svendsen, administrerende direktør i Lærerstandens Brandforsikring.

Grænser for involvering

Involverende møder stiller dog større krav til planlægningen, hvis de skal være effektive.

”Man skal have styr på, hvad man involverer deltagerne i. Der kan jo være nogle tabuområder. Eksempelvis ved man måske, at et af delelementerne i en budgetdebat vil sætte sindene i kog.

Det kan forplumre hele debatten. Og så skal man ikke invitere til involvering lige om det delemne. Så man skal være skarp i sin planlægning af en interaktiv konference for at sikre, at deltagerne når de gode resultater,” siger Carsten Ulstrup, chefanalytiker i Region Syddanmark.

Jørn Anker-Svendsen, administrerende direktør i Lærerstandens Brandforsikring, er enig og understreger, at det også stiller større krav til opfølgning fra ledelsens side.

”Hvis man vælger at afholde sin workshop for medarbejderne som et involverende møde, så skal man kunne tåle at få alle slags svar lige i sylten - og så skal man også være klar til at gøre noget ved de problemer, der eventuelt bliver peget på. Hvis man ikke har tænkt sig at reagere på workshoppenes resultater, så skal man lade være med at involvere,” konkluderer han.

Organisationer som tænketanken ATV, Transportministeriet, Københavns Universitet, DTU m.fl. anvender interaktive værktøjer på deres konferencer for at brainstorme på fremtiden, sikre buy-in til strategi og handleplaner og få tilført relevant og nødvendig viden.

Virksomheder som DONG Energy, Codan, Grundfos, Vestas, LEGO m.fl. gør brug af interaktivitet til interne møder for at afprøve og implementere strategi og værdier i lederfora, dele viden og navigere i ny lovgivning, nye markeder og via nye produkter og for at forbedre globale samarbejdsprocesser.

Involvering flytter ansvaret for dele af indholdet og resultatet ud til deltagerne i salen. Det er en demokratisk mødeform, der passer til skandinavisk ledelsesstil. Derfor er Norden, og særligt Danmark, helt i front, hvad angår brugen af interaktivitet på møder og konferencer. ■

“Hvis man ikke har tænkt sig at reagere på workshoppenes resultater, så skal man lade være med at involvere”

Jørn Anker-Svendsen, direktør

Vi styres af vores mave

Neuroledelse boomer i især Australien og USA, og også danske organisationer er begyndt at snuse til disciplinen. Den nyeste hjerneforskning viser nemlig, at vi slet ikke er så rationelle, som vi går og tror. Hverken som mennesker eller som medarbejdere. Det er følelser og mavefølelser, der for alvor styrer os.



Af Else Marie Lehman, freelancejournalist Illustration Mikkel Henssel

Tag den nyeste hjerneforskning, og tilsæt en god blanding af andre fagområder som adfærdspsykologi, sociologi, økonomi og samfundsvidenskab. Så har du det nye fagfelt, neuroledelse. Og så kaldet *neuroleadership* – eller på godt dansk: hjerneledelse.

”Neuroledelse handler om at få ledere til at tænke over, hvordan de tænker,” lyder den korte udgave fra organisationskonsulent Henrik Skovdal.

Evnen til at tænke rationelt er overvurderet

Vi er slet ikke så rationelle, som vi måske bilder os ind. Hverken som ledere eller som medarbejdere. Om vi kan lide det eller ej, er det i mange tilfælde vores følelser og mavefølelser, andres kropssprog, sprog og attituder, der styrer os.

”Menneskets unikke evne til at tænke abstrakt, logisk og visionært er hele grundlaget for, at vi er det mest dominerende

væsen på kloden. Men landvindingerne inden for hjerneforskningen viser, at denne evne til at tænke logisk-rationelt er stærkt overvurderet. Vores bevidste, sunde fornuft er en meget begrænset ressource. Ufatteligt mange af vores valg er et resultat af irrationelle og ubevidste processer,” slår Skovdal fast.

”Man kan sammenligne hjernens meget begrænsede rationalitet med en lille dreng, der rider på en elefant. Drengen selv har meget begrænsede kræfter at gøre godt med. Og han skal hele tiden være opmærksom på, hvad der sker i det store, kraftfulde og irrationelle dyr under ham, hvis han vil styre i den rigtige retning.”

Hjernen er ikke skabt til det moderne arbejdsliv

Jo bedre videnskaben lærer hjernen at kende, desto mere klart står det, at hjernen kommer til kort. Ikke mindst når den møder det moderne arbejdsliv.

”Den menneskelige hjerne er udviklet til at tilpasse sig og overleve et farefuldt liv på den afrikanske savanne. Den er skabt til konstant bevægelse og ikke til et stillestående liv i et monotont og ufarligt kontorlandskab. Den fungerer efter det helt grundlæggende princip at søge mod nydelse og flygte fra fare,” forklarer Henrik Skovdal og fortsætter:

”Hardwaren og softwaren i hjernen er ikke blevet udskiftet siden tiden i Afrika. I det moderne arbejdsliv er det dog ikke slanger og løver, som udgør farerne, men derimod organisationsændringer, firingsrunder, lønforhandlinger, konflikter og dårligt arbejdsklima. De konstante ændringer trækker store vekslere på hjernen, der hele tiden forsøger at tilpasse sig.”

fornemmelse

Belønning fremmer kreativitet

De konstante ændringer kan gøre hjernens ejermand stresset. Og det forhindrer ham i at være den kreative og produktive medarbejder, som hans arbejdsgiver efter-spørger.

”I tider med store omvæltninger ser hjernen farer alle vegne. Og opmærksomheden på faresignalerne overtrumfer altid fokus på nydelse i hjernen. Det æder alle ressourcerne op i vores ellers kreative og innovative hjerner. Og det forhindrer os i at tænke visionært,” forklarer Henrik Skovdal.

Vil man – både som medarbejder og leder – hjælpe engagement og innovation på vej, skal man skabe et arbejdsmiljø, der appellerer til hjernens nydelses- og belønningscentre, opfordrer Skovdal, for i dag handler det nemlig ikke om fødeindtag og reproduktion, som dengang på savannen. Skal vi fintune vores hjernes evne til at præstere, skal guleroden være status, sikkerhed, autonomi, retfærdighed, anerkendelse og et trygt socialt tilhørsforhold. Fra vores ledere til os. Og fra os selv til vores kolleger.

Følelserne skal med på råd

Samtidig skal vi acceptere, at hjernen ikke arbejder på egen hånd.

”Vi skal indse, at det er en illusion at ’lægge følelserne til side’ og ’finde fornuftige løsninger’, når vi skal træffe beslutninger,” siger Skovdal og fortsætter:

”Følelserne er centrale i enhver beslutning. Når den professionelle tennisspiller leverer et fortryllende vindslag på et splitsekund, så agerer han ubevidst ud fra emotionelle vanemønstre, der er indlejret i hjernen gennem tusindvis af timers træning. Han lader sig styre af sin mave-

fornemmelse og træffer den rigtige beslutning – uden at være bevidst om det.”

Det betyder dog ikke, at vi bare kan tage hovedet under armen og kaste os i følelsernes vold.

”De emotionelle vanemønstre i hjernen kan også få os til at træffe uhensigtsmæssige beslutninger. De kan fx få børsmægleren til at købe aktier, som styrtdykker dagen efter, eller de kan få topchefen til at ansætte medarbejdere, der til forveksling ligner ham selv, men er dårligt rustet til den opgave, de skal udføre,” pointerer Henrik Skovdal.

Hjernen og mavefornemmelsen hånd i hånd

Nøglen til succes ligger ifølge Skovdal et sted på den gyldne middelvej – hvor både det rationelle og det emotionelle kommer på banen. Og hvor vi er bevidste om begge sider og om, hvordan vi træffer vores beslutninger.

”Generelt kan man sige, at en bedre forståelse af hjernen, og viden om, hvordan vi mennesker fungerer både kognitivt og følelsesmæssigt, vil hjælpe både medarbejdere, ledelse og hele organisationen i forhold til at træffe bedre beslutninger og løse problemer. Det vil gøre os bedre til at bevare overblikket under pres, til at samarbejde med andre og til at håndtere forandringer,” slutter Henrik Skovdal.

Henrik Skovdal er organisationskonsulent og foredragsholder og arbejder med bl.a. neuroledelse. Han er uddannet cand.mag. i samfundsfag og har en suppleringsuddannelse i medievidenskab. ■

Hvad siger hjerneforskeren?

- **Mennesket er mere** bagklogt end klogt. Vi er langt mindre herre over vores egne beslutninger, end vi bilder os ind. Ubevidste processer styrer langt overvejende vores handlinger, samtidig med at vi bilder os ind, at vi selv styrer tingene. Derfor er det afgørende, at vi bliver klogere på, hvad der gør noget ved os. Det er som en kusk og hans heste. Kusken tror, at han styrer hestene, men overser, at de har deres egen vilje, og at det for det meste er dem, der styrer kusken.
- **Hjernens langsomme system** kan analysere, skære ind til benet og finde detaljer og ikke mindst sikre styring og kontrol. Hjernens hurtige system inddrager konteksten og tænker i helheder – billeder, emotioner og fortællinger. Det er det hurtige system, der skaber ideerne. Og det er det, der skal mere i sving.
- **I dansk ledelse** er det hjernens langsomme system, der dominerer, men det mangler evnen til at inddrage konteksten.
- **Tidligere har man** ment, at de fleste opgaver kan løses ved at definere problemet, analysere det, anbefale en løsning og føre den ud i livet. Det er den normale, rationelle strategi, som giver mange møder, kaffe og kager. Den appellerer til idealet om det rationelle menneske, og den fungerer fint, så længe vi har al den viden, der skal til for at løse opgaven. Men når den relevante viden er ukendt og fremtiden usikker, så spiller denne strategi fallit.
- **Det første trin** til at blive klogere på, hvordan man selv træffer beslutninger, er lige modsat det, man har lært på de fleste uddannelser. I en verden med stigende kompleksitet og usikkerhed handler det ikke om strategisk planlægning, men om strategisk intuition.

Kjeld Fredens er læge, tidligere hjerneforsker ved Aarhus Universitet, seminarierektor ved Skive Seminarium, udviklings- og forskningschef ved Vejle-fjord Neurocenter, vismand i Kompetencerådet og foredragsholder.



Speciale-skytten

MIN KARRIERE

Anette Jensen skriver speciale i busser, i lufthavne og på hoteller. Hun planlægger skrivningen, så det passer med OL-kvalifikationen i skydning.

Erhvervsjuristen Anette Jensen er til World Cup i München. Efter middagstræningen lykkes det djøvbladet at fange hende på mobilen.

"Om lidt skal jeg tanke ny energi over en kop kaffe med resten af holdet. Så skal jeg tilbage på hotellet og skrive speciale," fortæller hun og fortsætter: "Mine dage går primært med skydning og speciale. Jeg har morgentræning. Så tager jeg hjem og skriver. Hen over middag tager jeg ud og træner igen, og så skriver jeg speciale om aftenen."

Det er vel at mærke, når hun er hjemme i Danmark og ikke som nu, hvor hun er i Tyskland til World Cup. Der er specialet noget, hun laver i lufthavne, i busser og når der lige er fem minutter på skydebanen, griner hun.

"Det er rart at gemme mig i den lille specialverden, hvor der ikke er nogen skydning."

I snart et år har hun konkurreret med en anden skytte om pladsen i den danske OL-trup. Hun har skudt til seks World Cups og et EM. Hvis hun vinder pladsen, møder hun planetens skarpeste skytter i disciplinen '10 meter luftriffel' og måske '50 meter halvmatch'.

"Jeg er en god skytte, fordi jeg kan holde fokus. Jeg nyder de konstante udfordringer og presset. Skydning er meget en mentsport. Når teknikken er på plads, så er det dig selv, du kæmper imod. Det, at jeg er min egen værste konkurrent, er fascinerende, og noget jeg heldigvis oftest er rigtig god til."

Specialet afleverer hun på Handelshøjskolen i Aarhus den 1. juli. OL begynder den 27. i samme måned.

"Jeg afleverer selvfølgelig den 1. juli. Jeg når altid det, jeg skal nå. Det kommer til at gå ud over skydetræningen her den sidste måned," fortæller hun uden den mindste tvivl i stemmen.

Kæresten Michael finder hun også tid til, men luftriffel og speciale har vejet noget tungere end familie og venner de sidste mange måneder. ■

Er det klogt at kombinere speciale og OL-kvalifikation?

"Jeg har brug for intellektuel stimulans. Der er nok mange, der ville have fokuseret 100 procent på sporten, men for mig er studier og uddannelse meget vigtigt. Jeg kan ikke kun være skytte."



Hvad handler dit speciale om?

"Om hvorvidt det er muligt at skabe værdi gennem anvendelsen af leverandørkontrakter. Et økonomisk syn på den juridiske kontrakt. Det er meget specialenørdet."



Hvordan begyndte du at skyde?

"I femte klasse til skoleskydning. Jeg var med, fordi min veninde var med og fik at vide, at jeg var god til det. Så var jeg nede i skydeklubben og prøvede et par gange, og det hang ved. Nu har jeg skudt i 13 år."



Hvad skyder du efter?

"En lillebitte skive, hvor målet i midten er en halv millimeter i diameter. Hvis man rammer midten, får man ti point."

WWW

Den 31. maj ved Anette Jensen, om hun skal til OL i London. Det er desværre efter redaktionens afslutning, men du kan selv se det på: ol.dk

K ALD MIG BARE EDELIG

Af Carsten Terp, freelancejournalist Foto Michael Daugaard



Som et lyn fra centrum af Christiansborg dukkede Bjarne Corydon op for et år siden. Nu er han en af regeringens mest magtfulde ministre og en drivende kraft i den socialdemokratiske reformdagsorden. Men hvem er han egentlig? Djøfbladet tegner et portræt af manden med de mange milliarder.





Portræt » Kald mig bare kedelig

” Det er vidunderligt at være i en sal fyldt med djøfere, for så kan man ikke blive bebrejdet for at tale uforståeligt. Det gør vi jo.”

Et lille smil lurer i mundvigene på Bjarne Corydon. Finansministeren føler sig helt tydeligt godt tilpas blandt 200 ligesindede ved Djøf-arrangementet i den store sal i Dansk Design Center.

Udenfor er mandagssolen ved at takke af for i dag. Dens stråler får forlystelserne i Tivoli på den anden side af H.C. Andersens Boulevard til at opføre et sært skyggespil på de nedrullede gardiner. Med hæsblæsende loops, bratte sving, stejle stigninger og nærmest lodrette fald tegner forlystelserne en konstant foranderlig grafik af verdensøkonomien i de senere år.

Aftenens vært, Clement Kjersgaard, kickstarter debatten med et kontant spørgsmål: ”Vil det lykkes jer at effektivisere den offentlige sektor, hvor ingen andre har kunnet?”

Bjarne Corydons svar er ikke mindre kontant: ”Det kan du tro.”

Kort efter uddyber finansministeren sit svar: ”Mit budskab er, at økonomien er værre end nogensinde. Det er blevet værre end bare for et halvt år siden, da jeg blev udnævnt til minister. Siden da har jeg ikke talt om andet end bøvl. Min lille tilføjelse er bare: Jeg tror, vi kan løse opgaven.”

En knivskarp præmie-djøfer

Det er ikke længe siden, at navnet Bjarne Corydon var totalt ukendt uden for Christiansborg. Da satirehæftet Blæksprutten sidste år præsenterede medlemmerne af Helle Thorning-Schmidts regering, skrev de om Bjarne Corydon: ”Ingen andre end Helle kender ham. Men det har jo også vist sig at være nok.”

En tidligere kollega sætter gerne ord på ham og kalder ham en strategisk tænkende, klog fætter.

”Bjarne er mere akademisk end nogen anden, jeg kan komme på. Men det er på den gode måde,” siger kilden og fortsætter: ”Jeg kan ikke forestille mig nogen bedre finansminister – heller ikke Henrik Sass. Bjarne er den rigtige mand på det rigtige tidspunkt.”

En anden beskriver ham som en knivskarp præmie-djøfer, som brænder for at diskutere politik og forvaltning. Men han er også elitær, siger kilden og fortæller, hvordan han i Socialdemokraternes sekretariat på Christiansborg skrev alenlange, teoretiske dokumenter, som ikke kunne for-

stås af andre end hans nærmeste kolleger.

På den måde er Bjarne Corydons indsættelse i det magtfulde finansministerium et symptom på djøfiseringen af det politiske liv, mener forfatter og journalist Lars Olsen.

Han understreger, at han har stor respekt for Bjarne Corydon, som han kalder fagligt kompetent med en god fornemmelse for andre mennesker. Men han er en tydelig eksponent for de finansministerielle tendenser, mener Lars Olsen.

”Miljøet omkring Slotsholmen er blevet et parallelt miljø, hvor djøferne isolerer sig i måden at tænke politik på. Bjarne Corydon er et brændende aktuelt eksempel på den udvikling,” siger Lars Olsen.

”Jamen, du godeste,” siger Bjarne Corydon, inden han afviser tesen som det rene sludder.

”Jeg synes ikke, jeg er billedet på meget andet end en udvikling, hvor flere mennesker får en uddannelse. Men selvfølgelig er det en fordel for mig, at jeg taler samme sprog som de mennesker, jeg arbejder med i Finansministeriet. Vi har let ved at for-

“Hvis politik er spillet, formen og Slotsholmen, kan man tage det. Men hvis det er at forandre og påvirke verden, så kan du aldrig tage det fra ham”

Skatteminister Thor Möger Pedersen, SF



Selvfølgelig er det en fordel for mig, at jeg taler samme sprog som de mennesker, jeg arbejder med i Finansministeriet. Vi har let ved at forstå hinanden, og vi har let ved at gøre tingene i et højt tempo. Jeg synes ikke, vores profession behøver at dukke nakken, siger Bjarne Corydon.

stå hinanden, og vi har let ved at gøre tingene i et højt tempo. Jeg synes ikke, vores profession behøver at dukke nakken,” siger Bjarne Corydon. ”Mange djøfere løfter nøgleopgaver og sørger for, at vi grundlæggende har et veldrevet samfund i Danmark. Vi skal lytte til, hvad andre siger om os, vi skal reflektere over vores svagheder, og vi skal ikke være bange for at lægge kursen om, hvis vi er blevet fanget i en blindgyde. Men det kan vi også godt.”

Rives ned for at bygge op

Bjarne Corydon taler vedholdende om velfærdssamfundet. Om at passe på det stærke danske fællesskab, men også om at udfordre og udvikle det.

”Hvis man vil have et samfund med et stærkt fællesskab, skal man stille ekstra høje krav om, at det fællesskab også fungerer, så det ikke bare bliver en sovepude. Det kræver, at nogle påtager sig et lederansvar for at drive det fremad, for at stille krav til det, man selv tror på. Og hvis der er ting, som man selv har været med til at bygge op, men som ikke fungerer længere, så må man tage ansvaret for at rive dem ned,” siger Bjarne Corydon og fortsætter:

”Hvis markedsmekanismerne ikke driver samfundet fremad, så må det være politik og ideer, der gør det. Den udfordring skal nogle løfte. Det vil jeg gerne være med til.”

Kald mig bare kedelig

Bjarne Corydon mener, vælgerne er klar til at tage både komplicerede og ubehagelige diskussioner om indretningen af fremtidens velfærdssamfund.

