

# djøfbladet

NR. 07  
MAGASINET FOR  
MEDLEMMER AF DJØF  
12. AUGUST 2019

## FOUR DAYS A WEEK

Odsherred Kommune tryller en hel ugedag væk. Medarbejderne skal lægge lige så mange timer før. Går kabalen op?

## DU KUNNE HAVE VÆRET TAXACHAUFFØR

Eller direktør. Eller noget helt tredje. Mød fire djøfere, der har taget det store karrierespring.

## UD OVER KANTEN

Søren gav alt til sit arbejde. Næsten også sit liv.

## DET MAN LÆRER AF DEM, DER DØR

En historie om kærlighed, meningsløshed – og alt det, man lærer af at lede Danmarks største hospice.





# Vi er et anderledes advokatfirma

Siden Accura blev grundlagt i 1999,  
har vi skilt os ud ved at udfordre den juridiske vanetænkning.

Vi forholder os til nutiden og er på forkant med fremtiden.  
Derfor bliver vi aldrig konforme. Vi driver processer fremad i nye retninger,  
der skaber mere unikke løsninger og bedre resultater for vores kunder.

Derfor har vi nu igennem 20 år rådgivet på  
de største og mest komplekse transaktioner i Danmark.

Hvis du også vil være en del af et anderledes og innovativt  
erhvervsadvokatfirma med et stort drive, så læs mere om  
dine jobmuligheder på [accura.dk/karriere](https://accura.dk/karriere).

ACCURA Advokatpartnerselskab



Bech·Bruun



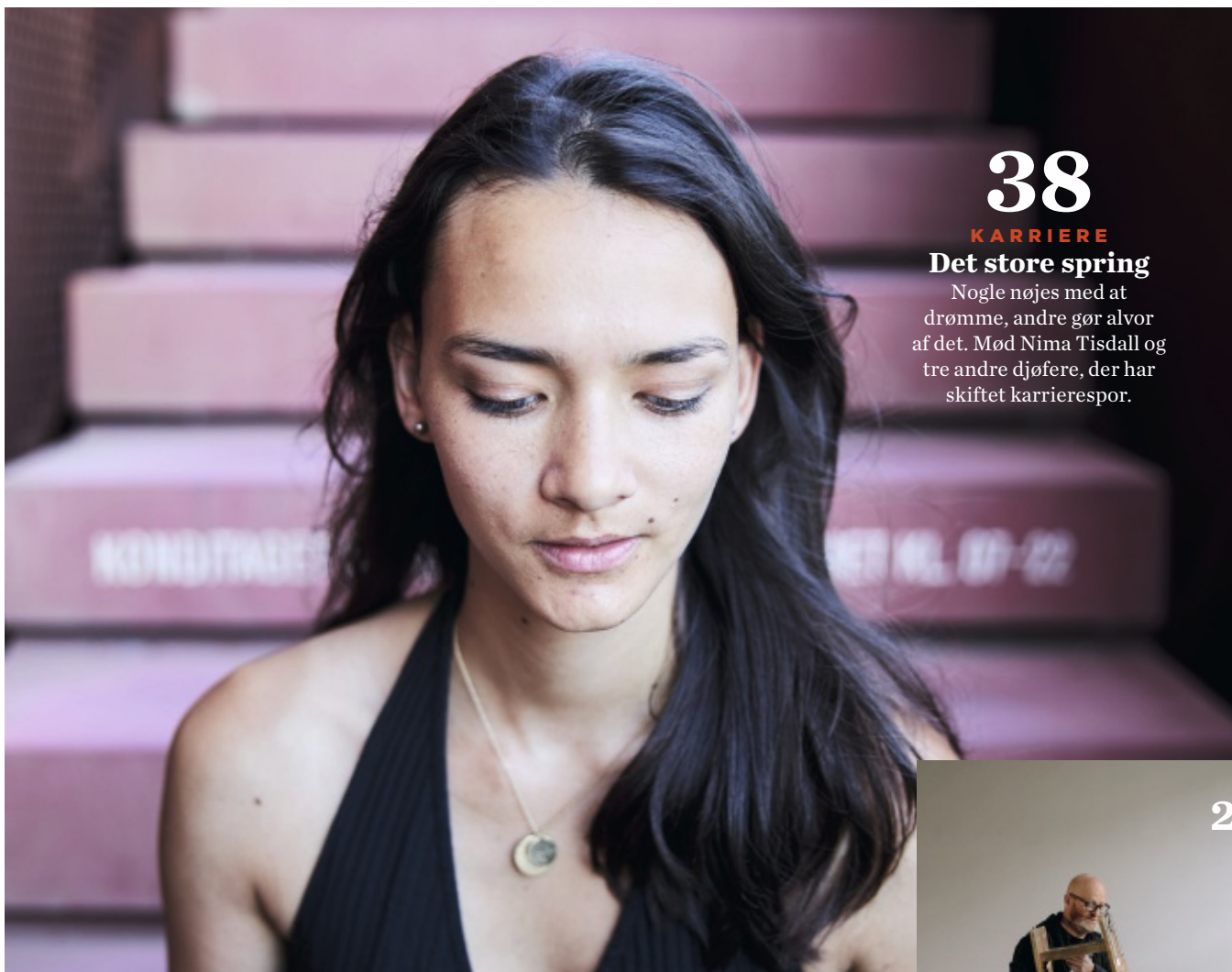
**Vi søger advokat-  
fuldmægtige til  
København og  
Aarhus med start  
den 1. februar  
2020.**

Ansøg senest  
den 20. september 2019.

Læs mere på  
[www.bechbruun.com/job](http://www.bechbruun.com/job)

# Indhold

DJØFBLADET AUGUST 2019



## 38

KARRIERE

### Det store spring

Nogle nøjes med at drømme, andre gør alvor af det. Mød Nima Tisdall og tre andre djøfere, der har skiftet karrierespor.

## 22



#### DE FASTE

- 06 Djøf mener
- 07 Kort & Nyt
- 20 Tech-rapport
- 56 Bøger
- 60 Dit Djøf
- 63 Efteruddannelsen
- 64 Brevkasse
- 66 Nyt job
- 68 Boliger

## 18

KLUMME

### Det måtte gå galt

"For bare 10 år siden ville tingene på forældremødet have kørt efter en snor. Nu var vi allesammen djøfere. Det måtte gå galt."



## 22

UDFLYTTERNE

### Next stop Nakskov

Specialisterne vil ikke med. Huslejen stiger. Og så er der problemet med de to kæmpeprintere. Michael Karvø har rigeligt med udfordringer, når han skal rykke 81 statslige arbejdspladser til Nakskov.

# 28

LEDELSE

## 10 ting, chefer i advokatbranchen gør forkert

... og 10 andre ting, de gør rigtigt. Gæt selv, hvor "sætter sig selv i centrum" og "tvivler på andres intentioner" hører hjemme.

# 30

STRESS

## Søren var ved at dø af sit job

Et enormt arbejdspress kombineret med et coachingforløb, som gik helt skævt, ødelagde Sørenes arbejdsliv. Læs hans historie.

# 30



# 44

ARBEJDS TID

## Forsøg med mennesker

Odsherred Kommune eksperimenterer i stor skala, når de til september indfører firedagesarbejdsuge for 300 medarbejdere. To forskere skal følge det treårige forsøg.

# 48

OVERBLIK

## Det nye Djøf-kuld

Over 10.000 studerende begynder snart på universitetsuddannelserne på Djøf-området. Se, hvilke studier der har optaget flest – og hvor det kræver højest snit at komme ind.

# 50

PORTRÆT

## Thomas Feveile leder Danmarks største hospice

# 50



# 74

# 74

DET, JEG HAR LÆRT

## Sys Roving

# Djøfere ser grønt

Af **Henrik Funder**, formand for DjøfPrivat

**D**en grønne omstilling af samfundet er i fuld sving. I takt med at de synlige konsekvenser af de menneskeskabte klimaændringer vokser, er den miljø- og klimamæssige dagsorden for alvor rykket ind på ministerkontorerne og direktionsgangene i virksomhederne. Og med ambitionsniveauet i det nye folketing, vil udviklingen kun accelerere de kommende år, hvis Danmark skal leve op til ambitionen om at sænke CO<sub>2</sub>-udslippet med 70 procent.

Det er ingen hemmelighed, at mange ledende positioner i samfundet og erhvervslivet beklædes af mænd og kvinder med en djøf-uddannelse. Som djøfere er vi dygtige til at skabe værdi i de virksomheder, hvor vi arbejder. Det viser talrige undersøgelser. Og jeg har noteret mig, at når en avis som Berlingske hvert år udpeger de 100 største talenter i dansk erhvervsliv, har tre ud af fire en djøf-baggrund. Samtidig viser opgørelser fra OECD og Verdensbanken, at den offentlige sektor i Danmark er en af de mest veldrevne i verden. Den position havde vi næppe nået uden dygtige og engagerede djøfere.

Uanset om vi arbejder i den offentlige eller private sektor, har vi som djøfere derfor en central rolle i at gøre samfundet og virksomhederne mere bæredygtige. Der er endnu lang vej til en realisering af FN's 17 verdensmål, om en verden i balance, både økonomisk, socialt, og miljømæssigt, uden fattigdom og med bæredygtig udvikling. I øvrigt vedtaget under dansk formandskab i FN.

Debatten om bæredygtighed har nogle gange en idealistisk og filantropisk tone. Som djøfere skal vi være med til at vise, at den grønne omstilling også er hardcore business. Det ser vi i virksomheder som fx Ørsted, Vestas, Novozymes og Rockwool. Der er ingen modsætning

mellem bæredygtighed og et erhvervsliv, der også kan tjene penge og skabe vækst og beskæftigelse. Og udviklingen indebærer masser af nye grønne job til djøfere, skulle jeg hilse og sige.

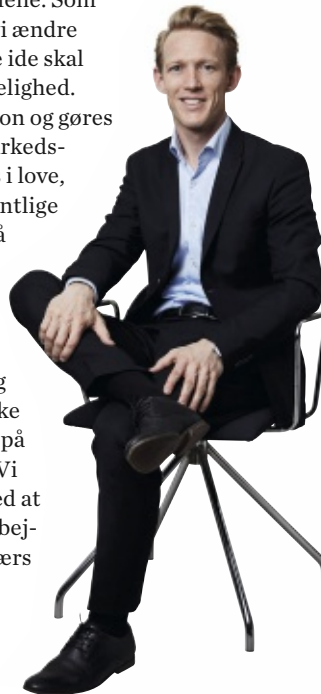
Politisk er der meget fokus på de tekniske og naturvidenskabelige uddannelser og kompetencer. Selvfølgelig skal en del af løsningen på fremtidens udfordringer findes i nye teknologiske landevindinger. Men

det kan ikke stå alene. Som mennesker skal vi ændre adfærd. Den gode ide skal omsættes til virkelighed. Sættes i produktion og gøres til forretning. Markedsføres. Muliggøres i love, regler og den offentlige planlægning og så videre.

Lyder det djøfsk? Det er det. Skal den grønne omstilling lykkes, dur det ikke at stirre sig blind på en enkelt faktor. Vi kan kun lykkes ved at investere i - og arbejde sammen på tværs af - de forskellige fagligheder. ■

**Som djøfere skal vi være med til at vise, at den grønne omstilling også er hardcore business.**

Henrik Funder



**Henning Thiesen**  
Formand for Djøf



**Hanne Fugl Eskjær**  
Formand for Offentlige Chefer i Djøf



**Mathias Dahlerup Krarup**  
Formand for Djøf Advokat



**Sara Vergo**  
Formand for Djøf Offentlig



**Lea Backes**  
Formand for Djøf Studerende



**Ninna Würtzen**  
Formand for Djøfs Pensionistforening



Djøfbladet er et magasin for medlemmer af Djøf.

#### 43. årgang

ISSN 0107-6981  
ISSN 1903-1432 (elektronisk version)

#### Kontakt

Djøfbladet  
www.djoefbladet.dk  
Gothersgade 133  
1123 København K  
Tlf. 33 95 97 00  
djoefbladet@djoef.dk

**Abonnementspris** 1.020 kr. excl. moms.  
Gratis for medlemmer af Djøf.

#### Redaktion

Chefredaktør Dennis Christiansen (ansvarsh.)  
dch@djoef.dk, 33 95 97 84

Redaktionschef Mads Bang  
mbg@djoef.dk, 33 95 98 43

Digital redaktør Mikkel Arre  
mia@djoef.dk, 33 95 99 09

Art Director Håkan Rossing  
hro@djoef.dk, 33 95 97 00

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

Journalist Tine Santesson  
tsa@djoef.dk, 33 95 97 83

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

Journalist Linda Overgaard  
lio@djoef.dk, 33 95 97 83

Journalistpraktikant  
Emma Brink  
ebr@djoef.dk, 33 95 97 99

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

#### Debat

Indlæg til siden med læserbreve bedes sendt til [bladet@djoef.dk](mailto:bladet@djoef.dk) senest 14 dage før udgivelsesdato. Redaktionen forbeholder sig ret til at forkorte indsendte læserbreve. Mere om retningslinjer for læserbreve og debat på [djoefbladet.dk/debatregler](http://djoefbladet.dk/debatregler).

#### Citat

Artikler i Djøfbladet kan citeres med kildeangivelse, jvf ophavsretslovens bestemmelser om citatret.

#### Næste nummer

Udkommer: 14.09.2019  
I 2019 udgives 11 numre af Djøfbladet.  
Annonce-deadlines:  
[www.dgmedia.dk/djoef](http://www.dgmedia.dk/djoef)

#### Annoncer

DG Media a/s  
Havneholmen 33  
1561 København V  
Telefon 70 27 11 55  
Fax 70 27 11 56  
email: [epost@dgmedia.dk](mailto:epost@dgmedia.dk)  
[www.dgmedia.dk/djoef](http://www.dgmedia.dk/djoef)



Oplag 87.066

Forside Petra Kleis  
Tryk Stibo



Djøfbladet er trykt på papir fra bæredygtigt skovbrug, og bladet er trykt i Danmark på et ISO 14011 miljøcertificeret trykkeri.

# KORT & NYT

Læs om privatansattes bonus, en overset stressfaktor, og hvor mange smileyer du kan bruge i en mail, før du virker dum. Men først: En djøfer rejser ud - igen.



## NYT JOB

”Jeg gik bare og drømte om et almindeligt liv i København.”

Angelique Umugwaneza har arbejdet i Afrika, lige siden hun fik sin kandidateksamen i statskundskab. For et år siden kom hun tilbage til Danmark, fordi hun efter fem år ude håbede på at få et job herhjemme. Nu forlader hun landet igen – denne gang for at være Planning and Coordination Officer ved EU i Mauritien.

”Jeg gik bare og drømte om et almindeligt liv enten i København eller i det mindste i en anden hovedstad i Europa – men det viste sig at være en umulig opgave. Jeg ville bare ikke være ledig i lang tid. Det var spild af mig selv, og så tænkte jeg, at det var på tide at søge ud igen.”

*Hvordan havde du det med den beslutning?*

”Først så jeg det som en falliterklæring. Men så tænkte jeg, at det vigtigste er at arbejde og gøre nytte.”

*Har du helt afskrevet et job i Danmark?*

”Det må være et fremtidigt projekt. Nu lægger jeg bare vægt på, at jeg har fået et job – et spændende job.”



En ukendt pilot spreder glæde ved at tegne en smiley på himlen over Cambridge i 2016. Brug af smileyer i mails har både positive og negative effekter, viser ny dansk-engelsk forskning.

## ARBEJDSPRES

## Smileyer gør dig dummere, men rarere

Smiler du i dine e-mails? Hvis du gør, udstråler du, at du er et venligt menneske, men desværre også lidt inkompetent. Det viser ny forskning, som også fastslår, hvor mange smileyer du kan slippe afsted med i en enkelt mail.

**S**kal jeg sætte en smiley ind i den her mail? Eller vil det sende et forkert signal? Den overvejelse har mange af os. Men for Antonia Erz blev den til et regulært forskningsprojekt. Hun er lektor på Copenhagen Business School (CBS) og mailer ofte med sine studerende. Fx når hun giver dem feedback. Sammen med forskerkolleger i England har hun undersøgt, hvilket indtryk studerende får af undervisere, der bruger smileyer i deres e-mails.

En gruppe studerende fik en mail uden smileyer, og en anden gruppe fik en mail med smileyer. Der var cirka to smileyer pr. mail og kun den helt almindelige smilende smiley: De studerende opfattede den digitalt smilende underviser som varmere, men generelt også som mindre kompetent end underviseren, der holdt sig fra at bruge emojis.

”Men det er vigtigt at understrege, at smileyerne havde en meget stærkere effekt på at blive opfattet som varm end på at blive set på som mindre kompetent.

Den positive effekt er altså stærkere end den negative,” fortæller Antonia Erz og forklarer, at ’varme’ i undersøgelsen skal forstås som en generelt positiv og venlig opfattelse af en anden person.


Over 800 studerende var med i forskningsprojektet, der viste, at hverken undervisernes alder, arbejdssted eller anciennitet betød noget for, hvordan de studerende opfattede smileyerne. Men ét er, hvordan studerende opfatter deres underviseres smil på universitetet. Noget andet er, om konklusionen kan bredes ud til at gælde andre steder?

Selv om hun tager forbehold for, at smileyforsøgene foregik i et undervisningsmiljø, mener Antonia Erz, at konklusionen også kan bruges på arbejdspladser generelt. Bl.a. fordi et andet forskningsprojekt om smileyer og kundeservice nåede til samme konklusion. /mam

 Læs hele historien på [Djofbladet.dk](https://djofbladet.dk)

KOMMENTAR FRA  
DJØFBLADET.DK

## ANONYME JOBANSØGERE

 Jeg håber, I vil følge op efter et stykke tid – om det har haft nogen betydning, ift. hvem der udvælges til samtale, hhv. bliver ansat, hvis det udvider opfattelsen af, hvordan en god kandidat til job ”kan se ud” ift. alder/etnicitet/udseende, når man møder dem personligt.

**Inge Bender Koch** i en kommentar på [djofbladet.dk](https://djofbladet.dk) om Malmø Stads forsøg med anonymiserede jobansøgninger.

## TOP 5

## De mest læste historier på [djofbladet.dk](https://djofbladet.dk)

### 1. Hvem får mest i bonus?

Hvilke privatansatte djøfere fik bonus i 2018? Se listen over de private brancher, hvor flest djøfansatte får bonus på de side 9.

### 2. Smileyer gør dig dummere, men rarere


### 3. Hvilke djøf-studier giver højest løn? Her er top-20

### 4. CBS-studie sætter ekstrem karakterrekord, der nok aldrig bliver slået

### 5. ”Jeg blev helt jaloux på de venner, som havde alle mulige fede start-ups”

Periode 21. 05. 2019 til 06. 08. 2019





HOS PLESNER ER DET  
ALDRIG ET "JEG",  
DET ER ALTID ET "VI".  
VI ER DYGTIGERE  
SOM ET HOLD

## Vi har plads til nye holdspillere

I en verden fyldt med muligheder, kan det være svært at vælge, hvilken retning du skal gå. Et job hos Plesner er den perfekte karrierestart og en blåstempling, der åbner muligheder. Uanset hvad du drømmer om på sigt, vil vi gøre, hvad vi kan for at bidrage til din udvikling og dine videre karrieremuligheder, mens du er en del af vores hold.

Hvis du er ambitiøs, dedikeret og entusiastisk, skal vi nok lære dig resten. Det væsentlige er, at du har lyst til at lære og udvikle dig. Vi vælger holdspillere frem for individualister. Så er du en ægte holdspiller, hjælper vi med at gøre dig endnu dygtigere og ruste dig til den fremtid, du drømmer om.

Giv din karriere den bedste start hos os - læs mere på [www.plesner.com/ledigestillinger](http://www.plesner.com/ledigestillinger)

PLESNER



# Skræddersyet faglighed

Gorrissen Federspiel er ét af de foretrukne danske advokatfirmaer for landets største talenter. Det er vi glade for – men det forpligter også. Jo bedre rådgivning vi leverer, desto større værdi skaber vi for vores klienter. Kvalitet har altid

været kendetegnende for os, og for at holde det høje niveau prioriterer vi uddannelse højt. Vores studerende, fuldmægtige og advokater har en ambition om at udvikle sig fagligt og personligt. Vi ser det derfor som en kerneopgave at




understøtte medarbejdernes talent og udvikling.  
Vi tror ikke på "one size fits all"-løsninger, men på  
individuelt tilpassede udviklings- og karriereforløb.  
Vi kalder det skræddersyet faglighed.  
[gorrissenfederspiel.com/karriere](https://gorrissenfederspiel.com/karriere)



Gorrissen Federspiel

## KLIP FRA DE SOCIALE MEDIER

**Jeg har arbejdet mange år for staten.** Der er efter min bedste overbevisning blevet skubbet 1-2 lag ekstra "djøf" ind. Fordi vi kan trække 'denne her rapport/information' så må vi endelig gøre det. Efterspørgslen skal nok komme, når vi har vist den til ledelsen. Omvendt logik.

 @ngaioustrup  
Ngaio Ustrup

**Er begejstret for #TechDK-kommissionens forslag til at tage magten tilbage fra tech-giganterne.** Det er nogle af de samme forslag, vi gjorde os i bogen 'Oprør For Fremtiden' for et år siden: Stærkere tilsyn, techskat og beskyttelse af data. #dktech #dkpol @djoef #OprørForFremtiden

 @LisbethBPoulsen  
Lisbeth Bech Poulsen MF, SF

**Djøf lokker med agilitetstræning.** Troede mest det var noget for hunde og deres ejere. Men måske også for embedsmænd.

 @larsbo75

Lars Bo Henriksen. Arbejder i Uddannelsesministeriet med professionshøjskoler, erhvervsakademier, efteruddannelse, uddannelseslignelighed, digitalisering. Tweets på egen regning.



Der kan være masser af gode arbejdsår efter de 60. Eva Smith var fx professor i jura, til hun var 71 – og er stadig tilknyttet Københavns Universitet.

ALDER

## 60-årige mere produktive end 30-årige

Du peaket omkring de 40 år, når det gælder produktivitet på jobbet. Og som senior opfattes du som mere produktiv end en juniormedarbejder.

**M**edarbejdere i 20-årsalderen anses som de mindst produktive på arbejdspladsen.

Mens en person i 40erne opleves som den mest produktive. Derefter går det en smule nedad igen.

Men en 60-årig bliver anset som mere produktiv end både medarbejdere i 20erne og i 30erne.

Det viser en undersøgelse fra det svenske institut for arbejdsmarkeds- og uddannelsesevaluering IFAU baseret på svar fra 1.400 rekrutteringsansvarlige.

Her bliver produktivitet blandt andet målt på den ansattes drive og initiativ, evnen til at være selvkørende og det faglige niveau.

Dansk Industri gennemførte en lignende undersøgelse for halvandet år siden, efter at de økonomiske vismænd

havde peget på, at flere ældre på arbejdsmarkedet kunne være med til at trække produktiviteten ned.

Resultaterne fra DI-undersøgelsen flugter meget godt med de svenske. Dog ser man i DI's analyse kun en meget begrænset nedgang i produktiviteten hos de 50-60-årige. Kurven begynder bare nærmere at flade ud, siger direktør i DI Kent Damsgaard.

"Vi kan hverken se i vores tal eller i den dialog, vi har med vores medlemsvirksomheder, at der skulle være en tydelig aftagende produktivitet. Men det er rigtigt, at når du når op omkring sidst i 40erne, begynder produktiviteten at flade ud, mens den stiger ret kraftigt i begyndelsen af arbejdslivet," siger han. /tsa

 Læs hele historien på [Djøfbladet.dk](#)

## Nyt Djøf-auditorium på CBS

Fra 1. maj i år og et år frem vil studerende på CBS kunne gå til undervisning i **Djøf-auditoriet**. Djøf har nemlig betalt 50.000 kroner for, at auditoriet får fire Djøf-navneskilte og bliver nævnt på skemaet som netop Djøf-auditoriet.

"Det øger kendskabet og bevidstheden om Djøf som en seriøs partner på CBS," fortæller Joel Haviv, der er chef for medlemservice i Djøf. /mam

## LØNFORSKELLE

# Hvilke private brancher giver mest i bonus?

**F**ik du bonus i 2018? Eller måtte du gå tomhændet hjem? Se her, hvor mange der fik bonus eller engangsvederlag i forskellige brancher og arbejdsområder. Og hvor store beløb der er tale om.

I nogle brancher får halvdelen af medarbejderne bonus, og beløbene kan sagtens ligge på den gode side af 50.000 kr. I andre dele af den private sektor er det kun et lille mindretal, der får andet end den faste løn, og de, der trods alt får bonus, når som regel ikke længere op end 15.000 kr.

Så mens der fortsat bliver udbetalt bonus og engangsvederlag til mange djøfere – både i det private og det offent-

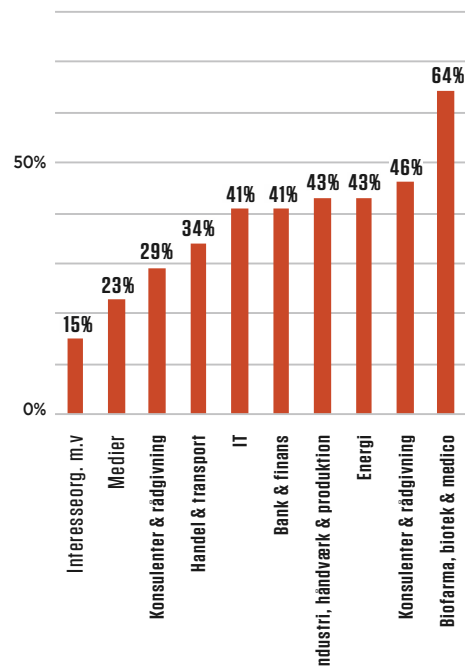
lige – er der stor variation fra branche til branche, viser et udtræk fra Djøfs lønstatistik for 2018.

I det offentlige får medarbejderne væsentligt mindre bonusbeløb end i det private, og de ansatte i staten får noget mere end deres fagfæller i kommuner og regioner. /lio

**Note:** Diagrammet viser, hvor stor en andel af de menige ansatte i forskellige dele af den private sektor der får en form for bonus, samt hvor store bonusser der er tale om.

**Kilde:** Djøf Privats lønundersøgelse 2018 bygger på oplysninger om medlemmernes løn i september. I alt deltog 9.592 respondenter, og svarprocenten var 41.

## SÅ MANGE MEDARBEJDERE FÅR BONUS



## MÅNEDENS CITAT

"Kineserne er dygtige, og de arbejder lynhurtigt. Noget af det, vi kan lære af dem, er, at det ikke er nok at tale om sin strategi, man skal også vide, hvordan man operationaliserer den."

**Lone Fønss Schrøder, næstformand i Volvo A/B's bestyrelse,** om samarbejdet med den kinesiske ejer Geely til Mandag Morgen.



I folketingssalen fangede pressefotografer flere gange Arne Melchior (CD) i noget, der lignede søvn. "Jeg plejede at sige om ham, at han IKKE sov, men havde kontemplative tanker på et højt stratifikations-niveau," sagde Helge Adam Møller (K) senere til B.T.

## DIGITALISERING

## For lidt søvn er overset risikofaktor

Skærmens uafbrudte løfte om underholdning har ødelagt vores søvn, siger direktør for Statens Institut for Folkesundhed, Morten Grønåbæk, til magasinet Danske Kommuner.

"Søvn er en overset risikofaktor. Der burde være et S for søvn på de kendte KRAM faktorer – kost, røg, alkohol og motion," siger han. /ebn

# 3,8%

Så meget er svenske djøferes gennemsnitslønninger steget ifølge den svenske pendant til Djøf, Jusek. I Danmark var tallet for de privatansatte djøfere 4,6%. /ebn

**Kilde:** JUSEK

# 770

svenskere får forkortet livet på grund af stress, mens arbejdsulykker koster ca. 50 personer livet, hvert år.

Kilde: duochjobbet.se



85 pct. af indbyggerne i premierminister Kyriakos Mitsotakis' Grækenland bekymrer sig om, hvorvidt de vil have nok penge som ældre. Kun 27 pct. af danskerne har samme bekymring.