”Jeg tror, vælgerne på rigtig mange stræk er foran politikerne i deres fornemmelse af nye udfordringer og nye problemer og derfor søger politikere, der tager lederskab. Og jeg tror, der er en udbredt opfattelse i offentligheden af, at politisk lederskab handler om at gå på tværs af nogle af de dogmatiske ting, man har slået hinanden i hovedet med i mange år. Gøre noget nyt. Noget svært. Finde nye kompromiser og samarbejde på tværs af blokkene,” siger Bjarne Corydon. ”Og jeg tror, at de politikere, som bliver stående ved dogmer og paroler, løber en risiko. Jeg tror, mange af mine kolleger undervurderer, at store dele af befolkningen sukker efter en ordentlig tone i den politiske debat: lidt flere argumenter, et lidt mere reflekteret forhold til det, man siger – og lidt mindre staccato. Men det vil jo vise sig, om jeg har ret. Du kan jo anse mig for at være et storskalaforsøg,” konstaterer Bjarne Corydon.

At det medfører en risiko for at blive, som en kilde udtrykker det, ”saglig, grænsende til det kedelige” rører ham ikke.

”Det kan da godt være, jeg ender som landets kedeligste politiker, men hvis det er min skæbne, så bærer jeg også den.”

Det har du ikke noget problem med?

”Nej, jeg tror på det, jeg laver. Og jeg har ikke tænkt mig at opføre noget cirkus for at få det igennem. Jeg har nogle ideer om, hvad der skal laves om ved det her samfund. Jeg har en ide om, at det er nødvendigt

at få det gjort inden for en kortere årrække, for ellers tror jeg, det vil gå os ilde.”

Plads til alle, der vil

På græsk betyder Corydon lærke. Men i parcelhuset ’Fuglereden’, der lå klos op af betonbebyggelsen Skovparken i Kolding, var der ingen små fugle, der sang om, at Bjarne skulle gå den akademiske vej.

Hans far gik ud af 7. klasse, og drømmene om at blive teolog blev aldrig til noget. I stedet uddannede han sig til kørelærer, fik job som buschauffør og arbejdede senere i 25 år som kirkegårdsgartner. Bjarnes mor

“Bjarne ved så meget om utrolig mange ting. Han er et menneske, man bliver klogere af at være sammen med”

Ven og studiekammerat Jakob Nielsen





Portræt » Kald mig bare kedelig

var HK'er og ordnede regnskaber på et lokalt autoværksted.

Alligevel var bogligheden ikke fraværende i hjemmet. Bjarnes far læste Dostojevskij og skrev digte, og forældrene bakkede godt op om skolegangen, fortæller hans daværende matematiklærer, Jane Skovboe. Hun husker ham som en flittig dreng, der var dygtig i alle fag. Hans far, Arne, siger da også, at Bjarne altid har haft utrolig nemt ved alting.

Fra de var helt små spillede Bjarne og hans lillebror fodbold i KFUM. I weekenderne blev de lokale fodboldknægte fragtet rundt til stævner i faderens gamle "Lada Møgspand," som Bjarne kalder den. Bjarne var passioneret Liverpool-fan, og når hans hold en sjælden gang tabte lørdagens tipskamp, nægtede Bjarne at spise om søndagen.

I gymnasiet plejede Bjarne sin interesse for fodbold som træner i KFUM. Her gjorde Bjarne meget ud af, at der skulle være plads til alle, fortæller hans far. Også dem, der ikke var så gode.

"Bjarne var meget social som dreng. Han gik meget op i, at hans lillebror og kammeraterne havde det godt," fortæller Arne Corydon.

Socialdemokrat fra barnsben

I 13-årsalderen aftalte Bjarne med sin far, at de skulle splejse om et abonnement på Jyllands-Posten. Pengene tjente han ved at gå med aviser. Omtrent samtidig fandt po-

litisk litteratur vej ind på drengeværelset i Kolding.

"Jeg slugte al den Kennedy-litteratur, jeg kunne komme i nærheden af," siger Bjarne Corydon.

Og for den unge Bjarne var der ikke langt fra Kennedy til Krag og Socialdemokratiet. Politik var da heller ikke noget fremmedlegeme i Bjarnes univers. Mens farfaderen var erklæret socialdemokrat, havde hans far udviklet en vis radikal slagside. "Og omkring middagsbordet gik de politiske bølger højt. Bjarnes far var for eksempel ikke begejstret for den socialdemokratiske, økonomiske politik sidst i 70'erne."

Bjarne selv var ikke længe om at finde sit politiske ståsted.

"Jeg syntes ret tidligt, der var alt for få, der tog den praktiske konsekvens af det, de gik og mente, og tog det måske farligste skridt af alle – nemlig fra at være kritisk til at være konstruktiv. Det var tydeligt for mig, at hvis man ønskede politikere, som flytter ting i den rigtige retning og tager lederskab, så var det Socialdemokratiet, man skulle kigge efter," siger Bjarne Corydon.

Siden har han ikke vaklet i troen.

"Jeg vågner ikke om morgenen og tjekker igennem, om jeg også er socialdemokrat i dag. Det er jeg bare," siger han.

Bjarne tog aldrig noter

Allerede i gymnasiet købte Bjarne bil – en

gammel Ford Capri, som han erhvervede for 19.500 kroner, han havde tjent på sit fritidsjob. Ifølge ham selv tilbragte han lige så meget tid under bilen, som han gjorde bag rattet.

Ikke desto mindre var det den, han ankom i, da han som 19-årig startede på statskundskab på Aarhus Universitet. Iført en brun læderjakke, cowboystøvler og et par stærke briller gjorde han fra førstedagen et uudsletteligt indtryk på sine studiekammerater. Undervejs kom flere ting til.

"Der gik engang et rygte om, at nogle havde set Bjarne tage en note. Men jeg tror ikke på det. For jeg har ikke set det selv," si-

"Bjarnes tilgang til politik er som hans tilgang til fodbold: Han spiller med hele kroppen, skulderen, røven, går i inffight og tackler igennem. Sådan er han også, når man diskuterer politik med ham"

Tidligere kollega i Socialdemokraternes sekretariat på Christiansborg, Kim Dyrhauge Hansen



“Bjarne bryder sig ikke om unødigt lange processer. Så koger hans absolut velfungerende hjerne over i kedsomhed og utålmodighed. Og så bliver hans sarkasme mobiliseret”

Henrik Sass Larsen, gruppeformand, S

ger studiekammeraten Stefan Hermann.

”Det er rigtigt. Jeg kunne ikke se meningen med det. Det der med at sidde og følge undervisningen og skrive alt ned, så man kunne huske det bagefter, det appellerer overhovedet ikke til mig. Jeg følte, det var sådan en slavisk måde at studere på, som jeg ikke kunne bruge til noget. Så af princip lod jeg være med at tage noter,” fortæller Bjarne Corydon.

Manden med klæbehjernen

I stedet fokuserede han sin indsats på de opgaver, der skulle laves, og på at diskutere med de folk på studiet, han havde respekt for. Og så har han, ifølge vennen Dan Jørgensen, klæbehjerne.

”Bjarne kan læse en tekst én gang, og så glemmer han den aldrig. Han kan også huske ting, man har snakket med ham om for fem år siden,” siger Dan Jørgensen.

”Jeg har en rigtig god hukommelse. Det er måske min eneste rigtige styrke i verden – og et rigtig nyttigt redskab i politik, selv om det måske på nogle punkter ville være lettere uden,” fortæller Bjarne Corydon.

Hvornår er en god hukommelse en ulempe?

”En god hukommelse betyder jo også, at man nogle gange kan blive ved med at ærgre sig over ting, man måske bare burde glemme. Jeg hader dårlige meningsmålinger. Og jeg kan være i elendigt humør

over ting, som jeg synes er gået skævt, eller som jeg burde have haft bedre styr på. Altså, mine børn synes heller ikke, dårlige meningsmålinger er specielt sjove. Så en god hukommelse kræver mental disciplin – men jeg tror, det er en nettofordel.”

Har du så den mentale disciplin?

”Jeg prøver, men jeg vil også sige, at jeg er relativt god til at bebrejde mig selv. Jeg bruger en del kræfter på at gennemgå de ting, jeg har foretaget mig. Jeg prøver at udfordre mig selv på, om jeg er mentalt velstruktureret, om jeg er tilstrækkelig selvkritisk, om jeg husker at lytte til argumenter – også når de kommer fra sider, hvor jeg er vant til at slå dem ned. Men jeg tror da også, at man nogle gange kommer længere ved bare at få monteret et solidt sæt skyklapper og så bare sætte fuld fart fremad. Det er der da eksempler på i dansk politik – ingen nævnt, ingen glemt.”

Barselsvikar for Helle

På universitetet trodsede Bjarne kammeraternes stikpiller om hans partipolitiske tilhørsforhold og meldte sig ind i den socialdemokratiske organisation Frit Forum. Herfra engagerede han sig i studenter-

politik og repræsenterede de studerende under forhandlingerne om en reform af studieordningen.

I slutningen af universitetstiden mødte Bjarne sin senere kone, Nina Eg Hansen, som i dag er direktør i Social- og Integrationsministeriet. Det var hende, der tog initiativet til deres forhold, og heldigvis for det mener Bjarne, for ellers var det næppe blevet til noget.

Fra studiet husker Bjarnes vejleder, professor Georg Sørensen, ham som en studerende med en betydelig kapacitet, der gjorde ham i stand til at have det store overblik, samtidig med at han kunne rumme detaljerne. Han var også stærkt engageret i samfundet – ikke mindst i internationale politiske og økonomiske forhold, husker Georg Sørensen. Og allerede inden han skrev sit speciale – ’Et demokratisk Europa – en teoretisk orienteret analyse af muligheder og begrænsninger for en demokratisk udvikling af den europæiske union’ – havde han taget hul på sin færd mod den socialdemokratiske inderkreds.

I 1996 søgte og fik han jobbet som barselsvikar for Helle Thorning-Schmidt på Socialdemokraternes sekretariat i Europa-



“Man kan fyre Bjarne som finansminister, men han vil stadig læse Financial Times og Børsen hver dag”

Skatteminister Thor Möger Pedersen, SF

Parlamentet i Bruxelles. Og året efter blev han ansat hos Socialdemokraterne på Christiansborg, hvor han besvarede borgernes henvendelser til Poul Nyrup om alt fra dyrevelfærd til EU – og ikke mindst den forkætrede efterløn.

Alting faldt fra hinanden

Og da først han var inde, kom han aldrig ud, selvom det var tæt på i 2005.

Bjarne var på det tidspunkt fastansat konsulent på sekretariatet. Under valgkampen til folketingsvalget i februar arbejdede han som et dyr, som han siger. Men da valget var omme, var Anders Fogh stadig statsminister, mens Socialdemokraterne havde tabt fem mandater.

”Da den valgkamp var overstået, og Mogens Lykketoft havde holdt sin tale på Jazzhouse, havde jeg lyst til at sætte punktum for den del af mit liv, der handlede om partipolitik. Min oplevelse var, at alting faldt fra hinanden. Jeg var dybt, dybt desillusioneret,” siger Bjarne Corydon.

I de kommende måneder søgte han job uden for Christiansborg, og han overvejede et ph.d.-projekt. Derfor var han stort set ikke aktiv i den efterfølgende formandskamp mellem Frank Jensen og Helle Thorning-Schmidt, fortæller han.

Andre kilder siger, at han åbent støttede sin gode ven og tætte samarbejdspartner Frank Jensen.

”Det er rigtigt, at jeg stemte på Frank Jensen til vores formandsopgør, men jeg var slet ikke en del af det, der skete i månederne under formandskampen,” siger Bjarne Corydon.

Et halvt år efter Helle Thorning-Schmidts sejr i formandsvalget blev Bjarne chef for det socialdemokratiske sekretariat.

Alle vil have Bjarne på holdet

Bjarne Corydon fortæller, at Henrik Sass Larsen spurgte ham, om han ville slæbe med, og det sagde han ja til.

Andre taler om et længere positioneringsforløb og udlægger resultatet som et eksempel på Bjarnes evner til at skifte position, lægge en strategi og føre den ud i livet. Samtidig, siger en kilde, handler det om, at: ”Bjarne er så skarp, at alle gerne vil have ham på deres hold.”

Det sidste medgiver Henrik Sass Larsen:

”Bjarne er usædvanligt godt begavet, og det ville være et stort tab, hvis han vinkele farvel. Derfor var vi hurtigt klar over, at vi gerne ville have ham som en central spiller,” siger han.

Selv antager Bjarne Corydon, at han fik tilbudt jobbet, fordi Helle Thorning-Schmidt og Henrik Sass Larsen mente, han var kvalificeret.

”Jeg tror, de havde brug for en, der kunne løfte den opgave, og så kiggede de rundt og blev åbenbart enige om at spørge mig,” siger Bjarne Corydon.

I magtens centrum

Med jobbet som stabschef rykkede Bjarne helt tæt på magten. En af hans første handlinger var da også at gennemføre omstruktureringer, så økonomien hang sammen, og sekretariatet var gearret til kampen om regeringsmagten. På mere mundret dansk betyder det fyringer.

En kilde understreger, at man ikke skal tage fejl af ham. Selvom han er empatisk, er han hård, når det er nødvendigt. Og han forstår at spille magtspillet.

”Han kan sin Machiavelli,” som kilden udtrykker det.

Hvordan har du det med magt?

”Jeg har det sådan, at magt er et redskab til at forandre ting, og man er fuldstændig naiv, hvis man har et fremmed forhold til det. Hele mit arbejdsliv har handlet om at bruge magt og sørge for, at den blev brugt til det rigtige. Magt kan jo gøre noget ved mennesker, som hverken er smukt eller godt, så når man beskæftiger sig med det, bliver man nødt til at være hård ved

sig selv for hele tiden at undersøge, om det er ved at blive sådan i ens eget tilfælde. Og det gør jeg så. Men hvis man vil være i politik, må man aldrig være bange for magt.”

Kan du lide magtspillet?

”Ja, det må jeg tilstå, at jeg kan. Jeg synes, det er interessant at kappes om, hvem der bestemmer samfundsudviklingen, og jeg synes også, der er noget ædelt over det. Men der er bestemt også sekvenser, der er alt andet end ædle. Magt har uendeligt mange dimensioner.”

Og du kan godt din Machiavelli?

”Jeg har læst min Machiavelli – og endda ret tidligt. Og jeg synes ikke, man bliver et dårligere menneske af det. Og jeg synes ikke, at det at reflektere over, hvad magt betyder, og hvordan man bruger den, er det samme som at misbruge den og lade den fortrænge andre idealer,” slutter Bjarne Corydon. ■

BLÅ BOG

- Bjarne Fog Corydon er født 1. marts 1973 i Kolding.
- Han er gift med direktør i Social- og Integrationsministeriet Nina Eg Hansen og bor i en villa på Amager.
- Sammen har parret de fire børn Bjørn (11), Frida (9), Hannah (6) og Laura (2).
- Han er uddannet cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet i 2000, har været vikarierende chef for Socialdemokraternes sekretariat ved EU-Parlamentet, stabschef for Helle Thorning-Schmidt og leder af Socialdemokraternes Analyse- og Informationsafdeling på Christiansborg.
- Bjarne Corydon er finansminister og folketingsmedlem, valgt i Esbjerg.



Bank of Greece sues knock over uncertainty

Bank of Greece has filed a lawsuit against the European Commission, claiming that the Commission's decision to suspend the bank's capital requirements is a breach of EU law. The bank's capital requirements were suspended due to uncertainty over the bank's financial position. The lawsuit is expected to be heard in the European Court of Justice.

Xstrata slips lower amid UBS caution

Xstrata's shares fell in early trading on Monday after UBS analyst downgraded the company's rating. The analyst cited concerns over the company's debt levels and its ability to service its debt. Xstrata's shares were down 1.5% in early trading.

Confidence & Fear

Confidence and fear are key factors in the market's performance. Investors are looking for signs of confidence in the economy, but fear is still a major factor. The market is expected to be volatile in the coming weeks.

Spinplanen der blev

vælk

Helle Thorning-Schmidt har lige ansat sin spindoktor nummer to. Men S-SF-R's store plan om en to-tredobling af ministrenes spindoktorer blev ikke til noget. Modet svigtede. Det ser ikke godt ud at ansætte så mange dyre drenge, når man samtidig vil køre historiens skrappeste sparekur hen over Slotsholmen.



Ude i Tårnet døde S-SF-R's *big size* spindoktorplan i stilhed. Der lå ellers en fremskreden plan om en voldsom opnormering med tre særlige rådgivere i de vigtigste reformministerier og to i de mindre vigtige ministerier, som kunne lægge tryk på embedsværket og styrke den politiske tænkning og kommunikation. Nu blev det kun til en to-en-model: To i de fineste ministerier og en i resten. Altså kun marginalt flere end Foghs asketiske doktrin om højst en pr. minister.

De kunne med ren samvittighed have gjort det. Allerede i 2004 blev der givet grønt lys for tre i hvert ministerium i en betænkning, som udstak adfærdsreglerne for embedsmændenes og de særlige rådgiveres arbejde.

Så hvorfor gjorde de det ikke? Peter Mose, kommunikationsrådgiver og medforfatter til bogen 'Javel, Hr. Minister!', har gravet i sagen ved hjælp af sin og medforfatter Susanne Hegelunds vanlige metode: Fortrolige interviews med politikere, ministre, spindoktorer og højt placerede embedsmænd.

"Den korte version er, at da virkeligheden ramte regeringstoppen ude i Tårnet, blev de bange for ballade med oppositionen og i pressen," siger Peter Mose.

Et tungtvejende argument for tilbagetogget var også, at man ville fastholde VK-regeringens nedskæringsplan for Slotsholmen.

"Det vil sige, at man med den ene hånd ville fyre direktører, chefer og medarbejdere i hundredevis – og med den anden hånd lægge et nyt og velpolstret lag ind over toppen af ministerierne. Det, erkendte man, ville være et uheldigt signal," forklarer Peter Mose.

Thorning-Schmidt skiftede rådgivertype

Til gengæld opgav regeringstoppen ikke at styre udnævnelserne af de enkelte spindoktorer centralt. De skulle *castes* rigtigt.

"Det var et disciplineringsværktøj, hvorved man ville sikre, at spindoktorens loyalitet ikke kun ligger hos ministeren, men hos regeringen som sådan. Det er enhver

koalitionsregerings frygt, at ministrene hurtigt bliver solister," siger Peter Mose.

Det kan godt være, at topstyringen til dels lykkedes i ansættelsesfasen, men det er svært at se skyggen af et sammenspillet rådgiverlag, som formulerer og kommunikerer en fælles regeringsfortælling, mener Mose.

"Tag jobkortet, som er denne regerings vigtigste. Ministrene skal råbe 'jobskabelse' hver eneste gang og i samme åndedrag, som de går ud med et udspil. Men det har vi ikke hørt. Bare som et eksempel: Vi hørte det ikke, da Martin Lidegaard gik ud med energiforliget."

Hvor Fogh i 2001 satsede på Christiansborg-topjournalister som særlige rådgivere, ventede mange journalister til gengæld forgæves på, at telefonen ringede efter regeringsskiftet i 2011.

Det er der tre forklaringer på, mener Mose.

"De fleste ministerier har siden 2001 fået egne presseafdelinger og er i stort omfang bestykket til at betjene pressen professionelt. De kender pressens vaner og psykologi, er gearet til tidens 24/7 mediepres og kan prioritere mellem stort og småt."

Den anden forklaring er, at den nye regerings ønske om at kunne 'styre' de personlige rådgivere fra centralt hold kræver typer, som er parate til at underkaste sig. En tilpasning, som måske ikke altid er den nemmeste for udefrakommende journalister.

Hvem bliver førsteelsker

Men den tredje og vigtigste forklaring er ifølge Mose, at det for en række ministre har handlet om at have en toployal 'ven i nøden', man kan vende sine inderste tanker med – uden risiko for, at departementschefen, pressen eller andre får nys om snakken.