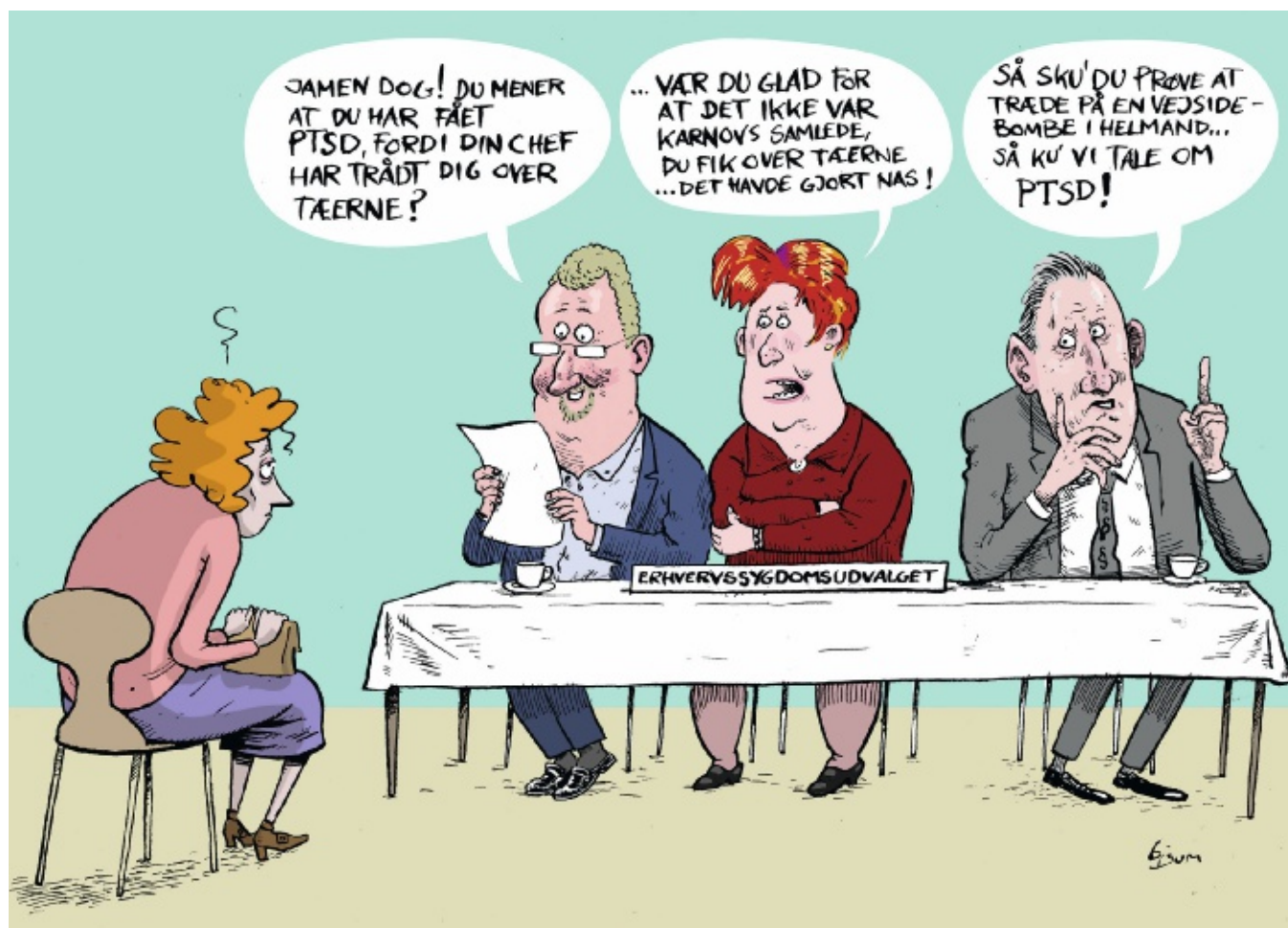
## INDKOMSTER

### Få danskere bekymrer sig om pension

Danmark er det EU-land, hvor færrest er bekymrede for, om de har indkomst nok som ældre. Ifølge en Eurofond-statistik er **27 pct.** af danskerne bekymrede for indtægterne. I den modsatte ende af skalaen ligger Grækenland, hvor **85 pct.** bekymrer sig om indkomstniveauet på deres ældre dage. Generelt er bekymringen størst i de sydeuropæiske lande. /lio

## APROPOS

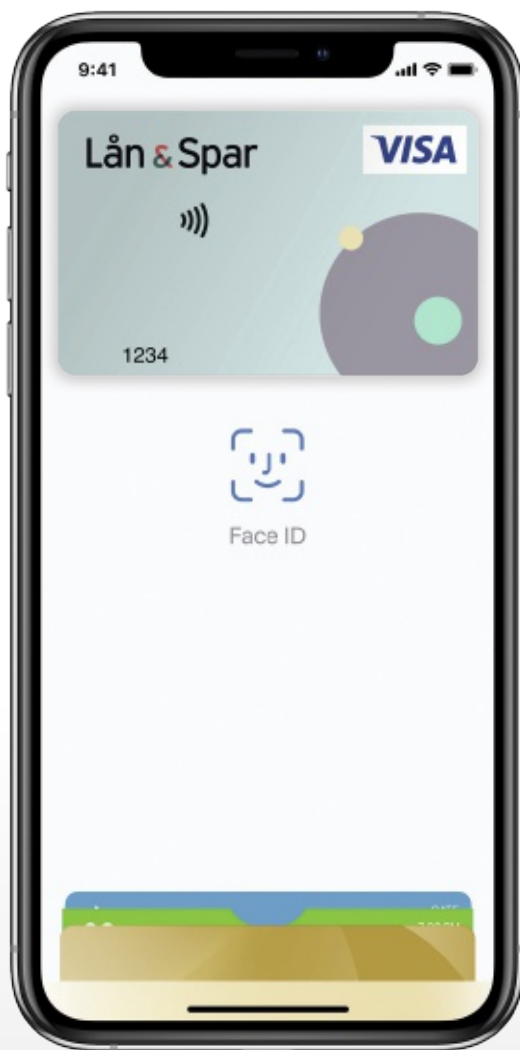
Djøfere har sværere ved at få anerkendt en **psykisk arbejdsskade** end andre faggrupper.



Claus Bigum

Foto: Andrew Testa / Ritzau Scanpix

# Apple Pay. Så nemt



Læs mere på [lsb.dk](https://lsb.dk)

Lån & Spar | Apple Pay

# I dag om et år er ESG det nye CSR. Virksomheders fremtid afhænger af deres positive bidrag til samfundet.

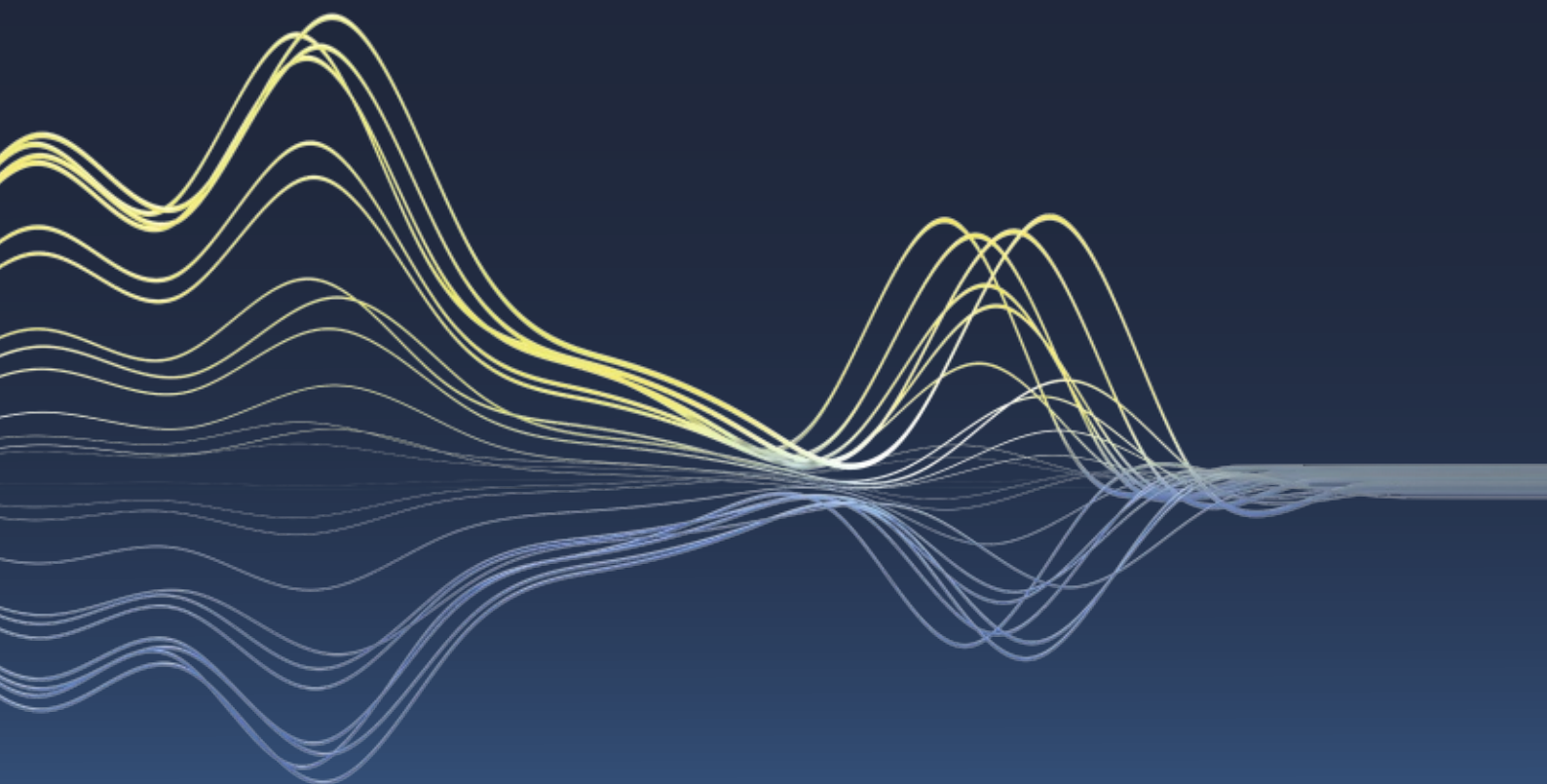
Environment, Social, Governance er et udvidet fokus på samfundsmæssig ansvarlighed. ESG forpligter allerede i dag store virksomheder i udlandet gennem afrapporteringer og vil i fremtiden også ændre strukturen for de danske.

DLA Piper er Danmarks eneste globale advokatvirksomhed.

Vores globale tilstedeværelse er forankret i lokal ekspertise, og med over 4500 jurister i mere end 40 lande har vi en unik indsigt i verden omkring os. Sammen kan vi ruste din virksomhed til virkeligheden, som den ser ud lige nu – og et godt stykke ud i fremtiden.

[dlapiper.dk](http://dlapiper.dk)





The only global law firm in Denmark

# FRIHED FOR IDIOTI

”Det var jo ikke så mærkeligt, at det kørte af sporet med sådan en forældregruppe. Vi var alle djøfere. Det måtte gå galt.”



”Så skal vi måske høre, hvilke værdier I er nået frem til i blå gruppe?”

Facilitatoren ved tavlen kiggede entusiastisk ned mod ’blå gruppe’, mens tovholderen fra ’pink gruppe’ traskede tilbage til sin plads.

Jeg stirrede frustreret på de gule værdisedler på tavlen bag dem: ”Ansvar og fællesskab.” Det var jo ubærligt! Jeg var lige kommet tilbage fra et to-døgns strategiseminar på Nyborg Strand, hvor en eller anden ’proceskonsulent’ fra HR havde tvunget os til at spille bingo med styrelsens værdier. Nu havde jeg fri. Jeg skulle bare have overstået forældremødet i min datters klasse. Og så fortsatte det?

Nede fra den anden ende af lokalet gik ’blå gruppes’ tovholder op mod tavlen. Simon-Emils far, selvfølgelig. Som faktisk var skyld i, at vi sad her. Fordi han *for helvede* ikke bare havde kunnet rette ind efter den ’sukkerpolitik’, trivselsforældrene havde meldt ud. Han skulle absolut statuere et eksempel ved at sende sin møgunge i skole med 10 kilo bland-selv-slik, fordi ”en flok speltmødre ikke skulle bestemme, hvordan hans dreng fejrede fødselsdag.”

Siden da havde klassens forældre ligget i digital sukkerkrig på Skole-Intra. Ting var blevet sagt. Fraktioner var blevet dannet. Så nu var der

blevet indkaldt til forsoningsmøde, hvor nogen åbenbart havde tænkt, at det ville være rigtig fint, hvis vi lige startede med at diskutere klassens ’kerne-værdier’, før vi gik over til den konkrete diskussion, for det havde de prøvet på deres arbejde, og det havde været *komplet idiotisk!*

Jeg sendte et træt blik rundt i det nedslidte københavnerskole-klasselokale, mens Simon-Emils far satte værdisedler op på tavlen. Det var jo ikke så mærkeligt, at det kørte af sporet med sådan en forældregruppe. For bare 10 år siden ville der have siddet fem alkoholiske håndværkere, tre kontanthjælpsmodtagere og en stiknarkoman. Tingene ville have kørt efter en snor. Nu var vi allesammen djøfere. Det måtte gå galt.

Jeg vendte mig mod tavlen, hvor Simon-Emils far præsenterede sine sedler med et lumsk smil, der viste, at det ikke var første gang, han spillede værdispillet. ”Plads til forskellighed,” fastslog den første. ”Ret til individuel udfoldelse.” Og naturligvis: ”Frihed og livsglæde.”

Der lød et dybt suk fra trivselsmødrene, mens jeg et kort øjeblik overvejede, om vi ikke bare kunne få det afgjort med en afstemning.