Det kan snildt ende i en diskret, men indædt magtkamp om, hvem der er ministerens førsteelsker, også inde på departementschefens enemærker. Men Peter Mose er såmænd ikke bekymret på embedsmændenes vegne.

"Uden at have statistisk belæg for det vil jeg tro, at embedsmændene vinder konflik-

ten ni ud af ti gange. De er flest, og de kan hurtigt isolere en rådgiver."

Generelt vurderer han, at de personlige rådgiveres forhold til systemet er bedre end for ti år siden, hvor mangen en departementschef tog imod Fogh-tidens spindoktorer snarere af nød end af lyst.

"Rollen er accepteret og kan i dag ligefrem ses som et gode for systemet, omend det for en erfaren departementschef kan være anstrengende at skulle konkurrere om ministerens tid med et ungt, uprøvet partimenneske."

Departementschefernes skræk

Langt farligere for departementschefen og embedsværket er dog den ægte vare med statssekretærer – politisk udnævnte topfolk, som har instruktionsbeføjelser over ministerium og departementschef.

Eller Tony Blair-modellen med et stort antal politisk udnævnte toprådgivere i en central *delivery and strategy unit*, som Helle Thorning-Schmidt ellers var varm på som ny S-formand. Men de drømme er for længst glemt. Tilbage blev kun spindoktorerne.

"Med al respekt. Spinfænomenet er stærkt overdrevet. Det er en fascination, som trives i mediekorpset orkestreret af Mogensen & Kristiansen," siger Peter Mose og fortsætter:

"Det er total proportionsforvrængning, at de skulle sidde dér som nogle geniale mørkets fyrster, der bestemmer en masse. Vrøvl. Det er embedsværket, der sidder på kontinuiteten, nuancerne, detaljen og den viden, der får tingene til at fungere."

Men spindoktorskandalerne de sidste par år af Foghs regeringstid – bliver den nye regering bedre til at undgå den slags?

"Det tror jeg såmænd ikke. Men de adfærdsregler, der i dag gælder for spindoktorerne, er ganske klare: Overhold loven, sandheden og de faglige normer. Hvis de regler bliver overholdt, så sker det ikke. Længere er den ikke," slutter Peter Mose. ■





Spin the Wheel



Efter de sidste par års skandaler med lækningen af Thorning-Schmidts skatteafgørelse som den udløsende faktor er spindoktorreglerne fra 2004 sendt til serviceeftersyn i et ekspertudvalg. Djøfbladet har talt med professor Jørgen Grønnegaard Christensen fra udvalget.

Af Eva Bøgelund Foto Ole Lind/POLFOTO

Hvorfor er det nødvendigt, at spindoktorreglerne får et serviceeftersyn?

”Fordi der gang på gang har været diskussion og usikkerhed om den rolle, som de særlige rådgivere spiller – både i forhold til ministrene og embedsværket og i forhold til medierne og offentligheden. Der er tilsyneladende en betydelig usikkerhed,” siger professor Jørgen Grønnegaard Christensen, Aarhus Universitet, der var medlem af det udvalg, som i 2004 udstak et sæt adfældsregler for spindoktorerne, og som igen er medlem af det nye udvalg.

Men det skyldes også skandalerne under Fogh-regeringen?

”Ja. Først var der hele sagen om betalingen til privathospitaler, hvor spørgsmålet var, om spindoktorerne havde opført sig i strid med reglerne, fx stukket direktiver ud til embedsmændene. Derpå har der i flere faser været fokus på rådgiverfunktionen i Forsvarsministeriet. Og så til sidst sagen fra Skatteministeriet, som førte til, at udvalget om særlige rådgivere blev nedsat.”

Reglerne er vel klare nok, hvis de ellers følges: Overhold lovligheden, sandheden, fagligheden og ingen instruktionsbeføjelser over embedsværket?

”Helt enig. Jeg ser i høj grad udvalgsarbejdet som en pædagogisk eller opdragende foranstaltning. Det drejer sig mere om at skabe større bevidsthed om, hvad der ligger i rollen og grænserne for den end at ændre reglerne.”

Burde spindoktorerne ikke selv kunne finde ud af grænserne?

”Jeg synes ikke, det er så mærkeligt, at der opstår sager. De særlige rådgivere er en ny funktion, og de, man rekrutterer, er ikke – hvad der jo er pointen med dem – vokset op på Christiansborg eller i centraladministrationen. De har ikke normerne inde på ryggraden.”

Skal man ikke se på, om de særlige rådgivere møver sig ind på embedsværkets faglige enemærker med deraf følgende problemer i form af gnidninger og uklare grænsedragninger?

”Jo. Konsekvenserne for kvaliteten i rådgivningen af ministrene og for kvaliteten i det ministerielle arbejde er påtrængende, når man lige med ét har to grupper af medarbejdere, som går til opgaverne med måske meget forskellige forudsætninger.”

Får vi også skandaler under denne regering?

”Det kan man jo ikke vide, men jeg vil bestemt ikke udelukke det. Det ligger i høj grad i, at vi har at gøre med en ny funktion, hvor man endnu ikke har fået indarbejdet de sunde vaner, som kan beskytte mod fejl og uforsigtighed i opgavehåndteringen.” ■

Særnummer om særlige rådgivere

Jørgen Grønnegaard Christensen er medredaktør af et særnummer af tidsskriftet *Administrativ Debat* om særlige rådgivere, og han bidrager selv med en artikel om de europæiske erfaringer. Nummeret bringer artikler med exministre, topembedsmænd, politiske journalister, herunder Peter Mose, og forskere fra ind- og udland. Også formanden for det nye spindoktorudvalg, højesteretsdommer Jens Peter Christensen, bidrager.



JORDEN RUNDT

Redigeret af Peter G. H. Madsen, freelancejournalist

Mexicanere vinker farvel til USA



Foto: David Turnley/Corbis

I årtier har millioner af mexicanere i ly af nattens mulm og mørke søgt at krydse grænsen til USA i jagten på et job, en fremtid og et bedre liv. Men siden den finansielle krise fældede den amerikanske økonomi, er hundredetusindevis af mexicanere søgt tilbage til det land, som de kæmpede så hårdt for at komme ud af. Det viser tal fra Mexicos National

Migration Institute, der når frem til, at 400.000 mexicanere alene i 2011 er vendt hjem. Dermed er der for første gang i historien også noget nærlige mange mexicanere, der søger ud og ind af USA. Ikke overraskende fremlægger den mexicanske regering udviklingen som en stor succes, der sender et klart signal til omverdenen om, at leveforholdene og den mexicanske økonomi nu er i så god form, at den kan konkurrere med den amerikanske. Men der er også en skyggeside til udviklingen. De mange hjemvendte lægger nemlig et stort pres på skoler, hospitaler og det lokale arbejdsmarked. Samtidig ændres der ved de fastforankrede lokale kulturer, fortæller kommunaldirektør Carmen Dorantes fra den mexicanske by Hildago til BBC: "For første gang ser du unge mennesker med tatoveringer eller piercinger på gaden. De ønsker ikke at være bønder som deres forældre. De er en ny form for mexicaner".

EUROPA VS. USA: HVIS ØKONOMI ER BEDST?

Hvor går det økonomisk bedst – eller skulle man snarere sige værst – i USA eller Europa? Spørger du europæerne, som EU's opinionsinstitut Eurobarometer fornyelig gjorde, lyder svaret, at USA vinder knebent på point. Således siger 39 procent af de godt 27.000 adspurgte europæere, at den amerikanske økonomi er i bedre form end den europæiske, mens 22 procent har Europa som vinder. I samme måling svarer cirka halvdelen af europæerne, at du har mulighed for at leve et bedre liv i USA end i Europa. Det gælder dog ikke for de adspurgte danskere, hvoraf 86 procent siger, at det bedste liv leves i EU. Hvem sagde, at danskerne var skeptiske over for EU?

GØR FACEBOOK OS ENSOMME OG SELVOPTAGEDE?

Blandt de 18 – 34-årige amerikanere tjekker 28 procent deres Facebook-profil, inden de står op, og cirka halvdelen har været omkring det sociale netværk inden for de første få minutter af deres dag. Flere og flere forskere sætter imidlertid spørgsmålstegn ved, om det nu også er den bedste måde at starte dagen på, og om det omfattende brug af Facebook gør mere skade end gavn. En af kritikerne er den amerikanske forsker Jaron Larnier, der på højdramatisk vis forudser en nærmest dystopisk fremtid, hvor det er fremstilling af vores digitale jeg, der bliver styrende for vores liv. I tråd hermed siger professor Sherry Turkle fra det ansete universitet MIT til det amerikanske tidsskrift Atlantic Monthly, at Facebook for mange bliver en flugt fra intimitet og usikkerheden i vores parforhold. Og som om det ikke var nok, konstaterer en ny australsk undersøgelse, at Facebook-brugere generelt er mere selvoptagede og ekshibitionistiske end den stadig svindende del af verdensbefolkning, der ikke er logget på Facebook.

EN LUSSING SKADER DA IKKE

Selv om Jordan ofte portrætteres som et af de mere moderne lande i Mellemøsten, står det slemt til med synet på mænds ret til at slå deres kone. Det er især blandt de fattigste kvinder, at der er størst forståelse for korporlige tæsk. Det viser en undersøgelse fra UNICEF.

PROCENTUEL ANDEL AF KVINDER, DER MENER, AT EN ÆGTEMAND UNDER VISSE OMSTÆNDIGHEDER HAR RET TIL AT SLÅ SIN KONE

LAND	PROCENT
JORDAN	90
ETIOPIEN	81
DR CONGO	75
ELFENBENSKYSTEN	64
MAROKKO	64
INDIEN	55
NIGERIA	43
EGYPTEN	39
TYRKIET	25
UKRAINE	4

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

Lille feriebolig med udsigt over Flensborg fjord

Huset er beliggende Sandagervej 40 D, Sandager, 6300 Gråsten. Her har tidligere ligget et badehotel, men er nu bebygget med 6 små huse op ad bakken. 40 D ligger nr. 3 på bakken. Ingen have, men ret stor, delvis overdækket terrasse. Lige nedenfor huset har vi Gendarmstien med mange km langs Flensborg fjord. Et par km til stor golfbane. Kontakt henry@rfbo.di Telefonnr.: 21267311

Udleje af Frederiksberglejlighed i sommerferien, uge 27-29

135 m2 lys lejlighed 5V på Frederiksberg C med solrig altan udlejes i sommerferien. Indkøb og Forum Metro er lige uden for døren (= 3 min fra Kgs.Nytov), 10 minutters gang til Rådhuspladsen, 3 minutter til søerne. Nyt 35m2 stort køkkenalrum med udgang til 8 m2 altan m. gasgrill. Herudover 2 børneværelser, soveværelse, stue. Nyt badeværelse. vaskemaskine, opvaskemaskine. Børnevenlig - legetøj, tremmeseng, høj stol o.l. Udlejes uge 27, 28 og 29 - pris 5000 pr uge. Kontakt anne.aarsland@gmail.com Telefonnr.: 27265789

Familie feriebolig udlejes i Provencalsk landsby - Cornillon-Confoux

Charmende familiehus udlejes som feriebolig i autentisk, idyllisk Provencalsk landsby, Cornillon-Confoux. Huset, som ligger mellem Marseilles, Avignon, Arles og Aix en Provence, er på 180 m2 og indeholder 3 dobbeltværelser, 3 badeværelser, 2 små gårdhaver og stor ugenert terrasse med udsigt over vandet (L' Etang de Berre), marker, skov og olivenlunde. Desuden er der i huset pejs og garage. Der er intet TV. Huset har rigeligt plads til 6 personer. Basale indkøb kan foretages i landsbyen, som i øvrigt også har en restaurant og et bibliotek. Salon de Provence, som ligger 10 min kørsel fra Cornillon-Confoux, har et rigt udvalg af forretninger. Fra huset er der 1 times kørsel til Middelhavet, 25 min kørsel til international lufthavn og 35 min kørsel til TGV-station. Leje: kr. 4.500 pr. uge (+ forbrug) i højsæson. Rabat mulig ved flere ugers ophold. Obligatorisk slut-rengøring Euro 50. Kontakt maisoncornillon@hotmail.com Telefonnr.: 00 32 2 375 8227

JØP flytter

Med virkning fra mandag den 2. juli flytter JØP fra den nuværende adresse på Gl. Kongevej til nye lokaler i Flintholm Company House ved Flintholm Station på Frederiksberg.

**Den nye adresse er:
Dirch Passers Allé 76
2000 Frederiksberg**

I forbindelse med flytningen får JØP nyt telefonnummer.

**Det nye nummer er:
38 18 87 00**



JURISTERNES OG ØKONOMERNES PENSIONS KASSE



Stephen M. R. Covey Grundlægger og CEO
i CoveyLink Worldwide

Bo Lidegaard Chefredaktør,
Politiken **Jesper Møller** CEO, Toms
Gruppen

Jannick B. Pedersen Direktør,
FranklinCovey **Lykke Friis** MF, fhv.
minister

Kjell Arne Røvik Professor,
Universitetet
i Tromsø **Claus Juhl** Adm. direktør,
Københavns
Kommune

Jens Gaardbo Journalist,
TV 2 News **Marco Steinberg** Director,
Helsinki
Design Lab

Finn Vestergaard HR-direktør,
ISS **m.fl.**

4 dage, som gør dig klogere

Dygtiggør dig på Djøf Sommeruniversitet i løbet af 4 sommerdage i skønne omgivelser. 25 af Danmarks dygtigste eksperter og foredragsholdere er klar til at inspirere dig inden for moderne ledelsesmetoder og med nye tanker om forvaltning, professionel kommunikation og performance. Sammensæt frit dit eget

program alt efter interesse. Og kom hjem fyldt med friske idéer og nye perspektiver, der hjælper dig og din arbejdsplads professionelt videre. Det vil du blive glad for. Og det vil din chef blive glad for. Vi glæder os til at se dig. For tilmelding og mere information besøg sommeruni.dk.

Djøf Sommeruniversitet 2012

Comwell Borupgaard, Snekkersten, 20.-23. august.

Læs mere på sommeruni.dk

Europas topdirektører administratorer

Hvor amerikanske topledere med glæde beretter om både deres sociale, frivillige og politiske arbejde på virksomhedens hjemmeside, er danske og europæiske CEO's langt mere usynlige, siger ph.d. Irene Pollach, der i et nyt forskningsprojekt fra Aarhus Universitet kalder europæiske ledere for kedelige administratorer. I stedet for at profilere sig aktivt på hjemmesiderne opremser de bare universitetstitler og tidligere ansættelser, og det er til skade for virksomhedens renommé og succes.

Af Annemette Schultz Jørgensen, freelancejournalist · Foto Kaare Viemose



er kedelige

RESUME

Amerikanske topledere er langt mere personlige og åbne end deres europæiske ligemænd, når de profilerer sig på deres virksomheds hjemmeside. Her fortæller de både om deres sociale og politiske engagement uden for virksomheden, men også om hvem de er, og hvad de står for som chefer. Det kunne europæiske ledere lære noget af, mener forsker Irene Pollach på baggrund af et nyt studie, der nemlig viser, at Europas CEO's ofte bare nøjes med at lægge cv'et på hjemmesiden, når de skal profilere sig. Og det får dem til at ligne kedelige administratorer - til skade for både virksomhedens omdømme og succes, mener Pollach.

Med lidt af en opsang slår et nyt forskningsprojekt fra Aarhus Universitet nu fast, at europæiske topledere kunne gøre meget mere for at bidrage til et positivt renommé for deres virksomhed. De er nemlig alt for tilbageholdende med at fortælle om sig selv på deres virksomheds hjemmeside, og når de endelig gør det, foregår det mest ved at opremse alenlange universitetstitler og tidligere jobs via deres cv. Det er både kedeligt og ligegyldigt, fastslår ph.d. Irene Pollach fra Aarhus Universitet, der står bag studiet, og som argumenterer for, at det kan have en direkte skadelig virkning for virksomhederne.

Pollach har sammen med Eva Kerbler fra University of Vienna analyseret, hvordan toplederne for de 100 største europæiske og de 100 største amerikanske børsnoterede selskaber profilerer sig. Målet har været at finde ud af, hvordan virksomheder på de to kontinenter generelt kommunikerer om deres topledere kompetencer, når de profilerer dem over for omverdenen. Og det gør de ifølge studiet meget forskelligt.



”På de hjemmesideprofiler, vi har analyseret, bliver amerikanske topledere generelt set præsenteret som aktive deltagere i både det sociale, politiske og offentlige liv. De profileres som ledere, der tager ansvar ud over bare det, der har med virksomheden at gøre. I modsætning hertil er europæiske topledere meget mere fokuserede på den virksomhed, de repræsenterer, når de profilerer sig. De deltager i mindre grad i organisationsarbejde, frivillige aktiviteter og politik end deres amerikanske ligemænd, og skulle de gøre det, fortæller de i hvert fald ikke om det på hjemmesiderne. Det får de amerikanske topledere til at fremstå som visionære ledere, mens de europæiske ligemænd mere ligner nogle kedelige administratorer,” siger Irene Pollach.

Misser det stærke omdømme

Det er et problem for de europæiske CEO's mener Irene Pollach, da de derved misser en oplagt mulighed for at bruge deres egen person til at opbygge et stærkere renommé for virksomheden.

”Det er i dag utrolig afgørende, at en topleder for en stor virksomhed bliver præsenteret på den bedst mulige måde. Toplederens kompetencer er en vigtig del af virksomhedens renommé – i hvert fald for de meget store virksomheder, som vi har analyseret. Her er toplederen en personificering af virksomhedens omdømme. Jo mere kompetent en topleder fremstår og opfattes, jo mere værdifuld fremstår virksomheden også,” siger hun.

Den måde, en topleder præsenteres på på en virksomheds hjemmeside, er med andre ord med til at skabe værdi for en virksomhed, da det ifølge Pollach bidrager til, hvordan omverdenen evaluerer og vurderer virksomheden. Det gælder både kunderne, de potentielle medarbejdere og kommende ansøgere, samarbejdspartnere og ikke mindst også de investorer, som store virksomheder er afhængige af. Og af samme grund mener hun også, at en topleder, som ikke formår at profilere sig og vise

“Jo mere kompetent en topleder fremstår og opfattes, jo mere værdifuld fremstår virksomheden også”

Irene Pollach

sit ansigt udadtil, i sidste instans både risikerer at skade virksomhedens omdømme og økonomiske succes.

”En topleder, som man ikke rigtig har noget indtryk af, og som man ikke ved, hvad står for, kan derfor være en hæmsko for at opnå et godt renommé og derfor også være en klar ulempe for en virksomhed,” siger Pollach og understreger, at profileringen også er afgørende for lederens egen karriere, da potentielle arbejdsgivere også bruger virksomheders hjemmesider og lederes fremtoning her til at danne sig et indtryk af vedkommende.

Kulturen forklarer forskellene

Irene Pollach mener, at årsagen til de store forskelle på den amerikanske og den europæiske måde at profilere topledere på primært skal findes i kulturforskelle, som også skaber forskelle i virksomhedskulturerne på de to kontinenter, og som bl.a. betyder, at forventningerne til CEO's også ligger langt fra hinanden.

I USA er der en klar forventning om, at topledere deltager i det offentlige, sociale og politiske liv, fordi deres virksomheder har en stor indflydelse på økonomien og samfundet omkring dem. Det gælder eksempelvis i forhold til jobskabelse, miljøpåvirkning og aktiepriser.