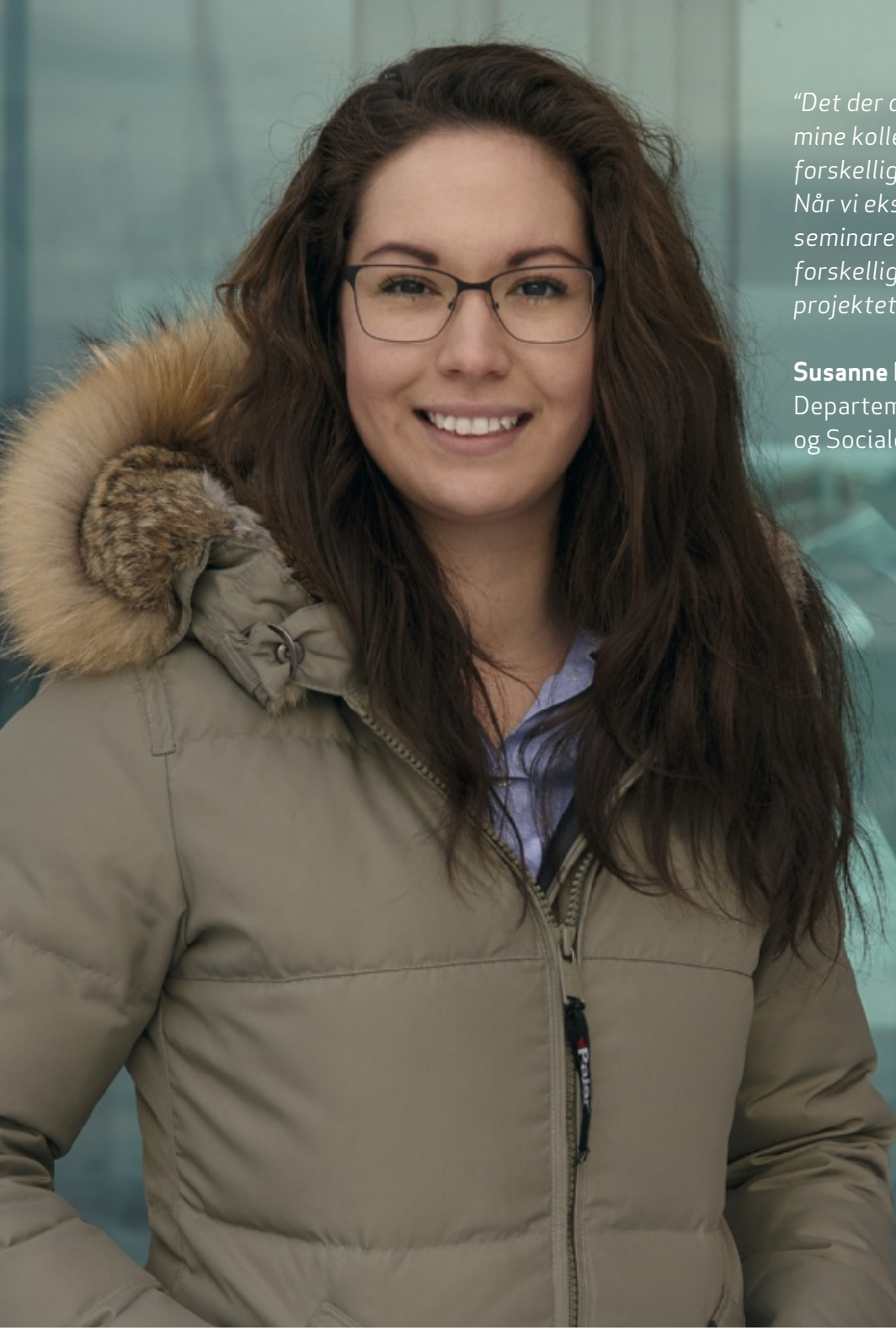
Men det havde Jonas’ far selvfølgelig allerede forsøgt på SkoleIntra. Hvor-efter han var blevet banket på plads af bland-selv-fraktionen, der i et tæppe-bombardement af SkoleIntra-beskeder havde slået fast, at de ikke havde *nogen som helst* intention om at rette sig efter en ”udemokratisk og mindretalsundertrykkende” slikafstemning, fordi de anså deres børns ret til at forgifte deres klassekammerater med industrielle farvestoffer og højt forarbejdet sukker for en umistelig frihedsrettighed, de var parate til at forfølge helt til menneskerettigheds-domstolen i Strasbourg.

”Men så mangler vi jo kun grøn gruppe.” Facilitatoren vendte sig mod mig og pegede op mod tavlen.

Jeg stirrede ned på den øverste af de gule sedler foran mig: ”Frihed for idioti.”

Den var dødsdømt på forhånd. ■

**Per Helge Sørensen** er komiker, forfatter og har tidligere været embedsmand i Forskningsministeriet og Danmarks Radio. Siden 2013 har han især optrådt med den komiske trilogi ’Djof med løg(n)’. Han er uddannet civilingeniør fra DTU.



*“Det der driver og motiverer mig, det er mine kollegaers engagement inden for de forskellige fagområder. Når vi eksempelvis holder kurser eller seminarer, så er det vigtigt, at der er forskellige faglige øjne på opgaven eller projektet.”*

**Susanne Lea Qvist Andersen**

Departementet for Familie, Ligestilling og Sociale anliggender.

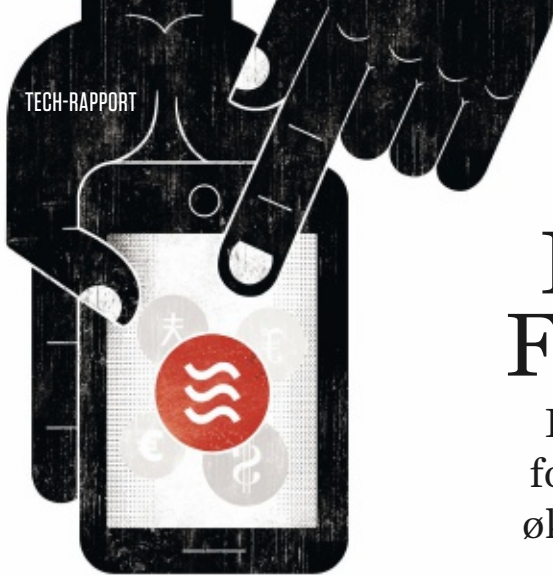


Læs om jobmuligheder  
i Grønlands Selvstyre på  
[www.naalakkersuisut.gl/job](http://www.naalakkersuisut.gl/job)

**NAALAKKERSUISUT**

GOVERNMENT OF GREENLAND





## ANALYSE:

# Det skal du vide om Facebooks nye valuta

Er kryptovalutaen Libra et udspekuleret forsøg på at nedbryde statsligt regulerede, økonomiske infrastrukturer – eller en gave til udviklingslandene?

## HVAD ER EN KRYPTOVALUTA?

**Kryptovalutaer** handles uafhængigt af de internationale banksystemer og har ingen geografiske tilhørsforhold, og deres data lagres ikke centralt. Valutaernes værdi fastsættes gennem handel på **online-børser**, og transaktionerne noteres i en slags gigantisk regnskabsbog, kaldet en **blockchain**. Hver enkelt transaktion er dog krypteret og kun synlig for transaktionsparterne.



af **Morten Bay**, ph.d. i informationsvidenskab. Han forsker i krydsfeltet mellem medier, teknologi og samfund ved USC Annenberg School for Communication and Journalism i Los Angeles.

op mod juridiske systemer. Modebutikken Farfetch, eBay og PayPal har det til fælles, at bankgebyrer presser prisen på deres produkter. Og Marc Andreessen fra Andreessen Horowitz og PayPal-stifteren Peter Thiel er kendte for deres meget liberale holdninger til statslig regulering. Begge sidder i Facebooks bestyrelse.

Man kunne sagtens forledes til at tro, at Libras mål om at hjælpe folk i udviklingslandene blot dækker over et forsøg på at nedbryde statsligt regulerede, økonomiske infrastrukturer i bedste minimalstats-stil. Sådan er det ikke nødvendigvis.

”Vi har kun white papers, tekniske specifikationer og anden *corporate science fiction* at gå ud fra, men det ser ikke ud som om, Libra kommer til at blive værdisat på et frit marked som andre kryptovalutater,” forklarer Lana Swartz, forsker i moderne betalingsformer ved University of Virginia. ”Libras struktur er heller ikke decentral, og det er ikke engang sikkert, at deres blockchain-teknologi kommer til at ligne noget, vi kender.”

Pointen bekræftes af Facebooks nordiske kommunikationschef, Peter Münster: ”Når Libra lanceres i 2020, vil Facebook blot være ét af cirka 100 medlemmer af non-profit-organisationen Libra Association, der alle har et lige antal stemmer i det styrende organ, Libra Association Council. Det er dette råd, der tager beslutninger med hensyn til Libra-reserverne og Libras blockchain,” skriver han i en e-mail.

## USA træder på bremsen

I modsætning til fx Bitcoin reguleres Libra altså centralt og af private kræfter, og dens lancering bliver mere, som hvis f.eks. Facebook-nationens 2,4 milliarder indbyggere

fik deres egen valuta og en nationalbank.

Der er bare ikke nogen demokratisk valgt statsadministration, der er ansvarlig for hverken banken eller valutaen, og det skaber en reguleringsudfordring.

Libra Association får hovedsæde i neutrale Genève, hvor nonprofit-organisationer netop har hjemme for at undgå politisk indflydelse fra nationalstater. Denne afstand til de eksisterende instanser, der juridisk regulerer finansmarkederne, bekymrer en del eksperter og politikere.

Facebook har sagt, at Libra ’vil blive reguleret ligesom andre betalingsmetoder’. Alligevel har det magtfulde finansudvalg i den amerikanske kongres sendt et brev til Facebook, hvor de beder virksomheden standse den videre implementering af Libra, indtil en række aspekter af kryptovalutaen er undersøgt. Men spørgsmålet er, om den amerikanske regering overhovedet har juridiske beføjelser over Libra, når organisationen er international og har hovedsæde i Schweiz?

Samtidig forsøger Mark Zuckerberg at gøre Facebook til en mere gennemsigtig virksomhed, og han er nu åben for større statsregulering. Så måske er Libra blot et åbenhjertigt forsøg på at skabe et alternativ til et bank- og valutasystem, der holder de mindste spillere ude fra de store finansmarkeder. Omvendt kan det være endnu et af de initiativer under disruptionsmantraet, der foregiver at være demokratiserende, men ender med at skabe større ulighed. Uanset hvad vil Libra som alle andre projekter af sin art blive ramt af uforudsete konsekvenser. Det kræver fx meget strøm at frembringe kryptovaluta. Hvis Libra ikke har en god løsning på det problem, bliver diskussionen om Libra måske en helt anden. ■

**M**ed Facebook i spidsen vil en gruppe Silicon Valley-firmaer give ressourcetsvage grupper adgang til globale, finansielle markeder uden om bankerne. Det skal ske med indførelsen af en ny kryptovaluta, Libra, der hverken ligger under for nationalbankstrategier eller Verdensbankens politikker. Er det en gave til udviklingslandene, en ultraliberal våd drøm eller – som nogle politikere advarer – et mareridt?

Hvis man vil forstå Libra, er det en god idé at kigge på, hvem der står bag. Ud over Facebook er det bl.a. Spotify, eBay, Farfetch, PayPal, Uber og Lyft. Dertil kommer bl. a. nonprofit-organisationer, kredittortfirmaer og venturekapitalfonde, inklusive Andreessen Horowitz, en tidligere investor i Facebook.

Det er langtfra en tilfældigt sammensat gruppe. Spotifys topchef, Daniel Ek, er en af Facebook-stifter Mark Zuckerbergs bedste venner.

Uber og Lyft har allerede været i bokseringen med adskillige landes politikere over taxa-love og er vant til at tage kampen



djøf



# Hvornår har I sidst tjekket jeres forsikringer?

Når der sker små og store forandringer i jeres liv, kan det være en god idé at tilpasse forsikringerne. Det kan fx være, I har fået flere børn, købt ny bil, nyt designmøbel, fået hund eller rejser mere.

Som medlem af Djøf har I særlige fordele gennem Codan. Ring ind til os og få et uforpligtende forsikringstjek, og hør om jeres medlemsfordele.

Ring til vores forsikringsrådgivere  
på **33 55 30 80**.

Spar op til  
**32%**  
på alle dine forsikringer  
som Djøf-medlem.\*

06.19. Codan Forsikring A/S, CVR 1052 9638. \*I opnår rabatten på 32 % ved tre kerneforsikringer. Læs mere om kerneforsikringer på [codan.dk/djof](http://codan.dk/djof).

**CODAN**



Michal Karvø er med til at åbne døren for en ny fremtid i Nakskov for det digitale bibliotek og videnscenter Nota - og for sig selv.

# En udflytter flytter ind

Michael Karvø skal rykke 81 statslige arbejdspladser til Nakskov. Det er drømmejob. Selv om specialisterne ikke vil flytte med, huslejen er dyrere end i København, og det koster en bondegård at rykke to printere.

Af Eva Bøgelund Foto Daniel Hjorth

Om det er en *god* idé at flytte statens digitale bibliotek og vidensbank for blinde, svagt-seende og ordblinde, Nota, fra Østerbro til Nakskov, taler vi ikke om. Man er embedsmand. Man har påtaget sig en opgave. Man løfter den. Sådan er det.

Også med chefen for økonomi, strategi, administration og kommunikation i Nota, Michael Karvø, selvom han ikke ligner prototypen på en embedsmand i sin t-shirt fra Sequoia National Park hjembragt fra den seneste trekkingtur. "The mountains are calling, and I must go", som hans yndlingscitat lyder. Han har selv helt frivilligt valgt jobbet, opgaven og Nakskov til.

"Det her er *second to none* for en djøfer: At modellere en helt ny organisation! Og det skal vi jo, fordi alle vores super-specialister, der har fået medaljer for trofasthed, ikke flytter med. Det er her, vi djøfer med al respekt for andre professioner tilfører værdi med at skære til, regne, vende hver en sten – og lade være med at lade os rive med af alle mulige følelser."

1. oktober flytter Nota ind i Nakskovs gamle købstadsrådhus, som staten har købt af Lolland Kommune, og som Bygningsstyrelsen lige nu vender vrangen ud på. Michael Karvø har en kontrakt, der

lyder på tre lange arbejdsdage om ugen i Nakskov, én hjemmearbejdsdag og én fredag om ugen, når de er flyttet.

Det vender vi tilbage til.

## For dyrt at flytte lydstudierne

Da Lars Løkke på et pressemøde 17. januar 2018 om nye udflytninger afslørede, at Lolland Kommune fik Nota, var Michael Karvø midt i at afvikle sit 20 år gamle konsulenthus, Cedi – rådgivning om digital forvaltning.

Han skulle noget andet nu, og der havde også været følere ude efter ham fra bl.a. et par store tech-virksomheder. Men cirkushesten, som havde trådt sine ungdomssko i ministerierne, lugtede savsmuld. Dét her var noget at være strategichef for. Han fik jobbet.

Han viser rundt i Nota, som bor på tre etager i anonym, men praktisk, beton på Østerbro.

"Det var vel egentlig min 60-års-krise, der udløste det hele," siger han ude på trappen ned til lydstudierne, som skal blive i København.

Skuespillerne, som indtaler lydbøger og undervisningsmaterialer, kan kun læse op i tre timer ad gangen. Det ville blive så dyrt at fragte dem til og fra Nakskov og bygge nye lydstudier, at Finansministeriets folk blegnede, da de fik regnestykket.

Der gik hurtigt røgsignal tilbage: Studierne bliver!

Også it-udviklingsafdelingen – der er helt central i den digitale institution – får lov til at blive. I hvert fald de første fem år.

"Nej, selvfølgelig er det ikke optimalt, at de sidder her og direktionen 175 km sydpå. Men vi har i forvejen svært ved at rekruttere it-folk her på Østerbro. Vi er staten, vi kan ikke bare gribe til lommerne. Så det er den bedste løsning for nu," forklarer Michael Karvø.

## 'Så vi er jo blevet fyret'

Vi går ned i 'produktionen' til de to store punktskriftprintere, som printer bøger og tekster til blinde. De skal med til Nakskov, og de er så dyre at flytte, at Finansministeriet og Rigsrevisionen – som ikke forstod, at en printer kunne være så dyr – kom ud for at se dem med egne øjne.

De teknikere, der betjener printerne, tager ikke med til Nakskov.

"Så vi er jo blevet fyret," oplyser en af dem venligt, mens han skruer på en skrue i papirfremføreren.

Michael lægger hånden på sit hjerte. Det giver mening at arbejde her. Forleden fik de brev om, at en afdød blind har testamenteret sine jordiske ejendele til Nota. En svagtseende DTU-dimittend skriver, »

"Det her er second to none at være med til for en døjer: At modellere en helt ny organisation!"



at han aldrig havde fået sin uddannelse uden Nota.