Som eksempel nævner Pollach amerikanske Walmart, der med sine to millioner ansatte er verdens største detailhandelskæde. Virksomhedens omsætning var sidste år på 421 milliarder dollars, cirka 2.200 milliarder kroner, hvilket er mere end Danmarks BNP. Det giver virksomheden en

uhyre magtfuld position og enorm indflydelse på samfundet. Af samme grund forventes topledere for så store organisationer også at være synlige og at engagere sig i den sociale og politiske debat.

”I Europa, derimod, er virksomheder generelt set mindre end i USA og har derfor heller ikke så stor indflydelse på det omkringliggende samfund. Derfor har vores topledere heller ikke samme store impact på samfundet, og det forklarer også, hvorfor vi heller ikke har helt samme høje forventning om at vide, hvem topledere er i Europa,” siger Irene Pollach.

Impression management i USA

Hun kalder den amerikanske måde at profilere topledere på for *impression management*. En tendens, hvor CEO's i stigende grad præsenteres som karismatiske personligheder med holdninger til samfundet og med ledervisioner for, hvordan virksomheder skal drives for at opnå succes. Det er en kommunikationsform, hvor topledere også fortæller åbent om, hvordan de driver deres egen virksomhed, hvordan de opfatter virksomhedens ansvar over for medarbejderne og over for samfundet generelt.

En anden tendens, som er en del af samme fænomen, handler om, at amerikanske topledere også har langt flere ledelsesaktiviteter uden for virksomheden. Ikke bare som bestyrelsesmedlemmer for almindelige virksomheder, men lederopgaver i ngo'er, velgørenhedsorganisationer, tænketanke, på museer, i universitetsbestyrelser og politiske grupper og komiteer. Alt sammen noget, de skiltes med på hjemme-

siden for at opbygge og styrke virksomhedens renommé.

”Impression management betyder, at amerikanske topledere i højere grad udvikler sig til at blive ikke bare personligheder, men i visse tilfælde både ikoner og idoler. Nogle topledere har deres egne blogs og egne YouTube-kanaler, hvilket i sig selv også er med til at skabe større interesse omkring deres person. Man vil ikke bare vide, hvad de mener om virksomheden, men også høre, hvad de har at sige om andre emner, hvilket igen både bidrager til toplederens eget og virksomhedens renommé. Men det er også en kommunikationsstil, der har skabt større kamp om opmærksomheden, og derfor er topledere i USA i dag hele tiden i en slags konkurrence om at vinde offentlighedens opmærksomhed gennem sociale medieaktiviteter og deres offentlige fremtræden,” siger Irene Pollach.

Europæiske ledere skal fortælle, hvem de er

Selvom Pollach ikke mener, at konklusionerne i hendes studie peger i retning af, at europæiske topledere helt og aldeles skal kopiere den måde, amerikanske topledere profilerer sig på, så tror hun alligevel, at vi i Europa kan lære meget af amerikanerne.

”Jeg mener, at topledere i Europa burde begynde at kommunikere meget stærkere omkring deres lederegenskaber og fortælle mere om, hvem de er. De ville uden tvivl kunne bidrage mere til at styrke deres virksomheders omdømme, hvis de gjorde en større indsats for at brande sig og arbejdede for, at de som personer var mere kendte i offentligheden. Det betyder ikke, at de skal kopiere den klassiske, amerikanske præsentation af en topleder. I USA har nogle topledere udviklet sig til superstjerner, hvor de profilerer sig personligt på et niveau, vi slet ikke har set i Europa endnu,” siger hun og fortæller, at mange amerikanske topledere desuden også beretter ivrigt om deres tidligere succeser i andre virksomheder, når de præsenterer sig på hjem-

mesiden. Og det er ifølge Irene Pollach noget, som nemt kunne blive tolket som praleri i en dansk sammenhæng, og derfor ikke være en god ide for en dansk topleder at gøre – medmindre målgruppen primært er amerikansk.

Pollach anbefaler derfor først og fremmest, at den måde, man profilerer en topleder på, skal harmonere med de grundlæggende værdier, der hersker i samfundet. I Danmark er beskedenhed en stærk værdi i samfundet, og det skal selvfølgelig tænkes ind i den måde, man profilerer sig på. Samtidig skal profileringen også stemme overens med kulturen i virksomheden og med toplederens personlighed.

”Det betyder selvfølgelig også i sidste instans, at hvis toplederen virkelig er en tør administrator, giver det ikke meget mening at præsentere vedkommende på en anden måde,” siger Pollach, men fastholder dog alligevel, at det altid er værd at overveje, om toplederen ikke har mere interessante ting at fortælle om sig selv end blot de akademiske meritter og tidligere jobs, uanset hvor tør vedkommende måtte være.

”Det handler ikke om at prale eller blære sig med sin succes og gamle bedrifter, men ene og alene om at præsentere en topleder som en interessant person. Som en person, der har visioner for firmaet, og som også har en holdning til, hvordan ledelse skal bedrives,” siger Pollach, der også anbefaler, at europæiske topledere begynder at bruge de sociale medier som fx YouTube og virksomheds-tv mere aktivt. Som et godt – og i europæisk sammenhæng ekstraordinært – eksempel nævner hun Jyske Banks egen tv-kanal, hvor CEO Anders Dam med jævne mellemrum bliver interviewet om virksomhedens finansielle resultater og formåen generelt.

”Her er der på ingen måde tale om noget, der kan opfattes som praleri, men blot om en topleder, der kommunikerer tydeligt og dermed også fortæller noget om, hvem han er,” slutter hun. ■



IRENE POLLACH

- Født i Wien i Østrig
- Bosat i Aarhus siden 2007
- Magister og ph.d. og Dr.habil. i business administration fra Vienna University of Economics and Business
- I dag lektor på Aarhus Universitet, Business and Social Sciences, Department of Business Communication
- Studiet er Pollachs første om dette emne. Tidligere har hun primært beskæftiget sig med Corporate Social Responsibility.

Mindfulness og acceptbaseret ledelse

Af psykolog Max Bøhling og ph.d. og psykolog Søren Braskov



Vi kender den ideelle leder, og hvordan bliver man det?

Tilstedeværelse, nærhed, rettidig omhu, synlighed og fleksibilitet er nogle af de kompetencer, som anses for vigtige lededyder. Det lyder enkelt og nemt, men vi organisationspsykologer kan konstatere, at rigtig mange ledere har meget at lære inden for disse områder: Den væsentligste årsag til, at den gode medarbejder forlader virksomheden, er utilfredshed med nærmeste leder – og ikke fordi de ønsker nye udfordringer.

De 'trends', som har domineret organisationspsykologien, har oftest afsæt i individualpsykologien. Det giver mening, for en organisation er kun noget i kraft af mennesker, og psykologer, som arbejder psykoterapeutisk, har fingeren på pulsen i forhold til, hvad der rører sig i mennesker. Den nye bølge i den individualpsykologiske verden kaldes '3. generations kognitiv terapi'. Herunder er nogle af de mest indflydelsesrige retninger ACT (Acceptance and Commitment Therapy) og Mindfulness.

Mindfulness anvendes i stigende grad i behandlingen af psykiske problemstillinger. Teknikken bag mindfulness er registrering af følelser, tanker og sanselige

fornemmelser (fx en knugen i brystet eller kritisk tanke). Ofte reagerer vi helt automatisk på disse oplevelser, fx når vi står på en afsats, får vi en knugen i maven og tanker om, at der er langt ned. Vi kan regulere dem ved at træde tilbage fra afsatsen. De fleste gange sker dette helt automatisk, vi undgår afsatser og andre situationer, der giver sanseligt ubehag. Det er en afgørende faktor, når det kommer til overlevelse: Vi undgår potentielt livstruende situationer.

Omkostningen ved denne beskyttende mekanisme er, at den tager fejl, og ved blindt at følge doktrinen kommer vi til at undgå noget af det, som er vigtigt for os.

Den 3. bølge har især inden for behandlingen af psykologiske tilstande haft en skelsættende betydning. Den 2. bølge kognitiv terapi (CBT) patologiserer ubehagelige sanselige oplevelser. CBT's udgangspunkt er, at vi skal ændre disse tanker og følelser. I teorien er det smart. Vi fjerner det ubehagelige og kan leve videre. Problemet er imidlertid, at vi ikke kan fjerne det. Faktisk er det sværere, når vi forsøger! Prøv fx at undgå at tænke på en grøn giraf! Vi kan ofte kontrollere det, der er omkring os i den fysiske verden, men vi har meget lidt kontrol over den indre verden; følelser, tanker og sanselige oplevelser. Sætter vi os til mål at ændre det, risikerer vi at vedligeholde tilstanden: 'Nu dukkede

det op igen – jeg må være syg'.

Mindfulness lærer os at registrere det, som dukker op, uden at 'købe' ideer og tanker om, at vi er syge, forkerte m.v. Vi bemærker det, der sker, og skærper opmærksomheden på, at vi kan tage bevidste beslutninger – og sommetider vil det føles ubehageligt. En ACT-intervention består lidt forsimplet af at styrke *fleksibiliteten* i forhold til indre fænomener – og bevæge *alt det*, der er os, tættere på den person, vi gerne vil være.

Fokus for en ACT-intervention er at udvikle en position, hvorfra man kommer i kontakt med alle de oplevelser, som arbejdsituationen påkalder sig. Hvis jeg fx skulle tage mine automatiske indskydelser alvorligt, ville jeg aldrig kunne tale foran en gruppe mennesker (jeg bliver varm under armene og får tanker om, at jeg alligevel ikke kan sige noget, der er klogt nok). Når det sker, så føles det rigtigt – jeg *føler* mig dum. Jeg er blevet bedre til at registrere og acceptere, at det er det, der sker hver gang, og selvom mine sanser fortæller mig, at jeg 'står på en afsats', og alt vil gå galt, så kan jeg også registrere det, samtidigt med at jeg formidler et emne, som optager mig meget.

På samme måde kan lederen rustes til at rumme den uundgåelige ambivalens, som er forbundet med beslutninger, der berører medarbejdernes produktivitet og velvære. Derved kan lederen bedre udtrykke de egenskaber, som medarbejderne efterlyser. ■

5%
på din lønkonto



Få Danmarks højeste rente på din lønkonto

5%

Som medlem af Djøf kan du få en lønkonto med Danmarks højeste rente. Vælg en bundsolid bank, som har fokus på dig og de ting, som du synes er vigtige.

Få en lønkonto med 5% i rente. Danmarks suverænt højeste

Med LSBprivat®Løn får du hele 5% på de første 50.000 kr. på din lønkonto og 0,25% på resten. Det betyder, at du får mere ud af dine penge hver eneste dag, også når du ikke bruger dem.

For at få den høje rente skal du være medlem af Djøf, have afsluttet din uddannelse - og du skal samle hele din privatøkonomi hos Lån & Spar. Undtaget er dit realkreditlån, som du ikke behøver at flytte, før du lægger lånet om. LSBprivat®Løn er en del af en samlet pakke af produkter og services. Vi skal kunne kreditvurdere din økonomi i forhold til den samlede pakke.

Rentesatserne er variable og gældende pr. 13. februar 2012.

SÅDAN FÅR DU 5% PÅ DIN LØNKONTO

Ring: Ring til os på 3378 1975

Online: Gå på lsb.dk/djoef og vælg 'book møde'. Så kontakter vi dig, så du kan få mere at vide om, hvad det betyder at få Danmarks højeste rente på din lønkonto.



lån & spar

din personlige bank

Hjertet i forvaltningen er kommunerne

Af cand.jur. Søren Thestrup, Grønland



Den offentlige forvaltning finansieres af finansloven, som vedtages én gang årligt af politikerne efter en længere demokratisk dialog om, hvilke servicebehov den offentlige forvaltning skal dække. Finansloven skaber således de økonomiske rammer for den offentlige forvaltningens politiske indhold.

Det siges, at forvaltningens konstans er dens integritet. Det betyder, at vi i samfundet har en retshistorisk erfaring for, at stabilitet er sundt for forvaltningens udvikling i såvel kvalitet som kvantitet, altså i henholdsvis omfanget af forvaltningens professionalisme og antallet af opgaver som forvaltningen udfører.

Men forvaltningens stabilitet (evne til at overleve og optage næring) er også en udviklingsmekanisme, som gør, at hvis politiske intentioner om god borgerservice (krav til forvaltningen) ikke prioriteres og begrænses, vil forvaltningens stabilitet henholdsvis udvikle en større forvaltning og en mere sulten forvaltning, som vil komme i en intern kappestrid for at slå om føden for at kunne bevare sin 'idealvægt'. Som en konsekvens heraf vil forvaltningen derfor i årene frem i stadig flere tilfælde komme til at svigte i forhold til de udstukne politi-

ske visioner og retlige realiteter. Dette vil komme til udtryk i krav fra den offentlige ledelse om 1. større bevillinger, altså flere penge, og 2. større ledelsesmæssig frihed, altså mindre kontrol.

Forvaltningen er nemlig i dag – ligesom de fleste af de borgere den betjener – blevet lettere overvægtig og vil begynde at udvikle 'velfærdssygdomme'. I den menneskelige krop kaldes det 'hjertekarsygdomme', som bl.a. medfører en nedsat evne til at omsætte den tilførte næring på en sund måde for organismen.

Man kan også sige, at forvaltningen er blevet voksen, den har arbejdet for hårdt, har tænkt for lidt på sig selv og er nu blevet synligt overvægtig. Den har kort sagt vænnet sig til, at en ordentlig frokost skal bestå af mindst en pizza (og ikke en håndmad, som dengang den var yngre). Enkelte steder i forvaltningen har man så levet så længe, at man føler, at en ordentlig frokost skal bestå af både pizza og håndmad. Men ligesom borgerne, den betjener, er forvaltningen nu blevet nødt til at tænke på sit helbred og meningen med livet.

Forvaltningen bliver nødt til at sætte tempoet ned, omlægge sin kost og få rørt sig lidt mere. Gør den ikke det, vil den få

dårligere livskvalitet (mere utilfredshed) og dårligere livskvantitet (ubalanceret vækst).

Det er blevet essentielt, at forvaltningen genfinder den organiske værdi af sit hjerte. At den indser værdien af at have et sundt og velfungerende hjerte, som arbejder med og ikke imod kroppens (samfundets) bedste. Forvaltningens hjerte pumper den livgivende luft og næring fra hjernen (politikere) ind igennem lungerne (selvstyret) via hjertet (kommunerne) og ud til hele kroppen af det organiske samfund (borgerne).

Jurister taler altid så naturligt og afslappet om forvaltningen, som var selve ordet et selvforklarende begreb, der er kendt og forstået af alle borgere i samfundet. Men jeg begynder at tvivle på, om juristerne egentlig selv har forstået, hvad ordet indeholder som begreb. Jeg har derfor i denne kommentar forsøgt at give en jordnær forklaring af begrebet, som forhåbentligt viser forståelse for 'forvaltningens' situation i dag. ■

“Forvaltningen bliver nødt til at sætte tempoet ned, omlægge sin kost og få rørt sig lidt mere”

BANKEN OG IVÆRKSÆTTEREN: KAPITAL VED FØRSTE BLIK?

Temaet om "akademiske iværksættere" i djøfbladet nr. 9/11. maj 2012 retter blandt andet en kritik mod bankerne for at "have smækket kassen i" overfor iværksætterne. Finansrådet vil gerne nuancere denne opfattelse og begrunde ændringen i bankernes adfærd:

Bankerne låner gerne ud til sunde og kreditværdige virksomheder. Men det er ikke bankernes opgave at tage store risici. Derfor er det nødvendigt, at en iværksætter rejser risikovillig kapital fra andre end banken. Det kan både være iværksætteren selv eller private investorer, der på den måde "lægger hånden på kogepladen".

Når banken vurderer, om en nystartet virksomhed er kreditværdig, lægger den vægt på en række parametre, herunder forretningsplanen, de ledelsesmæssige kompetencer, markeds-

kendskabet m.v. Desuden er det et krav fra bankens side, at iværksætteren kan stille med sikkerhed for sit lån. Banken kan herefter være behjælpelig med kassekredit/banklån under den løbende forudsætning, at der er egenkapital og sikkerhed nok i virksomheden.

Det er således en nødvendig forudsætning for "kapital ved første blik", at iværksætteren og/eller andre private investorer også selv stiller med risikovillig kapital. Disse forhold gælder for alle, hvad enten man er it-iværksætter, grønthandler eller akademiker.

Finansrådet har i øvrigt udarbejdet en guide til iværksætteren før mødet i banken. Find den på www.finansraadet.dk ■

Jørgen A. Horwitz, direktør, Finansrådet

JØP'S TAVSE BESTYRELSE

Der er nu udkommet tre numre af djøfbladet, siden JØP afholdt sin mindeværdige generalforsamling i april måned. I betragtning af, at JØP sidste år gennemgik den største forandring siden sin etablering – omtegning i gruppe 1 – så synes man jo nok, at det var noget, som djøfbladet burde fortælle til en større offentlighed. I djøfblad nr. 9 kan man til gengæld læse, "omtale er ikke et mål i sig selv"! Men med JØP kunne man have det mål at fortælle noget til en større offentlighed. Og noget med at ytre sig. Her er vi så fremme ved det mest interessante på JØP-generalforsamlingen. Et medlem stillede konkrete spørgsmål vedr. bestyrelsesarbejdet til de medlemmer, der var blevet valgt sidste år. Det kunne jo være interessant at høre, om de var lykkedes med deres "valgprogram". Og hvad var svaret. Tavshed! Det må da lige have været noget for de flinke mennesker i "Djøf's presseteam". Dybdeborende journalistik!

Formanden m/k tog ordet og sagde nogle pæne ord om, at det skam gik fint!

For år tilbage havde vi her i landet ophidsede diskussioner om ytringsfrihed og om pligten at tale, især når man kunne fornærme andre. Her sagde de ingenting – de 4 bestyrelsesmedlemmer. De følte sig åbenbart ikke forpligtet over for de medlemmer, der havde valgt dem. Et godt eksempel på, hvorledes tavshed kan være en fornærmelse. Men på den anden side skal vi jo i dag se alle problemer og fortrædeligheder som "udfordringer" eller "chancer" osv. Man skulle måske stille op til næste bestyrelsesvalg med et punkt på dagsordenen. "Respekt for medlemmerne – ytringsfrihed for valgte medlemmer af bestyrelsen" eller, at man i det mindste svarer, når man bliver spurgt! ■

Ærbødigst

Jørgen S. Søndergaard, Smidstrup

Søg støtte hos Det Frie Forskningsråd efteråret 2012

Så er det nu, hvis du vil have del i den milliard kroner, som Det Frie Forskningsråd uddeler til fri forskning i 2012.

Der uddeles blandt andet postdoc-stipendier og DFF-Ung Eliteforsker inden for alle videnskabelige områder.

Læs opslaget på fi.dk/dff

Det Frie Forskningsråd består af en bestyrelse og fem faglige råd:

Det Frie Forskningsråd		Kultur og Kommunikation
Det Frie Forskningsråd		Natur og Univers
Det Frie Forskningsråd		Samfund og Erhverv
Det Frie Forskningsråd		Sundhed og Sygdom
Det Frie Forskningsråd		Teknologi og Produktion

Yderligere oplysninger fås ved henvendelse til kontorchef Grete M. Kladakis: vid@fi.dk



Styrelsen for Forskning
og Innovation

Ministeriet for Forskning, Innovation
og Videregående Uddannelser

Du kan læse mere om
Styrelsen for Forskning og
Innovation på www.fi.dk og om
Uddannelsesministeriet på www.fivu.dk



BOGREOLEN

MYTER OM MAGTEN:

Den, som har stiletten på, ved, hvor den trykker

Af Birgitte Ramsø Thomsen, freelancejournalist



Alle går i princippet ind for diversitet på ledelsesgangen. Og sukker også efter flere kvalificerede kvinder på de øverste poster. Men hvorfor er det lige så svært – og særligt i Danmark?

En ny og temmelig usædvanlig bog prøver at sætte spot på, hvorfor de veluddannede kvinder egentlig falder fra – eller tjekker frivilligt ud – på vejen mod toppen.

Det særlige ved bogen udspringer af forfatterkollektivet på ikke mindre end ni kvinder, pt eller tidligere ledere i store virksomheder. Bogens styrke er netop deres karriereerfaringer. De giver et sjældent, konkret vidnesbyrd om, hvad der egentlig foregår i det vigtige, men usynlige præstationsrum af sociale relationer – internt i virksomheden, men også eksternt i forhold til headhuntere og mulige alliancer.

Her er kvindernes egne rystende beretninger fra en machodomineret frontlinje, hvor en kvinde (som altid er i éntal) i direktionen altid er minoriteten. Hvor det handler om golf, jagt, træning til marathont og ironman, fodboldresultater og deals afsluttet på stripbarer. Det spillerum er i praksis ikke-inkluderende. Kvinden bliver dømt ude, fordi hun ikke agerer som en „rigtig mand“ - eller tjekker frivilligt ud, når „gamet“ hænger hende ud af halsen.

Tonen bliver aldrig forurettet, selv om der kunne være god grund til det. Den er i stedet argumenterende og insisterende.

Bogen skal ikke læses for at få et akademisk overblik over de forskellige positioner i debatten. Hertil er stilen for flimrende og kalejdoskopisk med bunkevis af citater, meninger, statistik og data. Men læs den, særligt som mandlig beslutningstager, og stil dig spørgsmålet, om det er kvinderne eller kulturen, som bør ændre sig.

Myter om magten – om kvinder i dansk topledelse. Af Rikke Christensen, Mette Boysen, Line Ramm Sandberg, Janne Moltke-Leth, Christina Burgwald, Karen Wibling Solgaard, Kirsten Harting, Sille Steiner og Nanna-Louise W. Linde. Gyldendal Business 2012.

LEDERGRUPPENS ANATOMI



”Mange virksomheder overser, hvor stor og langsigtet en gevinst der kan hentes ved at skabe en sammentømret og loyal ledergruppe. Her ligger virksomhedens centrale drivkraft,” siger forfatter Finn Gjernsøe.

Igennem sine mange år som leder i forskellige internationale virksomheder har han set eksempler på både vel fungerende og dysfunktionelle ledergrupper. I Ledergruppens anatomi øser han ud af sine erfaringer og supplerer med en række åbenhjertige interviews med erhvervsledere fra flere kendte, danske virksomheder.

Ledergruppens Anatomi. Af Finn Gjernsøe & Christina Wex. L&R Business.

DEN PERFEKTE STORM



Sociale medier påvirker alle dele af virksomheden – lige fra forretningen til kommunikationen og organisationen. Men ikke alle virksomheder påvirkes lige meget af de sociale mediers rasen.

I en bog krydret med personlige oplevelser og danske og internationale cases fortæller Peter Svarre, hvordan man navigerer virksomheden igennem den perfekte storm. På bogomslaget loves der, at

”når du har læst denne bog, vil du være i stand til at udvikle en digital og social strategi for virksomheden, som ikke tager udgangspunkt i teknologiske buzzwords, men i en inik forståelse for dine kunder, dit marked og dine produkter.”

Den perfekte storm. Af Peter Svarre. Gyldendal Business.



Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

I DEN GODE SAGS *tjeneste*

VI SØGER DE BEDSTE ADVOKATER,
DER KAN LØFTE SAMFUNDSRELEVANTE SAGER

Hos os arbejder vi med sager, der er principielle og har vidtrækkende betydning for det danske samfund. Vi hjælper f.eks. forsvaret med at indkøbe nye skibsbaserede helikoptere, der blandt andet skal bruges i jagten på pirater.

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 sikre, at lov og ret overholdes.

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.

Alt sammen for at sikre, at vi er en attraktiv arbejdsplads nu og i fremtiden.

Scan koden og læs mere



Løft blikket™
www.kammeradvokaten.dk

OFFENTLIG ADMINISTRATION

Lisbeth Møller Hansen Scient.soc. Souschef Gladsaxe Kommune
01-05-2012

Anders Steenholdt Scient.pol. Fuldmægtig Nationalmuseet (adm)
01-05-2012

Hannah Ilima Wilson Scient.pol. Afdelingsleder Københavns
Kommune, Socialforvaltningen 01-05-2012

Jeppe Honoré Isaksen Jur. Erhvervsrådgiver Københavns
Kommune, Teknik- og Miljøforvaltningen 01-05-2012

Lise Aslak Jensen Scient.adm. Fritidsrådgiver Vesthimmerlands
Kommune 01-06-2012

Trine Weisel Scient.pol. Udviklingsrådgiver Gladsaxe Kommune
02-05-2012

Iben Vittrup Andersen Scient.pol. Fuldmægtig Styrelsen for
Forskning og Innovation (adm) 14-05-2012

Martin Sluth Merc. ESDH-Rådgiver Københavns Kommune,
Socialforvaltningen 21-05-2012

Chr. Ankerstjerne Rønneberg Jur. Administrationschef Retten i
Næstved 23-05-2012

PRIVATE

Martin Dyhl-Kristoffersen Jur. Advokatfuldmægtig
Kammeradvokaten, Advokatfirmaet Poul Schmith 01-06-2012

Lars Kristian Kjær Jur. Advokatfuldmægtig Advokatfirmaet Molt
Wengel 15-05-2012

Michael Ballegaard Scient.pol. Chefkonsulent Kali konsulenter
ApS 14-05-2012

Pia Hesselvig Merc.-jur. Forretningsfører Boligselskabet Lejerbo
01-05-2012

Ole Brandstrup Scient.pol. Projektrådgiver Tv Glad Fonden
01-05-2012

Få 6% rabat i med dit Djøf Xtra MasterCard

Sommeren er endelig kommet til Danmark,
og det er tid til at komme i haven.

I SILVAN finder du ikke kun byggematerialer, men
også blomster og planter til haven, stort udvalg af
havemøbler, grill til hele året og meget mere.

Med dit DJØF Xtra MasterCard opnås 6% rabat på
ALLE varer i SILVANS 40 byggemarkeder samt på
SILVANS E-shop, hvor du kan handle døgnet rundt.



Få adgang til alle LICs
fordele. Bestil et DJØF Xtra
MasterCard i dag på
www.djoef.dk/lic

Scan koden



Se alle fordelene og steder, hvor du
kan få rabat ved at scanne koden
med din smartphone – eller kig i
Fordelsguide 2012 på www.lic.dk

LIC
fordele
2012
- din guide
til rabatter

SILVAN

GØR-DET-SELV



BOSCH

Hækkeklipper
AHS6000-PRO. 700W. Klippebredde
34 mm. Sværdlængde 60 cm.
Perfekt til store, kraftige hække.

SILVANPRIS
999.-



BORD +
4 STOLE
SILVANPRIS
2.749.-
SPAR 220.-

Samoa bord med Toscana stol
Plastsæt i flet bestående af bord Mål H:74, B:94, L:160 cm
samt 4 stk. Toscana stabelstole. Farve: Grå.
SILVAN normalpris pr. sæt 2.969,- Stol pr. stk. 429,95

Tilbuddene gælder fra 8. juni til og med 24. juni 2012

www.lic.dk





Af Mads Matzon Foto Nana Reimers

Skal skaffe penge til Solrød

Peter Hofmann Holsøe begyndte i maj måned som fundraiser i Solrød Kommune.

Hvad går dit nye job ud på?

”Det er en nyoprettet stilling, så jeg er ved at lave en strategi for funktionen. Det er nødvendigt for at definere mine primære opgaver. Motivationen for oprettelse af stillingen er, at flere og flere af de midler, som kommunerne plejer at få fra staten, bliver lagt i konkurrenceudsatte puljer. Så man skal søge om dem i stedet for, at de bare kommer ind. Jeg skal understøtte søgningen i kommunen og have fokus på, at der bliver fulgt ordenligt op på projekterne.”

Er der andre kommuner, der har ansat fundraisere?

”Det er en trend i øjeblikket. Jeg har blandt andet set, at Køge Kommune søger en fundraiser med forstand på EU-midler.”

Hvilket job kommer du fra?

”Jeg kommer fra et job i Styrelsen for Forskning og Innovation, hvor jeg blandt andet var koordinator for Rådet for Teknologi og Innovation, som havde et budget på 1,1 milliarder i 2011. Budgettet dækker over en del puljer, der kan søges. Jeg har derfor siddet med en masse puljer og set alle de fejl, man kan lave, når man skriver ansøgninger.”

Hvorfor søgte du jobbet i Solrød?

”Der var en sparerunde, hvor jeg desværre blev opsagt. Så jeg skulle finde mig selv igen og så på, hvilke kompetencer jeg havde fået, og hvor de kunne bruges henne. Der var jobbet i Solrød Kommune et spændende match.”

Hvorfor fik du jobbet?

”Dels på grund af min faglige baggrund, men min personlighed var også afgørende. Jeg er en udadvendt type, men også en stille og rolig fyr med godt humør. Det går ikke med en sælgertype i jobbet. En ’her-kommer-jeg’-type som måske kommer til at overtage projekterne. Det skal være dem, der skal udføre projekterne, der har ejerskabet på dem.”

Har I et mål for, hvor mange penge du skal skrabe ind?

”Nej, det har vi ikke, men det er klart, at der gerne skal nogle penge ind på kontoen. Vi ser meget på, hvad kommunens strategi er, så vi ikke bare søger om penge til en masse projekter i øst og vest. Vi søger til ting, vi kan stå inde for strategisk, men også noget vi kan gennemføre med vores ressourcer i kommunen.”

Kan du nævne et konkret projekt?

”Lige nu kigger vi blandt andet på indsatser for overvægtige børn og unge. Om der er noget, vi kan søge midler til der.”

Hvordan ser din hverdag ud?

”Jeg er jo lige startet, så jeg er ved at lære journalsystemet at kende og få indstillet kontorstolen. Og så er jeg rundt og møde en masse mennesker, da forudsætningen for at være en god fundraiser er at kende organisationen rigtig godt.” ■

Djøf-netværket er et fortroligt rum

Cand.merc. Tine Emilie Pedersen er drifts- og ledelseskonsulent i Danmarks Apotekerforening. Både hun og hendes chef prioriterer højt, at Tine deltager i et Djøf-netværk for HR-konsulenter.

Af Christine Theisen

Hvorfor er du med i et HR-netværk?

Jeg har været på arbejdsmarkedet i en del år og har været på mange kurser. Efterhånden havde jeg brug for også at høre om andres erfaringer og gode idéer.

Hvordan foregår netværksmøderne?

Vi mødes på skift hos hinanden fra kl. 9 til 12. Vi begynder med et fagligt oplæg og sparrer derefter med hinanden i mindre grupper. Der er tilknyttet to proceskonsulenter, som sikrer, at vi får en faglig læring med hjem hver gang, og at stemningen bliver løsnet, hvis der er brug for det.

Hvor meget tid bruger du på netværket?

Jeg har været med i tre omgange med fem-seks møder pr. omgang. Der må ikke gå for lang tid imellem møderne, hvis man skal lære hinanden at kende og opbygge et fortroligt rum. Højest to måneder, synes jeg.

Hvordan finder du tiden til det?

Man får kun noget ud af det, hvis man kommer til møderne. Og det forstyrrer kon-

tinuiteten for de andre, hvis folk kun kommer en gang imellem. Derfor prioriterer jeg møderne højt. Det bakker min chef heldigvis op om. Hendes holdning er også, at jeg ikke bare kan aflyse.

Hvad får du ud af netværket?

Jeg lærer utrolig meget af at høre, hvordan de andre gør i deres organisationer. Det er som at sætte et spejl op for mit eget arbejde. Vi sparrer med hinanden vedr. dilemmaer og giver gode råd. Det kan være lige fra en, der har problemer med sin chef, til en, der skal udvikle et kursus.

Det betyder meget, at vi hverken er konkurrenter eller kolleger, der mødes i kantine næste morgen. På den måde kan vi gå lidt tættere på hinanden, undre os og stille andre spørgsmål. Man får opbygget en særlig fortrolighed og kan hjælpe hinanden, både på og imellem møderne, hvis der er brug for det.



Om Djøfs netværk

Djøf starter løbende netværk op inden for forskellige områder.

Der er bl.a. netværk for ledere, nyuddannede, jobsøgende og djøfere i udlandet, på barsel eller i forskellige brancher og jobfunktioner, f.eks. for HR-konsulenter. Nogle netværk er faciliteret af en proceskonsulent og kræver typisk et mindre deltagergebyr – andre netværk er selvkørende.

Se mere og tilmeld dig på djoef.dk/netvaerk.

ARRANGEMENTER



Morgenmøde – Kompetenceudvikling i en brydningstid

Kompetenceudvikling spiller en væsentlig rolle for både medarbejdere, ledere og organisationer. Men hvad er status i 2012? Hvad er udviklingstendenserne, og er der behov for at nytænke bl.a. HR's rolle som igangsætter og driver af udviklingen?

Tid og sted: 21. juni kl. 9-11, Djøf Mødecenter, København

Morgenmøde om lederuddannelser

Er du i tvivl om, hvilken lederuddannelse eller hvilket lederkursus der matcher dine behov? Så mød op til informationsmødet den 12. juni, hvor du får indblik i de forskellige muligheder, der findes.

Tid og sted: 12. juni kl. 9-11, Kosmopol, Fiolstræde 44, København



LÆS MERE PÅ DJOEF.DK/KURSER-OG-ARRANGEMENTER



Spørgsmål

Jeg stoppede på mit tidligere arbejde i en privat virksomhed i slutningen af marts og har fået nyt job også i en privat virksomhed. På mit gamle arbejde plejede vi i maj at få udbetalt 1 pct. ferietillæg sammen med vores løn. Har jeg ikke krav på at få det udbetalt også? Jeg var jo ansat hele sidste år.

Svar

Når man holder ferie med løn hos sin arbejdsgiver, har man krav på et ferietillæg på mindst 1 pct. Ferietillægget kan udbetales umiddelbart inden din ferie som en forholdsmæssig andel i forhold til feriens længde, men mange virksomheder vælger at udbetale ferietillægget som et samlet beløb ved ferieårets start, som er den 1. maj. Ferietillægget beregnes ganske rigtigt ud fra den ferieberettigede løn i optjeningsåret, som er det forudgående kalenderår inden ferieåret. Når man som dig skifter job, skal der i forbindelse med fratræden afregnes feriegodtgørelse på 12,5 pct., som indbetales til FerieKonto. Feriegodtgørelsen træder til i stedet for løn og ferietillæg hos din nye arbejdsgiver, indtil du har optjent ret til at afholde ferie med løn. Feriegodtgørelsen dækker dels igangværende optjeningsår, dels optjent ferie fra tidligere optjeningsår, som du endnu ikke har holdt. Idet feriegodtgørelsen træder til i stedet for løn og ferietillæg, har du ikke krav på at få udbetalt ferietillægget på 1 pct. oven i feriegodtgørelsen.

Flotte evalueringer af mentorprogrammerne

Djøfs to store mentorprogrammer – ledermentor og dimittentmentor – får fine evalueringer af de medlemmer, der har været mentees i programmerne det sidste år. Af de deltagende vil hele 99 % anbefale mentorprogrammet til andre, og 77 % har allerede gjort det. Det er en meget stor anerkendelse af vores mentorer, og det er afgørende for programmernes succes og for det udbytte, mentees får af det forløb, de deltager i.

Stor tak til deltagerne for input til vores programmer, så vi kan gøre dem endnu bedre fremover.

Djøf – bag kulisserne

På djoef.dk kan du nu møde Lydia, Rene, Christian, Bodil, Dorte, Mette, Sine og Lars, der blogger om de ting, de arbejder med i Djøf. De farer i tastaturet, hvis de får et spørgsmål, som de gerne vil dele med os andre. Hvad svarer du f.eks., hvis du får stillet spørgsmål til jobsamtalen, som du egentlig ikke må blive spurgt om? Og kan du forhandle løn som nyuddannet?

De blogger også om deres undren over nyheder eller debatten i medierne. Og de blogger, når de tænker, at kritikken af ansættelser med løntilskud ikke matcher med medlemmernes erfaringer, og når de gerne vil diskutere, om det virkelig kan passe, at man mest er til virtuelle netværk, hvis man er under 40 år.

Få et kig bag kulisserne i Djøf, og skriv meget gerne en hilsen til bloggerne på djoef.dk/blog.

Nye faciliteter til jobsøgning

Den 6. juni åbner vi dørene til nye muligheder for at arbejde med din jobsøgning. Helt centralt ved Nørreport i København kan du nu mødes med andre jobsøgende, hvis du har lyst til at videregive dine erfaringer og lære af andres. Vi giver kaffen og det trådløse internet, mens du selv sørger for mad og bærbar computer. Slå dig ned ved det høje cafébord eller i sofaen – gerne ved siden af andre, som kan kigge med på din skærm og komme med gode idéer, hvis du er gået lidt i stå.

Hver tirsdag formiddag har vi planlagt aktiviteter i jobsøgningsværkstedet. Hver anden tirsdag sætter vi fokus på, hvordan du bedst bruger LinkedIn, og de andre tirsdage sørger vi for, at en arbejdsgiver eller jobcoach fortæller om strategisk jobsøgning, jobsamtalen, uopfordret ansøgning osv.

Jobsøgningsværkstedet er på Nørre Voldgade 29 og har åbent mandag til fredag kl. 9-16 (dog lukket hele juli). Alle medlemmer er velkomne.



Djøfere i London kan møde fremtidsforsker Anne Lise Kjær

Til Djøf Londons næste arrangement kan du møde Anne Lise Kjær, fremtidsforsker og direktør for Kjær Global. Anne Lise har boet i London siden 1992 og har som direktør for Kjær Global lavet projekter for de største internationale virksomheder som IKEA, Toyota og Nokia og holder jævnligt oplæg om fremtidsscenerier. Kom og hør, hvordan hun er nået dertil, hvor hun er i dag, og om nogle af de mange spændende projekter, hun arbejder på i øjeblikket.

Tid og sted: 25. juni kl. 18.30-20.30, London & Partners, 6. etage, 2 More London Riverside, London SE1 2RR

Studerende i Belgien – hvad nu?

Djøf Belgien inviterer til karrierearrangement målrettet mod stagiaires/studerende i Belgien. Fremtiden for en nyuddannet akademiker kan lyde foruroligende, og udsigterne til drømmejobbet synes langt væk. En masse spørgsmål melder sig. Hvad venter mig, når jeg er færdiguddannet? Hvilke arbejdsopgaver kan jeg forvente at få? Tør jeg satse på det, jeg vil have, eller skal jeg stille mig tilfreds med, hvad jeg kan få? Deltag i en inspirationsaften – hvor fokus er rettet mod studerende, og hvad de kan forvente sig af fremtiden.

Tid og sted: 14. juni kl. 18.30-21.00, Danmarks Faste Repræsentation ved EU, Bruxelles





Månedens bogtilbud

Revalidering

af John Klausen

Revalideringsloven bevirker, at personer med begrænsninger i arbejdsevnen kan få tilbud om revalidering i form af erhvervsrettede aktiviteter og økonomisk hjælp. Der har hersket en del usikkerhed med hensyn til fortolkningen af revalideringsbestemmelserne, men denne bog gennemgår ikke blot bestemmelserne på området, men giver ligeledes et bredt indblik i samspillet med den tilgrænsende lovgivning ved at tage udgangspunkt i de forskellige faser i et sagsforløb.