Anna Laurentzius stikker hovedet ud af sit glasbur. Hun er nyansat digital produktionschef, født og opvokset på Lolland og flytter nu tilbage med mand og børn. De har lige købt overpostmestervillaen i Saksøbing, og der er taget mål til øko-hønsehus.

### Skal gro i Lollands muld

Vi kører til Nakskov i Michael Karvøs halvgamle Audi – fra konsulenttiden, hvor han kørte landet tyndt – og tæller nedlagte sukkerfabrikker hen over det grønne, flade land med Lollands fede muld, som Nota skal slå rødder i. Det nye Nota skal bygges på nærarbejdsmarkedet, understreger Michael Karvø.

Vi er nødt til at køre i bil. Med tog tager det tre en halv time hver vej på grund af et større sporarbejde – som varer de næste mange år.

Efter to timer svinger vi ind på Axeltorv i Nakskov, og Michael finder sikkerheds-sko frem i bagagerummet. Det gamle rådhus er en regulær byggeplads. Når staten køber et hus, skal det være tip-top – næsten så meget, at de lokale undrer sig. Børne- og Ungeforvaltningen sad der jo fint, indtil byrådet rykkede dem ud for at give plads til de eftertragtede 81 statslige arbejdspladser.

Michael Karvø synes, det er Harry Potter-agtigt, at det tager staten så lang tid at få et domicil på plads, når nu udflytningsministeren, Sophie Løhde, for halvandet år siden stod og sagde, at denne gang skulle det gå stærkt – og Lolland Kommune stod klar.

"Det er lidt uartigt, at det skal tage så lang tid med uvished om indflytning. Vi må først give de fyrede deres aftrædelsespakker et halvt år før den fysiske flytning."

Men det bliver dejlige lokaler. Smukke, lyse, luftige, historisk aura, lige til at ranke ryggen over.

### I København er de små – her bliver de store

Nota hører under Kulturministeriet, og i København er Nota en lille fisk i det fine selskab med Det Kgl. Teater og de andre. På Lolland bliver de én,

man regner for noget. Det er bare at ringe til borgmesteren i Maribo, så tager han telefonen.

"De synes, vi er spændende. Og jeg synes, her er spændende mennesker. Sådan overskudsagtige, som deler deres netværk med én. Har man en samarbejdspartner, der kender en godsejer, som laver årgangsvin af kirsebær, så er man også i netværk med ham. Lolland har det hele. Fra de fattigste til de rigeste, men de er fælles om at være så stolte af deres landsdel. Dén der tv-dokumentar, 'På røven i Nakskov', gør stadig ondt," siger Michael Karvø.

"Vi kalder det også Snakskov. Rygter spreder sig hurtigt. Man kommer hinanden ved. Det forpligter. Nota skal give sit til lokalområdet. Vi skal blande os. Vi gør vores bedste for ikke at leve op til fordomme om, at os i staten skriver med fjerpen og er utilnærmelige."

Thomas Knudsen, Lolland Kommunes kommunaldirektør, der residerer på rådhuset i Maribo, nikker og bekræfter. Han er stødt til for lige at møde Michael Karvø, før han skal videre til et byråds-seminar uden for Nakskov.

"Vi er nogle anarkister hernede," siger han med slet skjult stolthed, og så man forstår, at her har de fundet en legekammerat i Michael Karvø og de

---

## "Man kommer hinanden ved. Det forpligter. Nota skal give sit til lokalområdet. Vi skal blande os.

---

Michael Karvø

---

andre fra Nota.

Da de inde på rådhuset for halvandet år siden på News hørte Lars Løkke sige 'Nota til Nakskov', var de helt blanke. Thomas Knudsen måtte ind og google og ud og stikke en gul lap om Nota til borgmesteren, som de lokale journalister summede om.

"Først var vi usikre på, hvad det var for en statslig institution, vi skulle begaves med, men efter vi har lært dem at kende, er vi meget glade. Nota er en produktionsvirksomhed, som skal bruge et miks af kompetencer, og som også kan række ud over sig selv til alle os andre og mod et lokalt iværksættermiljø," siger Thomas Knudsen.

### Analytisk overarm med tatovering

Michael Karvø og hans lokale HR-sparingspartner, Birgitte Nymann, lagde offensivt ud: 'Nota søger eventyrlystne medarbejdere'. Der kom så mange ansøgere, at de dårligt kunne håndtere det. Det er et eventyr, siger Birgitte.

De ansætter stadig. I går sad Michael Karvø i ansættelsessamtaler på en stilling, som blev slået op som 'Stærke analytiske overarme med tatoverede kommunikationsevner søges, da vi kun er ganske få, der rykker med HQ Nakskov'. Da jobannoncen var trykt,





Før Nota kan flytte ind i Nakskovs gamle rådhus, vender Bygningsstyrelsen bunden i vejret på det hele. De lokale synes godt nok, det ser dyrt ud.

## Hvad laver Nota?

### PRODUKTION

Producerer lyd-bøger og tekster for læsehandicappede (blinde, svagtseende og ordblinde).

### VIDEN

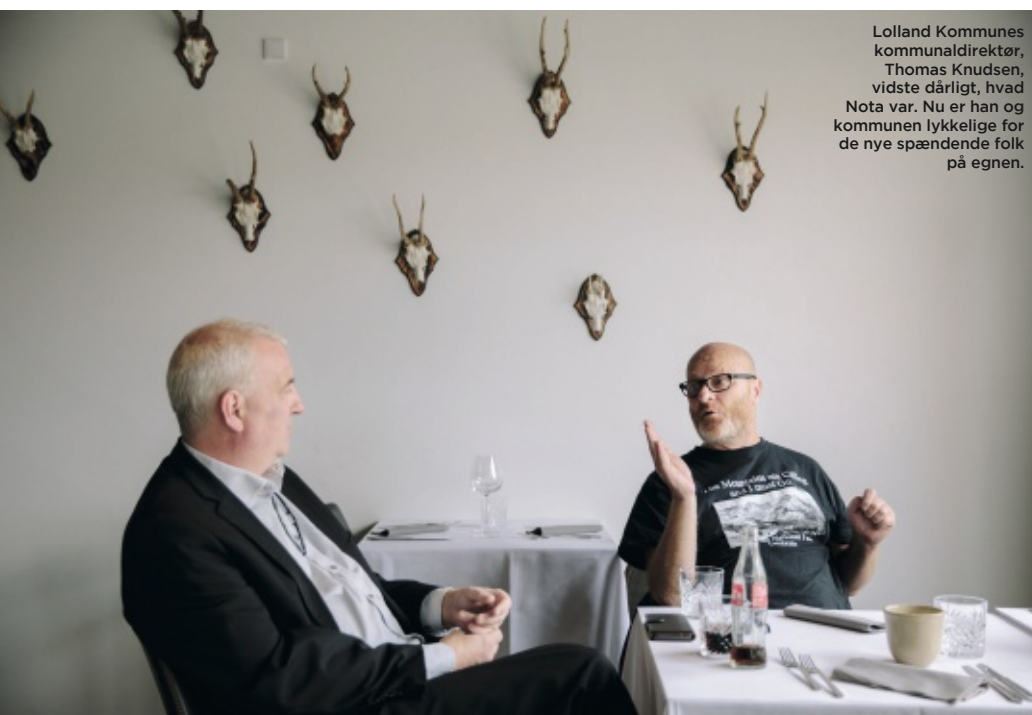
Stiller viden og specialister til rådighed for biblioteker, undervisere, forlag, studerende, myndigheder og alle andre.

### STØRRELSE

81 medarbejdere.

### DESTINATION

Udflyttes til Nakskov 1. oktober.



Lolland Kommunes kommunaldirektør, Thomas Knudsen, vidste dårligt, hvad Nota var. Nu er han og kommunen lykkelige for de nye spændende folk på egnen.



**Michael Karvø, 62 år**

**2018-** Økonomi- og strategichef i Nota

**2000-2018** Medstifter af og direktør for konsulenthuset CEDI, Center for Digital Forvaltning

**1985-2000** Embedsmand i bl.a. Budgetdepartementet og Videnskabsministeriet

**1985** Cand.scient.adm.

blev de alligevel lidt nervøse for, om de var for maskuline.

Men nej, de fik 170 ansøgere, og næsten 60 pct. var fra kvinder. Én havde fået sin mand til at fotoshoppe en ordentlig Skipper Skræk-overarm på sig. Michael Karvø er ovenud tilfreds med ansøgerbunken. Langt over halvdelen kom fra det nære arbejdsmarkedsområde, og det er dem, Nota helst vil have.

“De kloge siger til os: Lad være med at ansætte nogle, som tror, de kan pendle til Nakskov. Det kan man ikke. Så vi måtte jo skrælle nogen fra Hørsholm og omegn af, som ikke havde forstået, at når vi siger Nakskov, så mener vi Nakskov. Dér arbejder man ugens fem dage.”

“Jeg kan jo heller ikke selv,” siger han om at pendle og sin særlige kontrakt med de tre dage i Nakskov. Den aftale skal vel løbe et par år.

“Og det er kun for os få gamle i gårde, men vi dør jo også lidt ud med tiden.”

### De er så flinke i Moderniseringsstyrelsen

Notas ledelse har også opdaget en anden udfordring. Det er *dyrt* at rekruttere arbejdskraft i nærområdet. Meget dyrere end i København.

“Folk hernede med den type kompetencer, vi skal bruge, ved godt, at der er få af deres slags og kender deres værd. Det er vi blevet mega-udfordret på. For vi skal jo altså bruge dem. Vi er en digital vidensinstitution, som skal have al vores *big data* ud og gøre samfundsnytte.”

Så ingen billig arbejdskraft. Men så huslejen da? Troels Lund Poulsen, Venstres udflytningsminister tilbage i 2017, sagde til Djøfbladet, at udgifterne ved at flytte ud tjener sig hjem på fem-seks år på ikke mindst sparet husleje.

Men Michael Karvø må dementere.

“Vi sparer ikke noget. Vi får derimod en huslejestigning på 25 procent.”

*Hvordan har jeres departement og Finansministeriet behandlet jer?*

“Til et 12-tal, synes jeg. Vi er blevet behandlet godt.”

Og servicen er høj.

“Når jeg mailer til min budgetstyrings-officer, får jeg svar et kvarter efter. Finansministeriet har deres paradigmer og styringspunkter, men de er super-professionelle. Tag Moderniseringsstyrelsen, som bliver sådan skældt ud. De er bare så hjælpsomme. Og jeg har en fri dialog med vores departement, hvor vi ærligt kan sige til dem, hvor vi har vores udfordringer



Christian X på hest og balkon med flagpligt pryder Notas nye hjem på bytorvet i Nakskov.

## “De kloge siger til os: Lad være med at ansætte nogen, som tror, de kan pendle til Nakskov. Det kan man ikke.”

Michael Karvø

med udflytningen, og hvor vi ikke har. Der er mål og ting, vi ikke når. Vi er nødt til at have dobbeltbemanding i en periode og så videre, og det forstår man,” siger han og funderer:

“Sådan en udflytning kan man bruge som verdens bedste undskyldning til at få aflad for alt muligt, men det skal man jo ikke. Der skal også være nogle kort at spille til senere.”

### Fuck, Nakskov

Holder det med christianshavneren Michael Karvø i Nakskov?

Nja, siger han. I takt med, at 1. oktober nærmer sig, indfinder tømmermændene sig.

Det var alt det sjove, han sagde ja til. Ikke det med at skrabe is af forruden på bælgmørke vintermorgener før turen ned ad E47. Og går det med at lede og styre, når man er væk to dage om ugen, spekulerer han.

Som single med to voksne børn kan han egentlig gøre, som han vil. Men flytte gør han ikke. Efter 14 år i en JØP-lejlighed med Eigtveds Pakhus og havnefronten i baghaven er han blevet indfødt christianshavner. Han er sågar suppleant i Vor Frelsers Kirkes menighedsråd.

Audien, som han ellers havde regnet med at køre ned, skal nok fornyes nu, og

han skal finde sig et logi at leje i Nakskov.

Hvis han da ikke går ind til naboen. En af hans gamle vandrevenner, Jim, har åbnet en *new nordic* restaurant klos op af det gamle rådhus. Her spiser vi ristet pighvarrogn med lokale urter, mens kommunaldirektøren får en cola, fordi han ikke har tid til andet.

“Jim og Maria, hans kone, har et anneks. Der kan jeg bare bo, indtil jeg finder noget, siger de.”

*Hvad koster det her dig alt i alt efter 1. oktober?*

“Det er jo en dårlig forretning, så det er jeg holdt op med at regne på.”

*Men du holder ved og tager med til HQ Nakskov?*

“Ja. Det er helt klart planen. Men jeg ved også godt, at hvis der bliver for mange mandag morgener, hvor jeg tænker ‘fuck, Nakskov, det er for langt væk’, så er det et tegn på, at det alligevel ikke holder for mig. Det har jeg også sagt til Michael.”

‘Michael’ er Notas direktør, Michael Wright, som er djøfer ligesom ham selv, og som følger med som øverste chef til Nakskov.

*Skal han se interviewet igennem før tryk?*

“Det tror jeg, han helst vil være fri for. Og jeg har været medlem af Djøf, siden jeg var 20, og selvfølgelig skal han ikke kontrollere, hvad jeg siger til Djøfbladet.” ■

- # 10 ting ledere i advokatbranchen gør forkert
- 01 Holder stædigt fast i egne argumenter og idéer
  - 02 Sætter sig selv i centrum
  - 03 Tænker mere på sig selv end andre
  - 04 Virker intimiderende
  - 05 Lover mere, end han/hun kan holde
  - 06 Har mange urealistiske idéer
  - 07 Handler uforudsigeligt
  - 08 Overstyrer sine medarbejdere i detaljen
  - 09 Tvivler på andres intentioner
  - 10 Er arrogant

## Der er ikke noget mere demotiverende end elendig ledelse. På den front står det skidt til i advokatbranchen, viser en ny undersøgelse blandt de ansatte. Se kendetegnene hos de dårlige ledere i advokatbranchen – og hos de gode.

Af *Tine Santesson*

**'D**et eneste tidspunkt, min leder har kontakt til mig, er, når hun skal ind og høre, hvad jeg kan fakturere i den her måned.'

Sådan lyder et af udsagnene i en undersøgelse om ledelse i advokatbranchen, som Implement Consulting Group har gennemført for Djøf Advokat.

Undersøgelsen er baseret på både kvalitative og kvantitative interviews. Sidstnævnte blandt 1.932 advokater og advokatfuldmægtige med en svarprocent på 17,3.

Generelt viser undersøgelsen, at det er på det jævne med ledelseskvaliteten i advokatbranchen og med god plads til forbedring, siger Signe Gro Jensen, managementkonsulent i Implement Consulting Group. Efter at have interviewet en række medarbejdere og også haft 'best case-interviews' med otte ledere beskriver hun advokatbranchen sådan her:

"Der, hvor det står værst til, er det som at træde ind i en tidslomme fra 50'erne. Der er et udtalt hierarki, og man tror, man kan behandle mennesker som ting og få noget godt ud af det."

Som hun siger:

"Den tilgang er hverken befordrende for præstation eller arbejdsglæde."

Men alligevel sker det – det er også erfaringen hos Mathias Krarup, formand for Djøf Advokat.

"I Djøf Advokat hører vi fra og om mange medlemmer, der har oplevelsen af bare at være en brik i spillet. Det får mange til at stemple ud på et tidspunkt, fordi de simpelthen ikke er motiverede længere. Mens mange andre går i konstant frygt for, om de bliver stemplet ud, fordi de ikke performer godt nok, og bare bliver erstattet af en anden."

Mathias Krarup sammenligner det med et skadet muldyr, der lå i kanten af stien, da han for nylig var på bjergbestigning i Marokko.

"Det var åbenlyst, at muldyrene udelukkende betragtes som et arbejdsredskab, og kan de ikke slæbe og bære her og nu, bliver de bare erstattet med et andet muldyr. Og det syn kan vi genkende fra visse partnere i advokatbranchen og visse advokatkontorer. Her bliver den ansatte kun opfattet som en arbejdsressource."

### Et usundt pres

Selvfølgelig skal der være fokus på økonomien i en privat virksomhed, siger Mathias Krarup.

"Men det er meget 'sag-til-sag-økonomien', der er fokus på. Det langsigtede perspektiv for både medarbejdere og virksomheden mangler. Man ønsker ikke altid at lave langsigtede investeringer for virksomheden, for hvis man gør det, går man glip af det overskud, man som partner kunne få del i et givent år."

Det giver til tider et usundt pres på den enkelte ansatte, siger Djøf Advokat-formanden.

"Det er et psykisk pres, hvis det eneste, du hører fra din chef, er, når han spørger, hvor meget du kan fakturere. Mange er underlagt et debiteringskrav. Kobler man det sammen med den manglende feedback-kultur, der er mange steder i advokatbranchen, giver det for alvor grobund for dårlige psykiske arbejdsvilkår."

### Tager tid væk fra fakturering

Signe Gro Jensen kan godt genkende det kortsigtede fokus. Men fremhæver også, at der er forskelle i branchen.

"De virksomheder, der har højt motiverede medarbejdere, beskriver ledelse som 'en god investering'. De steder, hvor medarbejderne er demotiverede, bliver ledelse beskrevet som en aktivitet, der tager tid væk fra fakturering."

Der er stadig for langt mellem de gode ledere, mener Mathias Krarup, og det kan komme til at give bagslag for både den enkelte ansatte, men også for advokatvirksomhederne.

Han peger på en tidligere undersøgelse fra Djøf, der viste, at hver anden ansat advokat eller advokatfuldmægtig havde overvejet at forlade advokatbranchen det forgangne år. ■

**Jeg finder faktisk ikke, at min leder er min leder, men mere én, der skal finde ud af, hvordan man får mest muligt ud af de ressourcer, der er i firmaet.**

Citat fra Djøf-undersøgelsen 'Ledelse i advokatbranchen'

... og 10 ting ledere i advokatbranchen gør rigtigt

01. Bevarer fatningen i pressede situationer
02. Overholder sine aftaler
03. Opbygger tillidsfulde relationer
04. Tager andres synspunkter alvorligt
05. Er nysgerrig på nye ting
06. Er tilgængelig, når der er behov for det
07. Er den bedste version af sig selv
08. Udviser god selvindsigt
09. Opbygger et stort netværk
10. Giver løbende feedback

# SØREN KÆMPEDE FOR EN GOD SAG, MEN ENDTE MED AT KÆMPE FOR SIT LIV

Søren arbejdede næsten sig selv ihjel. Et enormt arbejdspress og et grænseoverskridende coachforløb førte sandsynligvis til tre blodpropper i hjertet og siden en psykisk deroute. ”Han er blevet en helt anden mand end ham, jeg giftede mig med,” siger hans kone, Anne, i dag.

*Af Stefan Nygaard og Tine Santesson Illustration Rasmus Juul*



**I** en måned tog Søren med sin kone, Anne, på arbejde. Han var så angst, at han ikke turde være alene hjemme. Så sad han der ved siden af hende eller i et mødelokale, indtil hun fik fri. Og når hun var ude at holde oplæg, ventede han på hende i bilen på parkeringspladsen. Han sad mest bare og kiggede ud i luften, for han kunne ikke koncentrere sig om at læse – han, der ellers altid havde haft gang i flere bøger på samme tid.

Det er fire år siden i dag. Men Søren's historie begynder endnu længere tilbage.

Hans rigtige navn er ikke Søren. Han er i dag så påvirket af det, der skete, at han stadig får angst, når han bliver konfronteret med sin tidligere arbejdsplads. Derfor har vi valgt at anonymisere ham.

I 1994 begynder Søren som grøn cand. merc. i en dansk organisation. Han brænder for sit arbejde – og det gode, hans arbejde gør for samfundet.

**“Første gang jeg mødte ham, tænkte jeg: ‘Hold da op. En rigtig politisk lobbyist.’ Sådan én, der tænkte store tanker, var kreativ. Han spekulerede meget over, hvordan han kunne kæmpe svage menneskers sag. Hvis der var nogle udfordringer, så tog han kampen op.”** - Søren's tidligere coach og terapeut

Kollegerne kalder ham 'præsten', 'missionæren' og 'stræberen', fortæller han selv i dag. Og det er ikke kun positivt ment. I sagsakterne fra hans arbejdsskadesager beskriver arbejdsgiveren ham som én, der havde vanskeligt ved at give arbejdsopgaver fra sig, og hans facon gjorde, at nogle kolleger holdt lav profil, når han var til stede.

**“Søren var ikke noget stille lam. Han er ikke ond, men han sagde tingene højt uden at lægge fingre imellem.”** - Anne, Søren's kone

Søren knokler usædvanligt hårdt for at fremme organisationens virke og ikke mindst for at skaffe finansieringen

---

**“Jeg tror, han er en mand, der samler konflikter med mennesker op. I virkeligheden har han et stort hjerte, men han er meget direkte i sin kommunikation. Jeg er sikker på, at han er udfordrende at arbejde sammen med. Han skubber til grænserne for at opnå det, han tror på.”**

---

Søren's tidligere coach og terapeut

til det. Han lobbyer, får internationale samarbejder op at stå og samler både offentlige midler og EU-midler ind.

37 timer om ugen er slet ikke nok for ham. I 2008 har Søren's arbejdsgiver ifølge sagsakterne opgjort, at han arbejder 57,6 timer om ugen i gennemsnit som politisk konsulent. Søren har selv opgjort det til 60,3 timer.

Han har en løbende dialog med sin chef om, hvordan han får arbejdstiden ned. Og de er enige om, at der skal gøres noget ved det. Men der sker hele tiden et eller andet, som enten Søren eller hans chef mener, han er nødt til at prioritere.

## 2009 Lobbyist på fuld tid

En lovrevision med betydning for organisationen er på vej, og det betyder, at Søren bruger næsten en fuldtidsstilling på politisk lobbyarbejde ved siden af sine øvrige opgaver. I 2009 har han ifølge sin arbejdsgiver en gennemsnitlig arbejdstid på 67 timer – hans eget regnskab siger 69,9 timer. Han taler igen med chefen om de lange arbejdsdage. Chefen beder ham holde ud – og i slutningen af året bliver der ansat en assistent til at aflaste ham. Men samtidig vokser det internationale arbejde.

## 2010

### Guldmedlem hos Lufthansa

Søren har 90 rejsedage. Han er blevet guldmedlem hos Lufthansa. Den gennemsnitlige arbejdstid falder dog til en smule under 60 timer. Søren's egen opgørelse siger 60,6 timer.

I efteråret opstår der akutte problemer med organisationens økonomi. Derfor bliver Søren af chefen bedt om at aflyse sin efterårsferie.

Nogenlunde på samme tid opsøger Søren for første gang sin egen læge pga. symptomer på stress.

## 2011

### Første blodprop

Natten til den 30. januar får Søren det skidt. Anne har en fortid som sygeplejerske, og hun forsøger at måle Søren's blodtryk, der plejer at ligge meget lavt. Men den nat kan det slet ikke lade sig gøre, fordi det er højere, end apparatet kan måle.

Om natten får Søren en blodprop i hjertet.

Tre dage senere modtager han en mail fra chefen om noget internationalt arbejde, som han beder Søren forholde sig til. Det gør han fra sin sygeseng på intensivafdelingen på Rigshospitalet. »







## Umuligt at få anerkendt arbejdsskader

Djøfere kan også blive så belastede af deres arbejde, at de får varige mén. Men sandsynligheden for, at de får anerkendt deres psykiske arbejdsskader, er mikroskopisk.

Efter knap 19 år i Djøf kan juridisk chef Rami Christian Sørensen ikke huske en eneste djøfer, der er lykkedes med at få en anerkendelse via det offentlige arbejdsskadesystem. Det samme fortæller Birgitte Filtenborg fra Elmer Advokater, der har en fortid i Arbejdsskadestyrelsen og i dag har specialiseret sig i sager om arbejdsskader. Og heller ikke Joachim Faber-Rod fra advokatfirmaet JFR Law, der bl.a. har ført arbejdsskadesager for Djøf, kender til nogen tilfælde.

Djøfbladet har siden marts haft et særligt fokus på psykiske arbejdsskader, og i løbet af den periode er det blot lykkedes at finde én enkelt djøfer, der har fået anerkendt sin arbejdsskade af myndighederne.

**“Søren er en person, der får mange og gode idéer. Det var mit indtryk, at Sørens chef gerne så alle de idéer realiseret.”**

- Samarbejdspartner fra en organisation, der har arbejdet tæt sammen med Søren

I starten af marts er Søren tilbage på arbejde. Efter et par måneders flyveforbud pga. blodproppen ligger projekttilsyn og opfølgning i udlandet igen hos Søren.

Organisationens økonomiske problemer er mod forventning ikke blevet løst. Få dage inden Søren skal af sted på to ugers skiferie med familien, beder chefen ham derfor om at aflyse ferien og betaler rejsens omkostninger.

Søren har lavet en aftale med chefen om at arbejde mindre. Alligevel sidder han og arbejder til klokken to om natten.

Hans kone har fat i ham. Hverken Søren eller chefen overholder aftalen.

**”De er et dårligt makkerpar, de to. Søren siger: ‘Kan du ikke se, at hvis vi får de her penge hjem, så ....’ Og Sørens chef skriver klokken 23 om aftenen, fordi der er en minister, der skal have et svar nu eller en eller anden hovsaopgave, der skulle være løst i går.”** - Anne

Sørens arbejde bærer frugt, og det lykkes organisationen at få økonomien på ret køl.

I november 2011 får Søren to engangsvederlag på henholdsvis 40.000 kr. og 20.000 kr. for at have ydet en ekstraordinær indsats. Desuden får han 50.000 kr.,

hvis han lykkes med at opfylde nogle projektmål. Hans løn bliver også hævet med 3.000 kr. om måneden.

### 2012 70 timer om ugen igen

Søren er igen oppe på omkring 70 timer om ugen – arbejdsgiver siger 68,6, Søren siger 71,7. Han har 90 rejsedage i 2012. Han og chefen laver endnu en aftale for at få styr på merarbejdet. Men så bliver et større internationalt projekt lagt til.

I efteråret er Søren tæt på et sammenbrud. Han ringer til sin chef under et arbejdsophold i udlandet og græder i telefonen. Han husker, at chefen siger, at de ‘skal være bedre til at passe på hinanden’, og foreslår, at Søren går ud og spiser en stor middag dagen efter.

“Nogle gange ville jeg synes, det var federe, hvis Søren kunne blive vred i stedet for bare at acceptere de mange opgaver.” - Anne

## 2013

### Anden og tredje blodprop

Arbejdsugerne ligger stadig på knap 70 timer i snit ifølge arbejdsgiver og lidt over ifølge Søren. Fra 1. februar til 30. juni har Søren blot 19 dage i Danmark.

I foråret begynder han på arbejdsgiverens foranledning et coachingforløb hos en kvindelig coach og psykoterapeut. I sagsakterne begrundes arbejdsgiveren coachforløbet med, at Søren skal få hånd om sit enorme overarbejde, og at han skal blive bedre til at samarbejde med sine kolleger.

Søren er rigtig glad for forløbet, men på arbejdet er han fortsat meget presset. I forbindelse med arbejdsskadesagen udtaler psykoterapeuten i en erklæring, at Søren er stresset, og at ledelsen ikke gør nok for at hjælpe ham:

‘[...] Da han indleder coachingforløbet, ligger en normal arbejdsdag på mellem 13-15 timer. Allerede på dette tidspunkt balancerer han på kanten af alvorlig overbelastning og stress, og det er ikke mit indtryk, at der fra virksomhedens side gøres en reel indsats for at afhjælpe denne situation’.

Den 13. juli, et par uger efter han er kommet hjem fra to rejser i udlandet, får han to blodpropper i hjertet. Ifølge en speciallægeerklæring fra en overlæge på Bispebjerg Hospital skyldes de to blodpropper formentlig det arbejdspress, som han har arbejdet under.

‘[...] Alt i alt vurderes det som sandsynligt, at det psykosociale arbejdspress og de emotionelle belastninger har spillet en rolle for de gentagne hjertetilfælde’.

Selv om det går godt hos psykoterapeuten, ophører forløbet efter de to blodpropper. Terapeuten fortæller, at hun i en samtale med ledelsen sagde, at Søren ikke var problemet. Det var snarere chefen, der ikke var i stand til at lede en ‘krævende’ medarbejder. Og ifølge hende stopper organisationen terapiforløbet derefter.

## 2014

### Et usædvanligt coachforløb

Ifølge Søren har han skaffet en bevilling på 40 millioner kroner til et stort projekt, og organisationen ansætter cirka 15 ekstra medarbejdere. Søren kommer til at stå for projektet, men chefen kræver, at han begynder et nyt coachforløb. Dels for at organisere det nye projekt, men også for at han kan forbedre sine lederegenskaber.

Søren starter hos en ny coach, som organisationen har anbefalet. Herfra går det galt.

I starten handler samtalerne om arbejdet. Søren fortæller, at coachen understreger, at det er at fortroligt rum, hvor intet kommer videre. Søren fortæller, hvor han ser alle knasterne, og om hvordan han oplever ledelsesstilen.

Men coachen har ifølge Søren også samtaler med Søren chef. Og Søren finder ud af, at dét, han har sagt i al fortrolighed, bliver videregivet til chefen – også på skrift. Det er meget grænseoverskridende, synes han.