1. udgave 2011
224 sider, hæftet
Pris i juni kr. 150,-
Normalpris kr. 300,-



N.F.S. Grundtvig

Statskundskabens klassikere

I forhold til, hvad der er skrevet om Grundtvigs liv og virke, er det yderst beskedent, hvad der er udgivet om ham som politisk tænk og som aktiv politiker. I denne bog gennemgår Ove Korsgaard Grundtvigs forhold til demokratiet, ligheden og folket, og i lyset af disse hvordan hans frihedsbegreb kommer til udtryk. Bogen udkommer i serien *Statskundskabens klassikere*, som på en kort og præcis måde opridser de mest centrale teoretikere, der har præget den måde vi forstår politik og samfund på i dag.



1. udgave 2012
114 sider, hæftet
Kr. 175,-
Medlemspris kr. 140,-



Sund ledelse – 19 bud på god sygehusledelse

41 teoretikere og praktikere drøfter ledelsesudfordringer i sygehusvæsenet

Udgivet af Dansk Selskab for ledelse i Sundhedsvæsenet

Denne antologi sætter fokus på ledelse i sundhedsvæsenet; med særlig vægt på ledelse på sygehusene.

I hvert af bogens kapitler diskuterer en praktiker og en teoretiker ledelse og kommer med deres bud på løsninger og anbefalinger. Kapitlerne behandler hver især et aspekt af ledelsesopgaven, men afspejler tilsammen kompleksiteten i at lede i sundhedsvæsenet – uden at bekende sig til en bestemt ledelsesfilosofi eller -retning.



1. udgave 2012
240 sider, hæftet
Kr. 300,-
Medlemspris kr. 240,-



Contract Law in Denmark

af Ruth Nielsen

This practical analysis of the law of contracts in Denmark covers every aspect of the subject definition and classification of contracts, contractual liability, relation to the law of property, good faith, burden of proof, defects, penalty clauses, arbitration clauses, remedies in case of non-performance, damages, power of attorney, and much more.

Its succinct yet scholarly nature, as well as the practical quality of the information it provides, make this book a valuable time-saving tool for business and legal professionals alike.



1. udgave 2012
311 sider, hæftet
Kr. 650,-
Medlemspris kr. 520,-



Arbejdsretten gennem 100 år • Bind II
Arbejdsretten 1964-2010
af Niels Waage

Arbejdsrettens sager kan ofte føres tilbage til bestemte historiske og politiske begivenheder. På den måde afspejler de den samfundsmæssige udvikling og udgør dermed en del af Danmarkshistorien. I denne bog fortælles denne historie af Arbejdsretten selv, idet der for hvert år er udvalgt en afgørelse fra retten, der viser et glimt af livet i Danmark det pågældende år. I bogen er også en beskrivelse af de personer, der blev udpeget til retsformænd eller fagdommere i Arbejdsretten i perioden 1964-2010.



1. udgave 2012
448 sider, indbundet
Kr. 575,-
Medlemspris kr. 460,-



Kendelser om Fast Ejendom
Tidsskrift om Byggeri,
Natur, Miljø, Energi,
Taksation

Ellen Margrethe Basse, Erik Hørlyck & Orla Friis Jensen (red.)

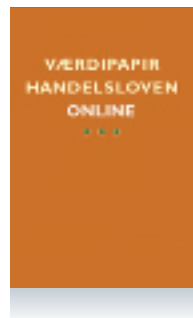
Få kendelser afsagt i Miljøklagenævnet, Naturklagenævnet, Taksationskommissionen, Voldgiftsretten for bygge- og anlægsvirksomheder, Klagenævnet for Udbud og Landvæsenretten.

Alle kendelser indledes med et kort resumé.

Kendelser om Fast Ejendom udkommer både i en papir- og en onlineversion.



Priser for årsabonnement:
Papirudgave (38. årgang 2012)
kr. 1.100,-
Onlineudgave kr. 5.950,-



Værdipapirhandelsloven Online

af Jesper Lau Hansen

Værdipapirhandelsloven online er en samlet kommentar til værdipapirhandelsloven og de mange bekendtgørelser, vejledninger m.v., som er udstedt i tilknytning hertil. Kommentarer inddrager praksis, både domme og administrative afgørelser, og redegør for gældende dansk ret og for de enkelte bestemmelser baggrund i EU-retten og deres forhistorie gennem tidligere lovændringer.



Priser for årsabonnement:
Online: kr. 3.125,-
Flere brugere: kr. 1.562,50



Juridisk Formularbog Online

Bent K. Carlsen, Jesper Lau Hansen & Jens Møller (red.)

Dette onlineværktøj indeholder 20 kommenterede retsområder med ca. 500 kommenterede formularer samt en omfattende lovdell med love og foreskrifter i alfabetisk rækkefølge.

Juridisk Formularbog Online er et ideelt værktøj for advokater og andre praktikere, der udarbejder sagsdokumenter, da der frit kan copy/pastes fra formularerne over i egne sagsdokumenter.



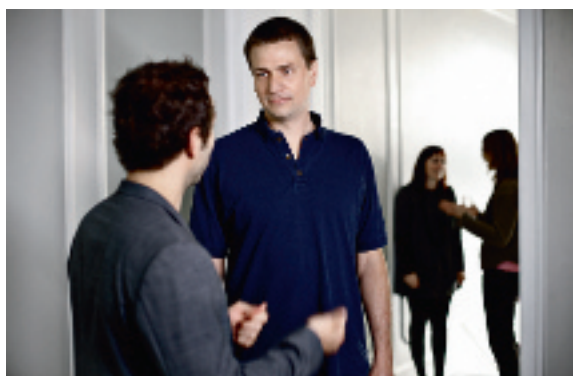
Priser for årsabonnement:
Første år kr. 7.300,-
Efterfølgende år kr. 4.190,-

LÆS MERE OG BESTIL ONLINE PÅ WWW.DJOEF-FORLAG.DK

Djøf Forlag • Gothersgade 137 • 1123 København K • forlag@djof.dk • www.djof-forlag.dk

En verden af viden

Kurser og uddannelser til Danmarks mest videnstunge ledere og medarbejdere



Lederudvikling for offentlige chefer

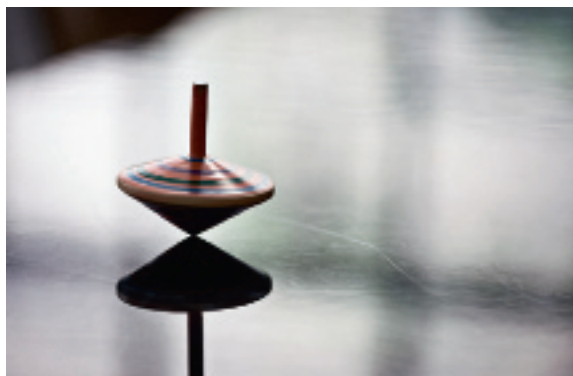
Et nyt lederprogram, der tilbyder den bedste og nyeste viden inden for ledelse, tilpasset den moderne offentlige leders særlige vilkår. Via en tæt og personlig sparring får du omsat teori og praksis fra forløbet til din egen hverdag.

Tid og sted: Modul 1 opstart 23. oktober 2012, København

Diplomuddannelsen i projektledelse

For dig, som ønsker en kompetencegivende uddannelse inden for projektledelse. Uddannelsen er centreret omkring teorier og metoder inden for bl.a. projektledelse, strategi, organisering, kommunikation og gruppe- og arbejdspsykologi.

Tid og sted: Modul 1 opstart 18. september 2012, København



Organisationspsykologiuuddannelsen

Via teorier og begreber inden for det organisationspsykologiske felt styrker du din handlekompetence og indsigt i forhold til at skabe fremdrift i forandringer, gennemskue organisatoriske udfordringer og skabe rammer for bedre samarbejde.

Tid og sted: Modul 1 opstart 25. oktober 2012, København

Chefkonsulentuddannelsen

Få teoretisk ballast og konkrete redskaber inden for bl.a. strategi, forandringsledelse og kommunikation, bl.a. med henblik på at lede organisatoriske og samfundsmæssige forandringsprocesser og udviklingsprojekter.

Tid og sted: Modul 1 opstart 23. oktober 2012, København



Netværksledelse

Et meritgivende forløb, der tager afsæt i team- og netværksledelse. Vi ser nærmere på disse to former for ledelse og fokuserer særligt på, hvordan du arbejder mere bevidst med netværksledelse og design af netværk.

Tid og sted: Opstart 9. oktober 2012, København

Salg gennem netværk – relationer, der sælger

Lær at skyde genveje til nye kunder, og få indsigt i, hvordan du bruger dit netværk og dine relationer til at skyde genveje i dit newbizz og mersalgssarbejde – uanset om du har flere års salgserfaring eller er blandt de nyere på arbejdsmarkedet.

Tid og sted: 4. og 30. oktober 2012, København

djøf jobunivers



SAS Institute 3

Copenhagen Business School 5

Copenhagen Business School 7

find dit nye job her

AdvoJob
Jobbørs for advokatbranchen



Partner
Advokat
Advokatfuldmægtig
Sekretær
Administration
Bogholderi
IT-medarbejder
Piccolo / piccoline
Vikar
Domstolene



Skal din jobannonce vises her?
Pris fra 2.500,- kr.

DANSKE ADVOKATER www.danskeadvokater.dk
H.C. Andersens Boulevard 45 • 1553 København V
33 43 70 00 • service@danskeadvokater.dk

Jurister skal rekrutteres af jurister

Jeg taler og forstår sproget



Tine Maud Belfiore
cand.jur. og seniorkonsulent



People & Performance
www.pphr.dk • [mail: tmb@pphr.dk](mailto:tmb@pphr.dk) • tlf. 3154 6607



Esbjerg
Kommune

JOB I ESBJERG KOMMUNE



Personale- og udviklingschef

Vil du være med til at skabe den moderne, attraktive arbejdsplads i fremtidens velfærdskommune og sætte landets 5. største kommune på landkortet på det personalepolitiske område?

Personale- og udviklingschefen har

- ansvaret for at udvikle, styre og koordinere personale- og IT-området for hele kommunen
- en central rolle i opgaven med at sikre, at de ca. 11.000 medarbejdere oplever kommunen som én samlet organisation
- ledelsen af 145 personer i de 4 afdelinger: HR & Administration, Lønsservice, Udvikling & Evaluering og IT

Job- og personprofil kan sammen med andet relevant materiale ses på www.esbjergkommune.dk eller www.hcvestergaard.dk

Stillingen besættes på overenskomstmæssige vilkår med mulighed for åremålsansættelse. Årsløn er på ca. 750.000 kr. Hertil kommer et pensionstillæg på 17,3 % samt et eventuelt åremållstillæg.

Information om stillingen kan fås hos kommunaldirektør Otto Jespersen, tlf. 7616 1010 eller chefkonsulent Hans Chr. Vestergaard, tlf. 7022 0272/2275 6772.

Ansøgning fremsendes elektronisk til Esbjerg Kommune. Læs nærmere herom i job- og personprofilen.

Ansøgningsfrist: 8. august 2012, kl. 12.00.

Esbjerg Kommune er en rummelig arbejdsplads, der er baseret på "det hele menneske", tryghed og fleksibilitet. Vi lægger vægt på et godt og sundt arbejdsmiljø - både fysisk og psykisk. Esbjerg Kommune er en attraktiv arbejdsplads, som tiltrækker dygtige og engagerede medarbejdere. Opgaverne løses decentralt og tæt på borgerne, baseret på tillid til den enkelte medarbejder. Medarbejderne har et højt kompetenceniveau, som understøttes af løbende og målrettet kompetenceudvikling.



EnergiMetropol



H.C. Vestergaard
LEDELSE OG STRATEGI

D/OF 8.6.2012



Vejle

ET GODT STED AT BO OG LEVE
Vejle Kommune – det ideelle sted at bo og leve med masser af muligheder for børnefamilien!

► FIND JOBBET PÅ VEJLE.DK/JOB

Analyse- og Digitaliseringskonsulent

► Ansøgningsfrist: 17. juni

Vil du være en del af Digitaliserings- & Analyseafdelingen i Vejle Kommune? Og vil du være med til, i bred forstand, at understøtte topledelsen med analyser, datamateriale, projektledelse og –implementering med henblik på at sikre økonomisk stabilitet?

Læs mere på www.vejle.dk/job eller kontakt digitaliserings- og analysechef Bjarke Eriksen, tlf. 30 30 33 37.



vejle
KOMMUNE

Direktør

Sundheds- og Velfærdskonsortiet

Vil du påtage dig ansvaret for at markedsføre Danmark som frontløber på sundheds- og velfærdsområdet?

Som direktør for det nyoprettede konsortium skal du gennem international markedsføring øge kendskabet til danske styrker og kompetencer indenfor disse områder. Du skal opbygge et offentligt-privat konsortium, der kan styrke danske virksomheders muligheder i den nye "Silver Economy".

Se mere på www.mercuriurval.com (referencenummer: DK-160-48326) eller ring til konsulent Jens Marcussen på 5124 5135. Bemærk ansøgningsfristen er den 18. juni 2012 kl. 9.00.

Board & Executive

Mercuri Urval

BUSINESS ADVISOR TIL SAS INSTITUTE A/S FRAUD SOLUTIONS TIL GOVERNMENT

Vi oplever stærkt øget interesse for at minimere snyd og svindel med offentlige midler. Derfor søger vi en Business Advisor inden for Fraud Solutions til Government. Du får ansvaret for at sikre, at eksisterende og potentielle kunder får kendskab til mulighederne med SAS Fraud Government løsningen. Du etablerer denne dialog med udgangspunkt i dit dybdegående kendskab til hver enkelt kundes forretning og aktuelle udfordringer.

Trives du med at udvise lederskab og med at opnå forandring og resultater, så er SAS Institute et godt bud på din næste arbejdsplads.

Vores kundeportefølje omfatter størstedelen af den offentlige sektor i Danmark.

Som forretningskonsulent inden for Fraud Government løsningen kommer du til at arbejde med at:

- Skabe dialog med henblik på at matche vores kunders taktiske og strategiske dagsorden med SAS-løsninger inden for f.eks. bedrageri, spild, misbrug og svindel med offentlige midler
- Understøtte salgsprocessen ved at bidrage med din ekspertviden, medvirke til at definere de rigtige løsninger, udarbejde business cases samt forberede og deltage i salgsmøder og kundeworkshops.
- Udvikle nye forretningskoncepter og identificere nye forretningsmuligheder.
- Dele din domæneviden med kollegaer i de øvrige nordiske lande, samt vidensdele med SAS' globale Fraudcommunity.

Kvalifikationer

Du har adskillige års solid og praktisk erfaring med efterforskning af svindel, helst fra den offentlige sektor, både på det strategiske, taktiske og operationelle plan.

Som person er du:

- Udadvendt, god til at kommunikere og god til at oversætte kundernes udfordringer til forståelige visioner. Desuden skal du kunne præsentere for større forsamlinger og nå ned på sidste række.
- God til at opbygge og fastholde relationer. Du kan begå dig på alle niveauer i kundens organisation.
- Resultatorienteret. Du trives med at have ambitiøse mål. Du besidder et højt energiniveau og tænker innovativt. Du bruger disse ressourcer til at skabe ekstraordinære resultater

SAS Institute har en stærk virksomhedskultur

SAS Institute er verdens største, privatejede softwarevirksomhed og førende leverandør inden for business analytics-løsninger. En position, som vi bl.a. har opnået ud fra en stærk tro på, at "mennesker i vækst skaber virksomheder i vækst". Hos SAS Institute lægger vi vægt på en attraktiv personalepolitik, målrettet kompetenceudvikling, konkurrencedygtig løn samt bonusordning. Du vil få base på vores kontor i København.

Har du spørgsmål til stillingen er du velkommen til at kontakte HR Manager Lars Møller-Andersen på 70 28 28 33

Søg jobbet via www.sas.com/dk



SAS INSTITUTE A/S · WWW.SAS.COM/DK

Købmagergade 7-9 · DK-1150 København K · Telefon +45 70 28 28 70 · Kr. Kielbergsvej 3 · DK-8660 Skanderborg · Telefon +45 70 28 28 70

SAS er verdens førende leverandør af software og tjenesteydelser til business intelligence og business analytics. SAS er grundlagt i 1976, privatejet og uafhængig af eksterne økonomiske interesser. Flere end 45.000 virksomheder over hele verden får med SAS' innovative løsninger grundlag for at træffe bedre beslutninger hurtigere. SAS og alle SAS Institute Inc.'s produkter og ydelser er varemærker eller registrerede varemærker af SAS Institute Inc., Cary, NC, USA. © indikerer registrering i USA og andre lande. SAS Institute A/S er et datterselskab af SAS Institute Inc., Cary, NC, USA. © Copyright 2011.

01053/DK/061



AC-medarbejder til Synscenter Refsnæs, Kalundborg

Vil du være med på holdet i en udfordrende udviklings- og omstillingsproces? Vi søger en AC-medarbejder til markeds-kommunikation, web, fundraising og IKT-opgaver.

Ansøgningsfrist 17.06.12

Se hele stillingsopslaget på www.regionsjælland.dk,
Job og karriere - quicknr. 9860.

WWW.REGIONSJÆLLAND.DK

REGION SJÆLLAND
SYNSCENTER REFSNÆS

-vi er til for dig

F R E D E R I K S B E R G
K O M M U N E



Kollektiv trafikplanlægger

Vej- og Parkafdelingens Projektkontor

Er du erfaren trafikplanlægger, som vil stå i spidsen for den kollektive trafik på Frederiksberg og arbejde tæt sammen med Movia og vores nabokommuner?

Vil du være projektleder for projekteringen og etableringen af en række spændende projekter til forbedring af busfremkommeligheden?

Vil du lave opfølgning på og evaluering af Frederiksberg-busserne samt igangsætte den nye linje 9A, herunder etablere de fysiske tiltag og markedsføringen?

Se opslaget på www.frederiksberg.dk/job
Ansøgningsfrist: 18. juni 2012 kl. 9.00

INDKØBSTEAMET

ODSHERRED
KOMMUNE



UDBUDSKONSULENT



VI SØGER en kompetent og udviklingsorienteret udbudskonsulent, gerne en cand.merc.jur. eller lignende og meget gerne en person med erfaring med indkøb, udbud og udbudsregler.

DIN PRIMÆRE OPGAVE bliver at gennemføre udbud i henhold til EU's udbudsdirektiver og i henhold til Tilbudsloven.

VI FORVENTER, at du bl.a. har en administrativ eller juridisk uddannelse eller relevant erfaring fra tidligere job, har gode kommunikative evner både mundtligt og skriftligt samt tager ansvar for egne opgaver.

VI TILBYDER et spændende og udadvendt job i et velfungerende og dynamisk center med høj faglighed, stor fleksibilitet og stor bevågenhed. Tiltrædelse den 1. august eller den 15. august.

HVIS DU HAR BRUG FOR FLERE OPLYSNINGER: Kontakt projektleder Peter Hagelund på 5966 6803 eller peh@odsherred.dk

ANSØGNINGSFRISTEN er torsdag den 14. juni 2012. Vi forventer at afholde samtaler i uge 26.

LÆS MERE om stillingen og kommunen på www.odsherred.dk



WWW.ODSHERRED.DK/JOB



HJÆLP OS MED AT UDDANNE TIL FREMTIDENS ERHVERVSLIV

CBS er i vækst. Flere og flere unge ønsker en uddannelse på CBS som økonom, leder, specialist og meget andet. Vi tilbyder dem en seriøs, international uddannelse, der giver gode beskæftigelsesmuligheder.