**”Han spørger ind til min seksuelle debut med min første kone. Jeg skal beskrive den afmagtsfølelse, jeg følte, da jeg valgte at stoppe på polit.studiet. Da jeg fortæller, at det ikke var et nederlag for mig, bliver han vred og skælder ud. Han spørger også om, hvor længe jeg blev ammet som barn. Og da jeg ikke vil svare på det, vil coachen gerne have lov til at kontakte min mor.”- Søren**

Søren fortæller sin chef om de grænseoverskridende spørgsmål, som coachen stiller ham, og meddeler, at han ønsker at stoppe hos coachen. Men ifølge Søren får han at vide af sin chef, at hvis han stopper eller ikke samarbejder hos coachen, bliver han fyret.

Ifølge sagsakterne medgiver Søren chef, at Søren ‘en enkelt gang’ fortalte, at samtalerne med coachen kom ‘lidt tæt på’. Han medgiver også, at han opfordrede Søren til at fortsætte forløbet, men at han hverken har sagt eller antydnet, at

Søren ville blive afskediget, hvis han ikke fortsatte i forløbet.

Derefter vælger Søren en strategi om at glide af på coachens spørgsmål – men det gør coachen virkelig rasende. Ifølge Søren siger coachen, at han kan få Søren fyret med et fingerknips. I sagsakterne oplyser coachen, ‘at han ikke kan genkende det forløb’, som Søren har beskrevet.

## 2014

### Et ultimatum og et nedbrud

I slutningen af september får Søren en lønforhøjelse på 2.500 kroner om måneden med tilbagevirkende kraft fra april.

Mandag den 6. november har han en aftale hos coachen. Han fortæller, at han er på vej på sin cykel, da han bliver ringet op af sin chef, der til Søren overraskelse også skal med til mødet. Da han når frem, bliver han præsenteret for en helt ny funktionsbeskrivelse. Han bliver bedt om at læse den og får at vide, at det ikke er til diskussion. Hvis han skriver under, er han degraderet fra chef og projektleder til politisk konsulent.

Han afslår at underskrive og siger, han skal tænke. Han forlader coachen og chefen helt fortumlet. Han kontakter Djøf, hvor han bliver opfordret til at sygemelde sig. Han har stikken i brystet. Lægen opfordrer ham også til at sygemelde sig. Han kommer aldrig tilbage til arbejdet.

**“Jeg er af den overbevisning, at det var coachen, der dybest set fyrede Søren. Det kan godt være, at problemerne med arbejdspresset ikke var løst, og det kan også godt være, at Søren havde fået en blodprop mere, men uden den coach tror jeg, at han stadig ville være på arbejdspladsen i dag.” - Anne**

I forbindelse med Søren fratræden sker der en konfliktoptræning. Han modtager en lang række anbefalede breve fra organisationen og bliver beskyldt for bedrageri, underslæb og dokumentfalsk. Man havde bl.a. fundet en regning på mad og drikke til én person fra en café

nær Sørenns hjem. Men Søren har siden fortalt, at han sad og ventede på en journalist fra Ekstra Bladet, som aldrig kom.

Alle beskyldninger bliver da også tilbagevist. Men de er medvirkende til, at han begynder at få angst og ikke tør være alene hjemme, og derfor må Anne i en periode have ham med på arbejde.

Søren har været så langt ude, at han var meget tæt på at tage sit eget liv. Det var det eneste, der kunne give ham fred, tænkte han.

**“Jeg var så usikker på, hvem jeg var til sidst. Der ligger rigtig meget identitet i at have et arbejde. Og før min blodprop havde jeg aldrig været syg, hverken fysisk eller psykisk.”** - Søren

## 2014-2018

### Arbejdsskadesagen

Efter Sørenns sygdomsmeddelelse starter en arbejdsskadesag, der kommer til at strække sig over de næste fire år. Djøfs advokat fører sagen for ham. Det er Annes og Djøfs beslutning. Søren kan slet ikke koncentrere sig om at læse, så Anne tager sig af al kontakten til Djøfs advokat og holder styr på alt det, der kommer fra Arbejdsskadesstyrelsen (i dag: Arbejdsmarkedets Erhvervs sikring, red.).

I forbindelse med arbejdsskadesagen får Søren stillet diagnoserne uspecificeret belastningsreaktion og depression af en psykiater.

Efter sin sygdomsmeddelelse ringer han til sin tidligere coach og psykoterapeut. De arrangerer en samtale. På det tidspunkt har han det rigtig dårligt.

**“Jeg kunne næsten ikke genkende den mand, der kom ind ad døren. Fra at han var målrettet, skarp, havde overblik og højt tempo, sad der et menneske over for mig, der var faldet helt fra hinanden. Kroppen sitrede, og han kunne ikke holde øjenkontakt. Han var blevet tvunget ind i nogle sammenhænge, hvor han skulle udlevere sig selv på en måde, som efter min personlige holdning ikke hører nogen steder hjemme. Det havde undertoner af et overgreb.”**  
- Sørenns tidligere coach og terapeut

**”Han er blevet en helt anden mand end ham, jeg giftede mig med. Jeg var vant til, at det var Søren, der havde styr på alting. Nu er det mig, der styrer. Han prøver – men han har ikke energien til det.”**

Anne

## 2018

### Afgørelsen

Det er sjældent, at Djøf sætter en advokat på sager om psykisk arbejdsskade. Erfaringen og statistikkerne viser tydeligt hvorfor: Det er nærmest umuligt at få medhold.

Men de vælger at tage Sørenns sag. Det skyldes den massive arbejdsbyrde og den psykiske belastning, som chef og coachen har udsat ham for.

Søren har søgt erstatning for både de psykiske belastninger og de tre blodpropper, han fik. I november 2018 kommer de endelige afgørelser: Afslag.

Her er et uddrag fra de begrundede afslag:

### Blodpropper:

‘Erhvervs sygdomsudvalget har [...] vurderet, at din sygdom i form af iskæmisk hjertesygdom ikke udelukkende eller i overvejende grad er opstået på grund af dit arbejde i XXX’.

‘Årsagen er, at der ikke har været tale om, at dit arbejde, efter udvalgets vurdering, har indebåret betydelige psykiske krav i kombination med ringe støtte’.

‘Du har endvidere haft en periode på forholdsvis få år med betydeligt overarbejde og mange rejsedage, inden du udviklede sygdommen i februar 2011’.

### Uspecificeret belastningsreaktion og depression:

‘Erhvervs sygdomsudvalget har vurderet, at din uspecificerede belast-

ningsreaktion og din depression ikke udelukkende eller i overvejende grad er opstået på grund af de påvirkninger, du har været udsat for under dit arbejde’.

‘Årsagen er, at der ikke er tale om dokumenterede ekstraordinære belastninger’.

‘Udvalget finder, at belastningen med overarbejde er blevet dokumenteret...’.

‘Udvalget har endvidere ikke lagt afgørende vægt på dine samarbejdsproblemer med din leder, herunder mundtlige aftaler og deltagelse i et forløb med en coach. Samarbejdsproblemerne anses ikke som tilstrækkelig psykisk belastende til at udgøre risiko for at udvikle en psykisk sygdom’.

## 2019

### I dag

Søren arbejder i dag 37 timer i en offentlig forvaltning. Han har en chef, som tager ansvar for, at alle har det godt, og at der ikke er nogen, der bliver ødelagt af et for højt pres.

**“Jeg har ikke fundet mit gamle jeg, og jeg tvivler på, om jeg gør det. Men jeg er taknemmelig for, at jeg stadig har livet i behold. Med tiden lærer jeg nok også at acceptere, at min koncentration er meget reduceret, og at leve med angsten for det nye og uforudsete, der stadig kan få mig til at gå i panik.”**  
- Søren ■

**Personerne i artiklen optræder ikke under deres rigtige navne.** Søren har ønsket at være anonym, da han stadig får angst, når han på den ene eller anden måde bliver konfronteret med sin tidligere arbejdsplads.

**Artiklen er baseret på en række interviews med Søren og Anne,** med Sørenns første coach og med de medarbejdere i Djøf, der har været impliceret i Sørenns sag. Samtidig har Søren givet os adgang til at læse alle akterne i sin afskedigelsessag og sine to arbejdsskadesager.



3%  
på din  
lønkonto

# Få Danmarks bedste studiekonto

Når du er medlem Djøf, kan du få en studiekonto hos Lån & Spar. Med 3 % på kontoen kan du faktisk få penge ud af at have penge i banken – og hvis du skal bruge en kassekredit på op til 50.000 kr., er Lån & Spar blandt de billigste.

Der er meget mere. Se alle dine fordele på [studiekonto.dk/djoef](http://studiekonto.dk/djoef).

Ellers send en mail til [studiekonto@lsb.dk](mailto:studiekonto@lsb.dk) eller ring på 3378 1975 og book et møde.



For at få Danmarks bedste studiekonto, skal du samle hele din privatøkonomi hos Lån & Spar og være medlem af Djøf. Du får 3 % i rente på de første 20.000 kr. – derefter 0,00%. Du får studiekontoen på baggrund af en almindelig kreditvurdering. Du kan have studiekontoen i op til 3 år efter endt uddannelse. Hvis du bruger hele din kassekredit på 50.000 kr., vil det koste dig 625 kr. i omkostninger efter tre måneder. Stiftelsesomkostninger 0 kr., debitorrente (var.) 5,09 %, ÅOP 5,09%. Efter tre måneder skylder du 50.625 kr. Kreditten er gældende indtil videre og uden faste afdrag. Alle rentesatser er variable og gældende 9. maj 2019.

## Studiekonto – ganske kort

- Du får 3 % i rente på de første 20.000 kr. – derefter 0,00 %
- Vælg en kassekredit på op til 50.000 kr. Du betaler kun 5 % i rente
- Visa/Dankort og MasterCard – med samme pinkode
- StudieOpsparing – som giver 0,05 % i rente
- Gebyrfri hverdag
- Behold dine fordele i op til 3 år efter endt studie
- Søg nemt og hurtigt via mobilen.

Download app'en Zapp og søg om en studiekonto.

# Lån & Spar

# PILGRIMMEN

”Du summer rundt som en lille forvirret bi,” sagde en af Rasmus Tolstrups medarbejdere til ham.

Han var kontorchef i Børne- og Socialministeriet, karrieren så ud til at køre på skinner, men medarbejderen havde ret: Rasmus havde knoklet, udviklet, implementeret, effektiviseret, evalueret, og så forfra igen, og så lidt hurtigere – og undervejs havde han glemt at være til stede.

Så han sagde op. Snørede vandrestøvlerne. Og nu er han på vej ned gennem Europa, 2.000 km på flade fødder, mens han tænker over, hvordan han kan blive en bedre, mere nærværende leder.

Han har notesblok med til de tanker, der må dukke op. Nogle af dem ryger videre ind på hans blog på [nærværendeleder.dk](http://nærværendeleder.dk), hvor de måske kan inspirere andre ledere i en offentlig sektor præget (og presset) af to-procentsbesparelser.

Rasmus Tolstrup forventer at være hjemme igen til jul. Når han engang finder et nyt job, skal det være et sted, hvor ledelseskollegerne har lyst til at bruge energi på nærværende ledelse. Men det haster ikke.

Lige nu går han.



Læs hele historien på [Djofbladet.dk](http://Djofbladet.dk), hvor der er længere interviews med de fire, som på hver deres måde har taget et stort spring i karrieren.

# DET STORE SPRING

Nogle nøjes med at drømme, andre gør alvor af det. Tager springet og skifter spor i karrieren. Mød fire af dem, der turde vælge anderledes end de fleste.

*Af Linda Overgaard Foto Jonas Pryner*





## FISKEHANDLEREN

Nima Tisdall havde troet, hun skulle være managementkonsulent, når hun blev færdig som cand.merc.pol. – men hendes medstuderende på CBS inspirerede hende til at satse på noget mere usikkert:

”Jeg tror bare, jeg blev helt jaloux af at se på de venner, som havde alle mulige fede start-ups.”

Sammen med en veninde startede hun firmaet Blue Lobster, som via en app vil koble kystfiskere direkte sammen med forbrugere. På den måde reduceres omkostninger og transporttid, så danskerne kan få billigere og friskere fisk.

The Obama Foundation har hyldet idéen og inkluderet Nima Tisdall på en liste over ’globale nytænkere’, men det kræver stadig knofedt – og penge – at få etableret firmaet. Så i dagtimerne passer Nima Tisdall et midlertidigt job som data-analytiker i FN’s flygtningeafdeling, inden hun fra kl. 17 til midnat knokler videre i Blue Lobster. I weekenden kører hun rundt med fisk til nogle af de 10 restauranter, hun pt. leverer til.

Næste skridt er at udvikle appen, så firmaet kan begynde at sælge fisk til private kunder.



## TØMREREN

Dråben der fik bægeret til at flyde over, var den dag, Sönnich Dahl Sönnichsen fik stjålet firmabilen med alt hans værktøj.

Tyveriet kom oven i finanskrisen – og den dyne af kedsomhed, der efterhånden havde lagt sig over hans arbejde som tømrer med egen virksomhed.

”Når man har monteret 100 vinduer og 100 døre, så er det næsten det samme hver gang. Der er ingen udvikling, og det begyndte at gå mig lidt på.”

Som ung havde Sönnich Dahl Sönnichsen haft ”for meget krudt i røven” til at læse videre, selv om han havde fået fine karakterer. Nu lukkede han sin tømrerbiks og begyndte på HA Almen på CBS.

Undervejs tog han valgfag i ’sustainable business’ og forelskede sig i faget cirkulær økonomi, hvor han også havde glæde af sin baggrund som tømrer. Han klarede sig godt på studiet og afleverer snart en ph.d. om cirkulær økonomi og offentlige indkøb.

Sönnich Dahl Sönnichsen håber, at han kan få lov til at forske og undervise resten af sit arbejdsliv, så ”de studerende kan få brugbar viden om cirkulær økonomi, og så der kan blive truffet bedre beslutninger end i dag.”





## BANKDIREKTØREN

En aften ringede en headhunter til Peter Smith, adm. direktør i Nordea Kredit. Og selv om han ellers altid sagde nej til headhun-tere, så lyttede han denne gang.

”Jeg var rigtig glad for at være i Nordea, og hvis jeg endelig skulle skifte, skulle det ikke bare være til en anden stor finanskoncern,” siger Peter Smith, der nu er chief banking officer i Lunar Way, en start-up som tilbyder digitale bankservices. Han tog altså springet, men først efter et års betænkningstid.

Det er en ny verden – med flad struktur og en hverdag, han ikke kan forudsige.

I Nordea var Peter Smith omgivet af økonomer, jurister og cand.merc.’er på hovedkontoret. I Lunar Way har kun få af kollegerne kandidatuddannelser, og hvis de har, er det inden for it. I Nordea kunne sekretæren godt finde på at give ham 1.000 siders bestyrelsesmateriale med hjem på weekend. I digitale Lunar Way er der ingen papirstakke. Der er heller ikke firmabil – eller sekretærer.