Derfor mangler vi undervisere. CBS er ved at ansætte flere danske og internationale forskere, men vi vil også gerne have flere deltidsundervisere, der har deres daglige gang på en privat eller offentlig arbejdsplads.

Som deltidsunderviser holder du dit fag ved lige gennem dialog med unge studerende og bidrager til at uddanne nye generationer.

Du har en akademisk uddannelse og arbejder gerne inden for et område, der er relevant for CBS' uddannelser. Arbejdstiden er mellem 100 og 500 timer om året og vil hovedsagelig bestå af undervisning eller vejledning.

Lønnen følger statens satser.

Lige nu mangler vi blandt andet undervisere i mikroøkonomi, makroøkonomi, statistik, finansiering, international business, skat, moms og erhvervsjura.

Du kan i den kommende tid finde flere ledige stillinger som deltidsunderviser på cbs.dk/job



**Copenhagen
Business School**
HANDELSSHØJSKOLEN

CBS er et unikt erhvervsuniversitet med 600 undervisere og forskere, 220 ph.d.'er og 630 administrative medarbejdere. Ca. 19.000 studerende er fordelt på bachelor-, kandidat-, MBA/EMBA-, ph.d.- og Executive-programmer, der udbydes på dansk og engelsk. Læs mere på cbs.dk



DYGTIGE ØKONOMER

Ansvarlig for energistatistik

Energistyrelsen søger en økonom eller ingeniør til stillingen som ansvarlig for styrelsens sektion for energistatistik. Der lægges vægt på solid erfaring med statistikarbejde.

Økonomer til stillinger vedrørende

- økonomisk regulering af elforsyningssektoren
- samfundsøkonomiske analyser i relation til energi- og klimapolitikken
- økonomiske analyser af grøn omstilling og CO₂-reduktionsindsatser i udviklingslande.

Du skal have gode samfundsøkonomiske kvalifikationer.

Ansøgningsfrist den 18. juni 2012.

Læs mere på www.ens.dk/job



UNIVERSITY OF SOUTHERN DENMARK

WWW.JOBS.SDU.DK



► PhD position

Department of Political Science and Public Management

The Department of Political Science and Public Management, University of Southern Denmark invites applications for a 4+4 PhD scholarship to be filled September 1, 2012. The PhD position is connected to the research programme "Beyond Class Politics", which focuses on contemporary processes of welfare state reform.

To qualify for the position, applicants must hold a BSc and have completed one year of a Master's programme in Political Science – preferable with special qualifications within comparative politics or comparative public policy.

You cannot apply for the position based on this advertisement. You can see the advertisement on the university's homepage.

APPLICATION DEADLINE: July 31, 2012, 12.00 noon
www.jobs.sdu.dk [POSITION NO.:351/556-125849]



RØNDEGYMNASIUM

MED KOSTSKOLE

Rektor søges til Rønde Gymnasium

Rønde Gymnasium er et offentligt gymnasium smukt beliggende i Rønde med kort afstand til både Århus og Nationalpark Mols Bjerge.

Gymnasiet er i en rivende udvikling. I de seneste par år har skolen oplevet en kraftig elevtilvækst – fra ca. 200 til de 325, som starter på skolen til august. Elevtallet kræver nye og større rammer, og til august indvies det største nybyggeri i skolens næsten 100-årige historie. Rønde Gymnasium er således en skole i vækst og forandring, hvor de levende traditioner samtidig spiller en stor rolle.

Vi lægger vægt på et solidt fagligt niveau i undervisningen og en respektfuld og uhøjtidelig omgangstone blandt både ansatte og elever. Undervisningsmiljøet og det sociale miljø har det godt på skolen – den tilknyttede kostafdeling med ca. 60 elever bidrager i høj grad til dette. Gymnasiet har bygningsfællesskab med Rønde Privatskole.

Vi søger en rektor, som er udviklingsorienteret og kan gå forrest i bestræbelsen for at videreudvikle gymnasiet, og som samtidig evner at vedligeholde og pleje de mange kvaliteter, skolen står for.

Vi tilbyder en attraktiv stilling på et veldrevet gymnasium med en sund økonomi og engagerede ansatte og elever.

Læs hele stillingsopslaget på www.roende-gym.dk

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til bestyrelsesformand Vilfred Friborg Hansen, tlf. 86 37 19 82 og vicerektor Claus Jungersen, tlf. 86 37 19 77.

Ansøgningsfrist: 1. august 2012

Send ansøgning til rektorstilling@roende-gym.dk

PhD-scholarships in Economics



Copenhagen Business School invites applications for 8-9 PhD-scholarships within the research profile of the Department of Economics.

The department is inviting applications within the areas of

1. **Applied Economics** (4-5 scholarships)
2. **Application of Game Theory & Mechanism Design on Auctions** (1 scholarship)
3. **Experimental Economics** (1 scholarship)
4. **Entrepreneurship, Leadership and Business Education** (1 scholarship)
5. **Design of a Market for Flexible Electricity Demand** (1 scholarship)

For **further information** please see the full advertisement at www.cbs.dk/en/jobs or contact:

Head of Department Peter Møllgaard,
tel. 3815 2584, e-mail hpm.eco@cbs.dk or
PhD coordinator, Associate Professor Anette Boom,
tel. 3815 2593, e-mail ab.eco@cbs.dk

Please submit **application** and fill out application form via the electronic recruitment system at www.cbs.dk/en/jobs

Details about Copenhagen Business School and the department are available at uk.cbs.dk.

Closing date: July 1, 2012.

Copenhagen Business School must receive all application material, including all appendices by the application deadline.



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

With some 19.000 full and part-time students, 600 full-time faculty members, 220 PhD students and 630 administrative staff, Copenhagen Business School is a unique business-oriented university with a full portfolio of Bachelor, Master's, MBA/EMBA, PhD and Executive programmes delivered in English and Danish. Details about CBS are available at cbs.dk

Undervisere til Økonomisk Institut



Vil du også være en del af CBS undervisningsmiljø? Så se nærmere her.

Økonomisk Institut mangler deltidsundervisere til følgende fagområder

- Mikroøkonomi
- Makroøkonomi
- Statistik
- Økonometri

På vores uddannelser er spændingsfeltet mellem økonomi og finansiering stærkt efterspurgt og vi har brug for vejledere til projekter og afhandlinger på bachelor- og kandidatniveau, som kan vejlede fx inden for værdisætning af virksomheder, sammenhængen mellem makroøkonomi og internationale finansielle markeder og tilsvarende områder.

Stillingerne kan omfatte

- Forelæsninger
- Øvelsesundervisning
- Vejledning og bedømmelser på bachelor og kandidatniveau
- Rettelse af eksamens- og hjemmeopgaver

Yderligere oplysninger

Hvis du vil vide mere om stillingernes indhold kan du se det fulde opslag på www.cbs.dk/jobs eller kontakte kontorfuldmægtig Christel Sølvsten, 3815 2575, chs.eco@cbs.dk.

Ansøgningsfrist

Ansøgningsfristen er den 15. juni 2012.

Din ansøgning

Du søger stillingen online via det fulde opslag på www.cbs.dk/jobs



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

CBS er et unikt erhvervsuniversitet med 600 undervisere og forskere, 220 ph.d.'er og 630 administrative medarbejdere. Ca. 19.000 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, informationssystemer, kultur og sprog.

Vi søger en ny AFDELINGSLEDER



HF & VUC FYN er landets største voksenuddannelsescenter organiseret i 4 afdelinger med undervisning i 9 byer på Fyn, Ærø og Langeland.

Vi søger, til besættelse pr. 1. august 2012 eller snarest derefter, en ny afdelingsleder med opgaver på områderne hf enkeltfag (hf-e), 2-årigt hf (hf2) og Gymnasial supplering (GS) med tjeneste ved vores største afdeling **HF & VUC FYN Odense Sønderlø, Jernbanegade 20 i Odense**. Der tilbydes på HF & VUC FYN ud over hf, almen voksenuddannelse og forberedende voksenundervisning, ordblindeundervisning, erhvervsrettet opkvalificering og fjernundervisning.

Der er på HF & VUC FYN Odense Sønderlø ca. 1900 årskursister og 260 medarbejdere, hvor de 1300 årskursister og 150 lærere er tilknyttet hf-området. Afdelingsledelsen består af et ledelsesteam med en afdelingsforstander og fem afdelingsledere. Den nye afdelingsleder vil indgå i tæt samarbejde med afdelingslederen for 'fleksibel undervisning'. Personaleansvaret på hf-e, hf2 og GS deles mellem de to afdelingsledere.

VUC har en stor samfundsmæssig opgave i forhold til den målgruppe af unge voksne med behov for en ungdomsuddannelse. I samspil med de øvrige ungdomsuddannelser bidrager VUC til at 95 % af en ungdomsårgang gennemfører en ungdomsuddannelse. Kursisterne på VUC er en mangfoldigt sammensat gruppe af unge voksne, hvor ca. 80 % er mellem 18 og 30 år.

Vi søger en afdelingsleder, der

- er en åben og demokratisk leder med gennemslagskraft og lyst til ledelse af en fagligt og pædagogisk stærk lærergruppe
- har stærke administrative kompetencer og interesse for driftsopgaverne på en uddannelsesinstitution
- vil bidrage helhjertet til det lokale ledelsesteams målrettede arbejde med – sammen med administration, lærere og øvrige ansatte - at skabe et godt uddannelsesmiljø og hjælpe så mange kursister som muligt med at realisere deres drøm om en ungdomsuddannelse
- kan være en central drivkraft i udviklingen af afdelingens hf-uddannelsesudbud
- vil bidrage til den fortsatte udvikling af det samlede HF & VUC FYN, herunder indgå i opgaver på tværs af afdelingerne i organisationen
- har relevant efteruddannelse på diplom-, master- eller kandidatniveau
- har undervisningskompetence på gymnasialt niveau

Den ideelle lederpersonlighed har følgende kapaciteter:

- en tydelig og præcis kommunikations- og formidlingsform
- en systematisk og velstruktureret arbejdsform
- en synlig og demokratisk ledelsesstil
- gode samarbejdsevner og god indlevelsessevne, er empatisk og lyttende
- en god arbejdskapacitet der er både analytisk, innovativ og driftssikker

Afdelingslederen ansættes i henhold til gældende regler for området.

Ansøgningen vedlagt dokumentation sendes via mail til ansogning@vucfyn.dk mrk.

"Afdelingsleder HF & VUC FYN Odense Sønderlø".

Ansøgningsfrist: **14. juni 2012 kl. 10.**

Ansættelsessamtaler forventes afholdt i uge 26.

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til afdelingsforstander for HF & VUC FYN Odense Sønderlø, Marianne Karlshøj tlf. 6265 6500 eller 4043 4577 eller forstander for HF & VUC FYN, Lisbeth Simonsen tlf. 6265 6551. Se i øvrigt www.vucfyn.dk

SFI SØGER FORSKNINGSKOORDINATOR

Vi tilbyder en akademisk fuldtidsstilling på en forskningsinstitution med ambition om at gøre en forskel - og et job med stor kontaktflade i et arbejdsmiljø, hvor der lægges vægt på, at alle udvikles og trives. Få mere information om SFI og se det fulde stillingsopslag på vores hjemmeside.

www.sfi.dk

SFI DET NATIONALE
FORSKNINGS
CENTER
FOR VELFÆRD



ODENSE KOMMUNE

Klub-/ungdomsskolekonsulent

Et spændende job på fuld tid som konsulent i Fritidsafdelingen er ledigt til besættelse pr. 1. september 2012.

Konsulentens arbejdsområde vil have hovedvægt på støtte til og udvikling af ungdomsskole- og fritids- og ungdomsklubområdet.

Se hele opslaget på www.Odense.dk/job


LANDSSKATTERETTEN

Jurister til Landsskatteretten

Landsskatteretten ønsker at ansætte et par jurister i en periode på 2 år.

Om Landsskatteretten

Landsskatteretten er den øverste administrative klageinstans i sager om skat, moms, told, afgifter, vurdering af fast ejendom og en række andre sagstyper på skatteområdet. Landsskatteretten har ca. 100 medarbejdere og træffer årligt afgørelse i ca. 4000 sager. Du kan læse nærmere om os på www.lsr.dk.

Om stillingerne

De juridiske sagsbehandlere i Landsskatteretten har ansvaret for behandlingen af

konkrete klagesager, og følger deres sager fra de kommer ind, til de afsluttes med en kendelse eller en afgørelse.

En typisk sag vil indebære, at sagsbehandleren får sagen oplyst grundigt, afholder møde med klageren, deltager i evt. retsmøde og skriver den endelige kendelse eller afgørelse.

Vi forventer, at du har en god juridisk embedseksamen og har interesse for skatteret.

Du kan høre mere om stillingerne ved at ringe til HR-chef Gitte Klint Axelsen på telefon 33 76 09 09.

Ansøgning

Vi ser frem til at modtage din ansøgning snarest muligt og senest fredag den 22. juni 2012 kl. 12.00. Ansættelsessamtaler vil blive afholdt i uge 26.

Skatteministeriet har et servicecenter, der varetager de administrative dele af ansættelsesprocessen for os. Ansøgning med relevant dokumentation sendes derfor via Skats hjemmeside www.skat.dk.

Alle interesserede uanset alder, køn, race, religion eller etnisk tilhørsforhold opfordres til at søge stillingen.

Landsskatteretten

Ved Vesterport 6, 6. sal
1612 København V

KL mangler en initiativrig og resultatorienteret leder, der kan spille en central rolle i at virkeliggøre kommunernes ambitioner om god borgerbetjening og administrativ effektivisering, med fokus på digitalisering.

Opgaven er blandt andet at bygge bro mellem det digitale marked og den offentlige administration, primært i forhold til kommunerne, og i et tæt samspil med blandt andet KOM-BIT. Der ligger også en væsentlig opgave i at sikre, at KL's interne koordinering af opgaveløsningerne følges til dørs.

Forventninger

Vi forventer, at du har en åben, inddragende og tydelig kommunikerende ledelsesstil. Hvor du både evner at se og lægge de strategiske linjer og sparre og rådgive om den konkrete udførelse.

At du kan dokumentere resultater blandt andet skabt igennem projektarbejdsformen.

Ligeledes forventer vi, at din politiske musikalitet er rigtig god, og at du er god til at arbejde netværksbaseret og samarbejde dig vej til resultater.

Du kan analysere komplekse problemstillinger, se helheden og udvikle nye ideer og forslag til brugbare løsninger, der kan sætte den kommunale digitalisering på dagsordenen.

Læs hele stillingsopslaget på www.kl.dk/job.

Ansøgningsfrist er fredag den 15. juni.

Kontorchef i KL

Kommunerne skal sammen med KL
løfte en ambitiøs
digitaliseringsdagsorden





Økonomikonsulent

- Skarp økonom til barselsvikariat

Få dine første erfaringer med økonomistyring tæt på ledelsen.

Er du...:

- **Stærk** til metode og analyse?
- **Systematisk** med god talforståelse?
- **Skarp** til at gennemskue komplekse problemstillinger?
- **Selvstændig** og **samarbejdsvillig**?

...så har vi en spændende stilling i Koncernsekretariatet..

Se stillingsopslag på www.lejre.dk

Vil du vide mere om stillingen så ring til chef-økonom Camilla Vang Taankvist på 46 46 44 70.

LEJRE
KOMMUNE



Lejre Kommune
Møllebjergvej 4
4330 Hvalsø.

Danmarks Tekniske Universitet



JURIST

Lyngby

Jura og Kontrakter. Er du en skarp, selvstændig, samarbejdende jurist og resultsøgende forhandler, så kan du blive en del af DTU's Afdeling for Jura og Kontrakter, der i løbet af et år bidrager til, at DTU indgår mere end 1200 forskningsaftaler. Afdelingen bistår tillige DTU's indsats med at kommercialisere forskernes opfindelser, og rådgiver i relation til patenter, licenser og opstartsvirksomheder.

Ansøgningsfrist: 12. juni 2012

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. 7.000 studerende uddanner sig her til fremtiden, og 5.000 medarbejdere har hver dag fokus på ud-

dannelse, 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

Borgernes retssikkerhed er omdrejningspunktet i vores arbejde



Ankestyrelsen

BRALANCE

I Ankestyrelsen er borgernes retssikkerhed vores omdrejningspunkt. Vi har skabt en arbejdsplads, hvor vi hele tiden inspirerer hinanden til ny viden på tværs af vores ekspertiser. Vi forventer, at du kan se en sag fra flere sider.

Talstærk AC'er

Vi søger en erfaren AC'er, der skal være med til at udvikle økonomistyringen i Ankestyrelsen.

Du er cand.polit., cand.scient.pol. el.lign. Du har solidt kendskab til statslig økonomistyring, gode analytiske evner og stort overblik. Du er initiativrig, tager ansvar og arbejder meget selvstændigt.

Dine opgaver bliver bl.a. budget- og regnskabsopfølgning, vedligeholdelse og udvikling af styringsredskaber og bidrag til finanslov og rammeredegørelser.

Du ansættes som fuldmægtig eller specialkonsulent afhængigt af erfaringer og kompetencer.

Der er ansøgningsfrist fredag 15. juni 2012 kl. 12.00. Læs mere om stillingen på www.ast.dk/job.



Konsulent

til Psykiatrien Syd, Vordingborg

Psykiatrien Syd søger en konsulent til ledelsesstøtte – ledelsens forlængede arm – med tiltrædelse 01.08.12, 37 timer pr. uge

Har du lyst til et spændende job, hvor du kommer til at arbejde tæt sammen med ledelsen? Et job med mange forskellige opgaver. Et job med mulighed for at præge udviklingen inden for et spændende område i sundhedssektoren. Et job hvor du får mulighed for at tage ansvar og udvikle dig.

Du vil i en række sammenhænge være ledelsens »forlængede arm« i forhold til det administrative og udviklingsmæssige område og vil skulle arbejde med økonomiske, personale-mæssige og planlægningsmæssige opgaver.

Du er akademisk uddannet eller har anden relevant baggrund. Det er en fordel at have erfaring fra lignende stilling og gerne erfaring med sygehusvæsenet/psykiatrien. Du kan lide at arbejde tæt sammen med ledelsen i en kompleks organisation med mange forskellige arbejdsopgaver, hvor du selv har stor mulighed for faglig og personlig udvikling.

Psykiatrien Syd er en del af Psykiatrien i Region Sjælland og dækker geografisk Sydsjælland og Lolland/Falster, svarende til Lolland, Guldborgsund, Vordingborg og Næstved kommuner. Afdelingsledelsen består af ledende overlæge og ledende oversygeplejerske, til hvem denne stilling er knyttet. Der er ca. 350 medarbejdere i organisationen. Ledelsen udgår fra en enhed i Vordingborg, der foruden afdelingsledelsen består af en stab på 10 medarbejdere med administrative og kvalitetsmæssige opgaver.

Du kan få yderligere oplysninger hos ledende oversygeplejerske Karen Andersen eller ledende overlæge Lisbeth Lund Pedersen ved henvendelse på tlf. 55 35 11 01.

Ansøgningsfrist 15.06.12 kl. 12

Samtaler 22.06.12 og 26.06.12

Se det fulde stillingsopslag på www.regionsjaelland.dk, Job og karriere, quicknr. 9861.

WWW.REGIONSJAELLAND.DK

REGION SJÆLLAND

PSYKIATRIEN

- vi er til for dig



Erfaren advokat til Insolvens og rekonstruktioner

Som advokat i vores afdeling Insolvens og rekonstruktioner indgår du i et af Danmarks stærkeste teams. Vi har omfattende erfaring med økonomiske rekonstruktioner og konkursbehandling af virksomheder, og vi er kuratorer ved en række af de største og mest markante konkursboer med internationale og nationale problemstillinger.

Dine opgaver

- Selvstændig behandling af konkursboer og andre insolvenssager
- Analyse af virksomheders økonomiske og kommercielle forhold
- Udarbejdelse af rekonstruktionsplaner
- Afklaring af pantsætning og anden sikkerhedsstruktur
- Forhandling med kreditorer
- Samarbejde med revisorer, banker og andre finansielle institutioner

Send din ansøgning

- hurtigst muligt sammen med relevante bilag til HR-konsulent Rasmus Lindegaard Jensen via karriere@plesner.com. Hvis du har spørgsmål, er du velkommen til at ringe til Rasmus på 33 12 11 33.



Scan koden og læs mere om stillingen, eller besøg karriere.plesner.com

PLESNER

ACE Denmark søger chef til Rådssekretariatet

ACE Denmark er en del af Akkrediteringsinstitutionen, der har til opgave at akkreditere alle videregående uddannelser i Danmark. Akkrediteringsinstitutionen består af Akkrediteringsrådet, Ledelsessekretariatet, Det Faglige Sekretariat og Rådssekretariatet.

ACE Denmark søger netop nu en ny chef til Rådssekretariatet. Rådssekretariatet består af fem medarbejdere og en chef. Chefen for Rådssekretariatet indgår i ACE Danmarks ledelsesgruppe og refererer til direktøren for ACE Denmark.

Arbejdsopgaver/ansvarsområder:

- Planlægning af og opfølgning på rådsmøder
- Kvalitetssikring af materiale til Rådet
- Udvikling af og løbende forbedring af interne arbejdsprocesser i forhold til rådsmøder
- Sparring med Rådets formand og formandskab
- Kontakt til Rådets eksterne interessenter og forberedelse af møder i den sammenhæng
- Ledelse af sekretariatets medarbejdere
- Deltage i det tværgående ledelsesarbejde i ACE Denmark

Kompetenceprofil

Du har en åben, tillidsbaseret og uddelegerende ledelsesstil, og en positiv og konstruktiv tilgang til dit arbejde.

Vi forventer, at du:

- er planlægnings- og løsningsorienteret
- har solid erfaring med sekretariatsbetjening
- er strategisk og analytisk stærk
- er innovativ og har interesse og flair for at udvikle arbejds-gange og interne processer
- er stærk i mundtlig og skriftlig formidling
- har solidt kendskab til og erfaring med videregående uddannelser
- har erfaring med at arbejde i politiske kontekster
- kan samarbejde bredt med mange interessenter
- har personlig integritet
- har et godt humør, og kan trives i et uhøjtideligt og løsningsorienteret miljø

Det er ikke en forudsætning, at du har tidligere ledelseserfaring, men du skal naturligvis have lyst og motivation til ledelsesopgaven.

Vi tilbyder

- Et godt arbejdsmiljø – både fagligt og socialt
- Flexibilitet og faglige udfordringer i hverdagen
- Interessante og afvekslende arbejdsopgaver med stor grad af selvstændighed
- En arbejdsplads hvor forskellighed opfattes som en klar styrke
- En arbejdsplads med ambitioner for såvel arbejdet som den enkelte medarbejder
- En arbejdsplads centralt placeret i indre by i Studiestræde 5

Løn og ansættelsesvilkår

Du bliver indplaceret i lønramme 36 efter gældende ACoverenskomst. Der er mulighed for at forhandle tillæg.

For yderligere oplysninger, kontakt direktør Anette Dørge Jessen, mobil 2518 6608, andj@acedenmark.dk

Vi holder samtaler den 25. juni 2012 med ansættelse snarest.

Ansøgningsfrist

fredag den 15. juni 2012, kl. 12.00.

Ansøgningen sendes til job@acedenmark.dk



ACE Denmark
Akkrediteringsinstitutionen

Region Hovedstaden Koncern Organisation og Personale

Specialkonsulent til Ledelsessekretariatet

Er du god til at navigere i krydsfeltet mellem administration og politik, god til at sikre og understøtte at de rigtige knuder bindes på de rigtige tidspunkter og skarp til at sikre fremdrift?

Koncernstaben for Organisation og Personale rådgiver og betjener regionsrådet og koncerndirektionen i strategiske spørgsmål og konkrete faglige problemstillinger. Vi laver analyser og projekter i tilknytning til det politiske niveau, koncerndirektionen og regionens MED- og arbejdsmiljøorganisation.

Ledelsessekretariatet i Koncern Organisation og Personale er et lille team som arbejder på tværs af fagområder og stabe. Du vil indgå i alle teamets opgaver med fokus på direktionsbetjening, projekt- og sagsstyring og koordinati-on. Du vil også skulle arbejde med beregninger af økonomi i stabens projekter.

Ansøgningsfrist fredag den 15. juni 2012.

Læs mere på www.regionh.dk/job/rh63047

REGION



MODERNISERINGSSTYRELSEN

Moderniseringsstyrelsen søger stærke analytiske kompetencer til arbejde med henholdsvis statens indkøb og økonomistyring i den offentlige sektor

Statens Indkøb

Vil du gerne være en del af et dynamisk team, der effektiviserer det statslige indkøb? Kan du arbejde i spændingsfeltet mellem politik, jura og forretning? Statens Indkøb – Policy, Udbud og Jura søger analytisk stærke generalister. Lige nu søger vi to udbudsansvarlige og en erfaren tværgående projektleder (konsulent).

Økonomistyring i den offentlige sektor

Brænder du for økonomistyring i den offentlige sektor? Har du lyst til at være en del af et ambitiøst team, som skal flytte økonomistyringen i den offentlige sektor? Har du konkret erfaring med økonomistyring? Og kendskab til den offentlige sektor? Så er du en af de medarbejdere, vi søger til at indgå i arbejde med udvikling af økonomistyring i staten og i kommuner og regioner.

For alle stillingerne gælder, at vi søger medarbejdere, der:

- Har en samfundsvidenskabelig eller erhvervsøkonomisk uddannelse (cand.scient.pol., cand.scient.adm., cand.oecon, cand.jur., cand.polit, cand.merc.jur., cand.merc. eller lignende).
- Er i besiddelse af stærke analytiske evner og kan arbejde selvstændigt og fleksibelt i et dynamisk arbejdsmiljø.
- Er en udpræget holdspiller.
- Har interesse i at forbedre styringen og effektivisere den offentlige sektor.

Se begge opslag i fuld længde på www.fm.dk eller www.jobistaten.dk

Har du lyst til at arbejde med jura og forsikring?

Du bliver ansat i afdelingen Jura, hvor vi lægger vægt på høj juridisk faglighed, troværdighed og gode netværk. Jura har ansvaret for at varetage forsikringsbranchens juridiske interesser og er helt nede i materien på områder som databeskyttelse, klimatilpasning, finansiel regulering, bestyrelsesbetjening af fx Garantifonden for skadesforsikringsselskaber - bare for at nævne nogle.

Vi påvirker den politiske dagsorden ved bl.a. at besvare høringer og indgå i dialog med bl.a. Finanstilsynet og Justitsministeriet. Vi bruger udvalgsarbejde som et vigtigt redskab med henblik på at fastlægge branchens holdninger.

Vi forestiller os, at du:

- er cand.jur.
- har nogle års erfaring fra den offentlige forvaltning eller fra en politisk ledet organisation
- kommunikerer i et klart og moderne sprog
- synes det er spændende at arbejde med politiske opgaver og processer
- har drive og personlig gennemslagskraft
- befinder dig godt med omskiftelige politiske vinde og opgaver.



**forsikring
& pension**

Forsikring & Pension er brancheorganisation for forsikrings- og pensionselskaber. Vi varetager branchens interesser og arbejder for, at vi opleves som en betydelig og ansvarlig aktør i samfundet.

Kontakt underdirektør Torben Weiss Garne på tlf. 41 91 90 40, hvis du vil vide mere.

Læs mere om Forsikring & Pension på www.forsikringogpension.dk

Ansøgningsfrist er den 17. juni 2012.

Kan du få styr på det brusende hav?

AC fuldmægtig

Kystdirektoratet vil i de kommende år i samspil med Transportministeriet intensivere indsatsen på søterritoriet. Vi vil spille en central rolle i forhold til ventede EU initiativer omkring maritim fysisk planlægning. Derfor har vi brug for en AC'er med viden om og erfaring med fysisk planlægning, planlovgivning og sagsbehandling.

Du skal mestre samarbejdets svære kunst. I samspil med kolleger, interesseorganisationer og andre myndigheder skal du bidrage til udvikling af et administrationsgrundlag og en strategi for forvaltningen af søterritoriet.

Du er, eller kan hurtigt blive, fortrolig med begreber som integreret kystzoneforvaltning, maritim fysisk planlægning og det allestedsnærværende klima.

Tør du kaste dig ud i bølgen blå? Så ser vi frem til sammen at gå både med og mod strømmen.

Ansøgningsfrist er tirsdag den 26. juni kl. 12.00.

Se mere om jobbet på www.kyst.dk

Højbovej 1 • DK 7620 Lemvig
www.kyst.dk • kdi@kyst.dk



Kystdirektoratet
Danish Coastal Authority



PROFESSORATER

I RETSVIDENSKAB – 265014

Ved Juridisk Institut er et professorat i retsvidenskab og et antal MSO professorater ledige til besættelse snarest.

Læs stillingsopslagene og søg online på www.sam.au.dk/aktuelt/ledige-stillinger

Ansøgningsfrist 31. juli 2012

UNDERVISNINGSASSISTENT/ STUDENTERINSTRUKTOR

I ALMINDELIG RETSLÆRE – 211100

Ved Juridisk Institut er et antal stillinger som undervisningsassistent/studenterinstruktor på bacheloruddannelsen ledige til besættelse pr. 1. september 2012.

Læs hele stillingsopslaget og søg online på www.sam.au.dk/aktuelt/ledige-stillinger

Ansøgningsfrist 25. juni 2012

STUDENTERINSTRUKTOR

I GRUNDLÆGGENDE FORMUERET – 214074

Ved Juridisk Institut er et antal stillinger som studenterinstruktor i faget "grundlæggende formueret" ledige til besættelse pr. 1. september 2012.

Læs hele stillingsopslaget og søg online på www.sam.au.dk/aktuelt/ledige-stillinger

Ansøgningsfrist 30. juli 2012



Aarhus Universitet tilbyder et inspirerende uddannelses- og forskningsmiljø for 40.000 studerende og 11.000 medarbejdere, der sikrer resultater af høj international standard. Den budgetterede omsætning i 2012 udgør 6,2 mia. kr. Universitetets strategi og udviklingskontrakt kan ses på www.au.dk

Kst. landsdommer

5 stillinger som **konstitueret landsdommer i Østre Landsret** er ledige til besættelse.

- 2 stillinger til besættelse den 1. december 2012,
- 2 stillinger til besættelse den 1. januar 2013,
- 1 stilling til besættelse den 1. februar 2013.

En af stillingerne til besættelse den 1. december 2012 kan også søges af udnævnte dommere.

3 stillinger som **konstitueret landsdommer i Vestre Landsret** er ledige til besættelse.

- 1 stilling til besættelse den 15. oktober 2012,
- 1 stilling til besættelse den 1. november 2012,
- 1 stilling til besættelse den 1. februar 2013.

Stillingen til besættelse den 1. november 2012 kan også søges af udnævnte dommere.

Ansøgninger skal være modtaget **senest den 9. august 2012**.

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

www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.domstol.dk/dommerudnaevnelseraadet.



Advokatkonstitutioner

2 stillinger som **konstitueret landsdommer i Østre Landsret (advokatkonstitutioner)** er ledige til besættelse henholdsvis den 1. januar 2013 og den 1. april 2013.

2 stillinger som **konstitueret landsdommer i Vestre Landsret (advokatkonstitutioner)** er ledige til besættelse i 2013.

Ansøgninger skal være modtaget **senest den 9. august 2012**.

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

www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.domstol.dk/dommerudnaevnelseraadet.



ODSHERRED
KOMMUNE

KOMMUNALDIREKTØR TIL ODSHERRED KOMMUNE

Odsherred Kommune opslår stillingen som kommunaldirektør.

Du kan hente den uddybende job- og personprofil hos www.lundgaard-konsulenterne.dk eller www.odsherred.dk

Yderligere oplysninger

Kontaktpersonerne er partner
Lars Lundgaard, tlf. 4021 7037 og
borgmester Thomas Adelskov,
tlf. 5966 6630.

Ansøgning

Ansøgning skal indsendes **senest
den 7. august 2012 kl. 09.00** til
post@lundgaard-konsulenterne.dk

www.lundgaard-konsulenterne.dk

Direktionskonsulent

Vil du bidrage til at understøtte ledelsen af en stor og ambitiøs uddannelsesinstitution? Så er stillingen som direktionskonsulent i Professionshøjskolen Metropol måske noget for dig.

Direktionskonsulenten er forankret i ledelsessekretariatet og er tilknyttet dekanen for Det Pædagogiske og Samfundsfaglige Fakultet.

Dine opgaver er blandt andet at:

- tilrettelægge strategiprocesser og følge op på strategiske mål
- planlægge og udvikle arbejdet i fakultets chefgruppe
- udforme og følge op på resultatlønskontrakter
- generere ledelsesinformation i fakultetet og på tværs i organisationen.

Du har en kandidatgrad og

- arbejder selvstændigt og har god organisationsforståelse

- er struktureret og med god analytisk sans
- har stærke skriftlige kompetencer
- leverer høj kvalitet i opgaveløsningen, også under tidspres og
- har evne til ligeværdigt samarbejde med alle niveauer i organisationen.

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til dekan Camilla Wang, mobil 72 48 93 93 eller sekretariatschef Sami Stephan Boutaiba, mobil 72 48 74 30.

Løn - og ansættelsesvilkår

Stillingen er tidsbegrænset til foreløbigt et år med mulighed for en fast stilling. Ansættelse sker efter overenskomst mellem Finansministeriet og relevant organisation.

Ansøgning og tidsplan

Ansøgning med CV sendes via linket i opslaget på www.phmetropol.dk/job senest 18. juni 2012. Her kan du også læse mere om stillingen.

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 til kompetence og talent.



Udviklingskonsulent i Staben Social og Sundhed

Vores udviklingskonsulent for det specialiserede socialområde går på barselsorlov. Vi har derfor brug for en vikar fra d. 15. august og frem til juli 2013.

I Staben Social, Sundhed og Beskæftigelse er vi 23 medarbejdere, fordelt på tre teams. Du bliver en del af Administrations- og udviklingsteamet, som består af 11 medarbejdere. Du vil komme til at arbejde sammen med de øvrige teams i staben samt andre samarbejdspartnere.

Opgaverne vil blandt andet bestå i analyser, udvikling af politikker og deltagelse i projektarbejde. Området omfatter tilbud til handicappede, sindslidende, udsatte m.v. Vi har en fleksibel arbejdstilrettelæggelse, så andre områder vil kunne komme på tale.

Den opslåede stilling er på 37 timer om ugen og ønskes besat pr. 15. august 2012.

Løn efter gældende overenskomst og principper for Ny løn.

Din ansøgning skal være modtaget senest den 22. juni i Staben Social, Sundhed og Beskæftigelse, Bytoften 2, 6800 Varde, att.: Birgitte Guldager, eller på mail bigu@varde.dk

Vil du vide mere om opgaverne, kan du kontakte teamleder for Administrations- og udviklingsteamet, Thorkild Sloth Pedersen, på tlf. 3052 7591 eller udviklingskonsulent Sanne Schroll, på tlf. 7994 6629.

Vi forventer ansættelsessamtaler i uge 26.

Alle kvalificerede uanset køn, alder eller etnisk baggrund opfordres til at søge.

Ved ansættelse skal afleveres straffeattest.

Se jobprofil på www.vardekommune.dk/job

NAALAKKERSUISUT
GOVERNMENT OF GREENLAND



Grønlands Selvstyre søger

Engageret jurist/AC fuldmægtig til Departementet for Sundhed

Er du klar til nye udfordringer, og har du lyst til at gøre en forskel? Så har vi jobbet til dig!

Økonom med interesse for socio-økonomi søges til Råstofdirektoratet

Råstofdirektoratet søger økonom til økonomiske og socio-økonomiske analyser til besættelse pr. 1. juli 2012 eller snarest derefter.

Jurist søges til Indenrigskontoret

Under Departementet for Indenrigsanliggender, Natur og Miljø.

Læs mere om stillingerne på www.nanoq.gl

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri
NaturErhvervstyrelsen



Innovative AC'ere (fuldmægtige/specialkonsulenter)

Trives du godt med forandringer? Kan du strukturere det ustrukturerede? Kan du tænke sidelæns? Så er du måske vores nye politikudvikler, innovative procesmager eller (næsten) nørdede analytiker.

NaturErhvervstyrelsen er en ny styrelse med ca. 1.100 medarbejdere. Til Center for Innovation søger vi et antal innovative AC'ere. Den helt centrale vision i Center for Innovation er, at fremme en grøn omstilling af fødevarerhvervet.

Arbejdet omfatter bl.a. afdækning af synergimuligheder i forhold til styrelsens indsatser på tilskuds- og reguleringsområdet.

Udarbejdelse af erhvervs- og effektanalyser, udvikling og implementering af processer, der kan fremme policyinnovation, samt kortlægning af eksterne initiativer af relevans for fødevarerhvervet.

Du kan se det fulde opslag og søge stillingerne på www.fvm.dk/job. Vil du vide mere om NaturErhvervstyrelsen, kan du læse om styrelsen på www.naturerhverv.dk.

Ansøgningsfristen

udløber den 18. juni 2012, kl. 12.

fvm.dk

EXECUTIVE SOMMERSKOLE BYDER VELKOMMEN TIL DE BEDSTE CBS-PROFESSORER – og dig

Brug 5 dage i august på at styrke dine kompetencer indenfor strategi, ledelse, innovation, marketing og økonomi. Du får den nyeste internationale viden og konkrete værktøjer, der kan implementeres, så snart du er tilbage i din virksomhed. Tilmeld dig nu, så sikrer du dig

en plads på en af de 21 intensive programmer på sommerskolen. Læs mere og tilmeld dig på www.cbs-simi.dk eller kontakt programdirektør Kim Pedersen på kp@cbs-simi.dk, eller på tlf. **38 15 60 03**. Programmerne koster 22.900 kr. og løber af stablen i uge 33 og uge 34.

CBS | SIMI | EXECUTIVE

Verdens førende undervisere og Nordens bredeste udvalg af internationale uddannelsesprogrammer, skræddersyet til industrier, moderne topchefer og fremtidens ledere.

Vil du arbejde med analyser og rådgivning til den kommunale sektor?

Deloitte Consulting samarbejder med kommunerne på en lang række forskellige projekter vedrørende blandt andet strategi og organisationsudvikling, bedre styring og sagsbehandling på socialområderne, socioøkonomiske analyser, øget inklusion på skoleområdet, udvikling af styringsværktøjer, etablering af shared services-funktioner, tværgående effektiviseringsanalyser m.v.

Vi er med til at definere og gennemføre de projekter, der rykker og udvikler kommunerne, og vi har brug for flere konsulenter, der er engagerede i den kommunale sektor.

Hvis du kan kombinere indsigt i den kommunale verden med et veludviklet rådgiver-gen, og har du lyst til at arbejde fokuseret med projekter i kommunerne, så læs mere på careers.deloitte.com.