”De andre griner af mig, fordi jeg ikke kan finde ud af at styre min kalender selv.”

Download  
Djøfbladets app  
i **Apple App Store**  
og i **Google Play**  
**Store.**



---

# Få Djøfbladet digitalt

---



Tænk længere

# 100 ÅRS ARBEJDSSTID

## 48 TIMER

I **1920** blev arbejdsugen fastsat til **48 timer** i de kollektive overenskomster, otte timer seks dage om ugen.

Først i **1958** slås der hul på 48-timersugen. Arbejdstiden bliver i de to næste årtier gradvist nedsat.

## 40 TIMER OG FRI OM LØRDAGEN

I **1976** forhandles arbejdsugen ned på **40 timer**. Femdagesugen med otte timer om dagen og lørdagsfri indføres.

## 37 TIMER

I **1990** ender arbejdstiden efter flere gradvise nedsættelser på **37 timer**.

*Kilde: FAOS, Københavns Universitet, og Djøfbladet*



# De skal nå det hele på fire dage

Vil du arbejde længere ugens første fire dage og så holde fri fredag? Det har djøferne i Odsherred Kommune sagt ja til. Men djøfere elsker at arbejde, så det svære er at lade arbejdet ligge fredag, siger deres tillidsrepræsentant.

Af Eva Bøgelund Illustration Alessandro Gottardo

I to et halvt år har sociolog Casper Radil haft en firedages arbejdsuge til fuld løn. Han er senioranalytiker i IIH Nordic, et digitalt bureau inden for web analytics, mest kendt som dansk frontløber for firedagesugen. De har trukket fredagens arbejdstimer helt ud af ligningen.

Casper Radil bruger fredagene til at lade op i, hente sin lille datter tidligt eller slet ikke sende hende i institution, læse, ordne vasketøjet. Al den slags.

På jobbet bruger han – når opgaverne passer til det – en arbejds metode med koncentration i 25 minutters intervaller. En rød lampe fortæller kollegerne, at nu er han i flow og ikke må forstyrres.

”Hvis jeg skal skifte job, skal det stadig være med en firedages arbejdsuge. Den vil jeg ikke slippe,” siger han.

## Kommunal revolution

Ét er at gennemføre den slags revolutioner i et mindre privat firma, hvor direktøren for det hele bestemmer. Noget andet er at gøre det for 300 administrative medarbejdere i en kommune spundet ind i overenskomster, paragraffer og kutymmer.

Men det vil Odsherred Kommune forsøge nu.

Borgmester Thomas Adelskov (S) fik idéen. Kommunaldirektør Claus Steen Madsen greb den – og besværet.

Han aner dårligt, hvor mange mødeti-

mer der de sidste to år er lagt i at få det landet med alle parter.

For forskellen på en kommune og IIH Nordic er, at kommunen ikke bare kan sende fredagens syv arbejdstimer på historiens mødding. De timer skal stadig leveres, men nu fordeles på ugens fire første dage, som bliver længere.

Men nu er det næsten landet.

Fra midten af september bliver torsdag sidste åbningsdag i Odsherred Kommune. På sigt håber Claus Steen Madsen på, at han helt kan lukke for varmen i rådhuset om fredagen.

## Skal gøre det lettere at rekruttere

Odsherred har udfordringer med at rekruttere, og en del af de administrative medarbejdere pendler fra hovedstadsområdet til rådhuset i Højby. Firedagesugen skal booste kommunen som attraktiv arbejdsplads.

”Det er jeg ikke i tvivl om, at det vil gøre. Det kan vi høre på de ansøgere, som vi indtil nu har fortalt det til,” siger Claus Steen Madsen.

Men borgerne skal også have noget ud af det. Det skal ikke hedde sig, at det her bare er nogle kommunalt ansatte, som skal arbejde en dag mindre.

Så godt nok lukker de for borgerbetjening fredag, men holder til gengæld åbent 8-19 ugens første fire dage – altså øget tilgængelighed. Det bliver lettere for

borgerne at komme i kontakt med kommunen på tidspunkter, som passer dem.

## Gave eller hadegave

Claus Steen Madsens drivkraft er, at firedagesugen er en gave til medarbejderne.

En gave, fordi forskningen viser, at det er godt for krop og sjæl at restituere i tre dage. Jo mere Claus Steen Madsen undersøgte, jo mere bejstret blev han. Det her pegede ind i fremtiden. Jo mere digitale vi bliver på ydersiden, jo mere fleksibilitet kan vi skabe på indersiden.

Men han måtte sande, at en hel del medarbejdere mere syntes, det var en hadegave, første gang de hørte om det.

”Når man som jeg har været i branchen i mange år, ved man, at man kan få medarbejdere med på næsten alt. Men fx at flytte kontor, det er nærmest umuligt. Vi har nogle vaner, som betyder rigtig meget for os, og det gælder så også arbejdstid,” siger han og indrømmer, at han flere gange undervejs var ved at smide hele projektet fra sig.

Men der var også mange, som sagde ’bliv ved!’, så det gjorde han.

## Hvordan skal det her gå op?

Men hvordan er arbejdstiden så?

To af ugens 37 timer konverteres til ’kompetencetimer’, som man selv må lægge hvor og hvornår, fx derhjemme om fredagen.

»

Så er der 35 timer tilbage. Det giver 8,75 timer om dagen, som skal placeres mellem 8-19 mandag til torsdag. Hvordan man fordeler timerne, skal de enkelte teams stå for.

Det hele er aftalt med de ansattes organisationer, og KL har nikket ja til de 35 timer.

"Alt, hvad vi gør, ligger inden for de lokalaftaler, man kan lave. For vi piller ikke ved hjørneflaget med 37-timers-ugen," forklarer Claus Steen Madsen.

Men mange medarbejdere har stoppet ham på gangen: 'Hvordan skal jeg få det her til at hænge sammen i min hverdag?'

Hver gang har han svaret: 'Prøv nu, når I skal drøfte det i dit team, at sige højt, hvordan du allerhelst vil have det. Og se så, om I ikke kan få det til at gå op. Det tror jeg, I kan.'

For det er en fleksibel model, understreger han. Er der en pendlende, enlig forælder, som bare ikke kan få det til at gå op, kan man få lov at slippe for firedagesugen.

### Hold fredagen hellig

Det har også været et kardinalpunkt for Djøf-tillidsrepræsentant Søren Kühnrich.

For blandt djøferne er der pendlere med små børn, som har tumlet med udsigten til de længere dage. Dem skal der findes en løsning for, og i skrivende stund afventer han spændt teksten i den endelige aftale.

Selv bor han på en nedlagt møllergård en halv times biltur fra Højby og har det fint med de nye tider. Han skal bare finde ud af, hvad han gør med tirsdagene, hvor han går til skak sidst på eftermiddagen.

En af de store udfordringer for djøfere med det her er, at de ikke går i det, tillidsmanden kalder honningfælden:

"Vores djøf-dna er, at vi elsker at arbejde. Det vil være fristende lige også at inddrage noget af fredagen. Der skal vi altså være mere konsekvente, end nogle af os er, og sige nok er nok."

### Andre kan lære af Odsherreds lærepenge

At pille ved folks arbejdstid er noget af det mest indgribende, man kan gøre, siger lektor, ph.d. Janne Gleerup, der er den ene af to følgeforskere fra RUC, som Odsherreds Kommune har knyttet til projektet.

De to forskere følger det, laver interviews og workshops med medarbejdere og afrapporterer på stormøder.

---

## "Vi har nogle vaner, som betyder rigtig meget for os, og det gælder så også arbejdstid,"

Claus Steen Madsen, kommunaldirektør i Odsherreds Kommune

---

"Forskning viser, at en omsorgsfuld inddragelse af medarbejderne er helt afgørende, hvis man skal lykkes med at få skabt en ny fælles kultur om arbejdstid, som giver høj trivsel og produktivitet," siger hun.

Og ja, Odsherred gør noget af det rigtige.

"Bare dét at de har turdet inddrage os uden forbehold i en proces med mange faldgruber," siger hun og pointerer, at de som forskere jo har været med til at give de bekymrede medarbejdere en stemme.

Hun tror, at mange andre vil kunne lære meget af Odsherred som pionerer på det her felt.

### Skal være mere effektive

Der er vide rammer for, hvad man må bruge de to 'kompetencetimer' på.

Claus Steen Madsen har gjort en dyd ud af at være så lidt konkret som muligt, selvom folk har presset ham. For arbejdsopgaverne er forskellige. Derfor er det meget frit, bare man evaluerer på det med sin chef.

Noget, han dog har foreslået, er, at man kunne bruge nogle af timerne til at se tv-optagelsen af byrådsmøderne eller læse, hvad der sker på udvalgmøderne.

"Det når vores ansatte sjældent i dag."

Men når de i forvejen ikke når dét i hverdagen, hvordan skal de så nå at lave det samme som nu på 35 timer?

"Det skal vi alle sammen hjælpe hinanden med, fx ved at justere lidt på mødeafviklingen. Vi ved jo også godt, at der på alle arbejdspladser er spildtid og tid, man bruger på at tale om dumme chefer. For mig handler det om tilgangen til sit arbejde. Nu forfiner vi processerne lidt," siger han.

### Op og ned ad Højbys stisystem

Casper Radil fra IIH, der har erfaring med firedagesugen, bruger 25 minutters intervallerne med koncentration.

"Sådan kan man ikke arbejde en hel dag. Det kan man fire eller allerhøjst seks timer. Men fire timer er også over normalen for, hvor længe en djøfer typisk arbejder fuldt koncentreret på en dag."

I Søren Kühnrich juridiske team skal de drøfte, hvordan de håndterer firedagesugen fagligt.

"Vi skal vide, hvilke forventninger man har til svartider fra os, når vi ikke er der om fredagen. Eller hvad vi gør med en stævningsfrist, som vi ikke nåede torsdag."

Han tænker også over, hvordan han kan holde hovedet friskt på de lange arbejdsdage uden at køre sig selv ned på kaffe. For ham vil den gode måde være et par daglige løbeture op og ned ad Højbys fine stisystem.

### Gælder også topchefen

Men hvad med kommunaldirektøren?

En forskningsbaseret undersøgelse har vist, at kommunale topchefer i gennemsnit arbejder i 53 timer om ugen. Som en kommunaldirektør beskrev sin arbejdsuge: Omkring ni timer fra mandag til torsdag og lidt kortere fredag og så typisk fire timer om søndagen.

"Ordningen skal naturligvis også gælde mig. Jeg arbejder i dag, når det er nødvendigt for varetagelsen af jobbet, også lørdag og søndag. Sådan vil det også være fremover – fredag, lørdag og søndag," siger Claus Steen Madsen.

De nye arbejdstider er et treårigt forsøg. ■

## Sådan fungerer en fire-dages arbejdsuge i Odsherred

### UGENTLIG ARBEJDSSTID:

35 timer +  
2 kompetencetimer.

### ARBEJDSDAGE:

**Mandag-torsdag.** De 35 timer (8,75 pr. dag) fordeles ud på de fire dage mellem **kl. 8-19**. De enkelte teams bestemmer selv fordelingen.

### FRIDAG:

Hver fredag holder man fri.

### KOMPETENCETIMER:

De to ugentlige timer lægger man, hvornår man vil, også fredag eller i øvrig fritid. Man bestemmer selv indholdet, men evaluerer med sin chef.

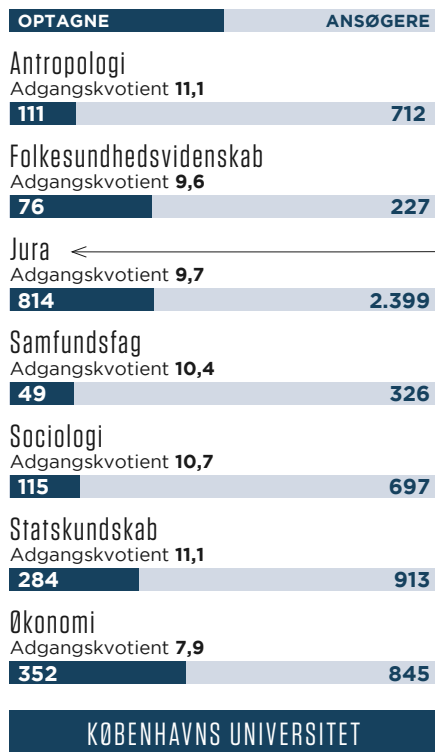
# SEPTEMBER

M	T	O	T	F	L	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

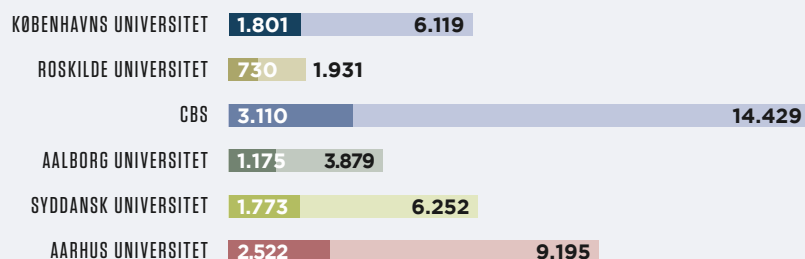
# Class of 2019

28. juli fik lidt over 10.000 ansøgere besked om, at de var blevet optaget på en universitetsuddannelse på Djøf-området. På denne side kan du se, hvor mange der blev optaget på de enkelte studier, hvor stor søgningen var, og hvilket karaktergennemsnit det krævede at komme ind som kvote 1-ansøger.

 Læs mere om årets universitetskund på [Djofbladet.dk](http://Djofbladet.dk)



## SAMLET ANTAL OPTAGNE OG ANSØGNINGER PÅ DJØF-OMRÅDET







OPTAGNE	ANSØGERE
HA Adgangskvotient <b>4,2</b>	<b>318</b> / 689
HA (jur.) Adgangskvotient <b>7,7</b>	<b>115</b> / 481
Innovation og digitalisering Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>35</b> / 114
International virksomhedskommunikation i engelsk Adgangskvotient <b>6,1</b>	<b>75</b> / 258
International virksomhedskommunikation i spansk Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>11</b> / 36
International virksomhedskommunikation i tysk Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>5</b> / 21
Jura Adgangskvotient <b>9,5</b>	<b>125</b> / 829
Matematik-økonomi Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>33</b> / 107
Organisatorisk læring Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>63</b> / 111
Politik og Administration Adgangskvotient <b>4,7</b>	<b>104</b> / 297
Samfundsfag Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>49</b> /
Sociologi Adgangskvotient <b>7,7</b>	<b>180</b> / 582
Økonomi Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>62</b> / 166

AALBORG UNIVERSITET

OPTAGNE	ANSØGERE
Economics and Business Administration Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>58</b> / 260
European Studies Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>29</b> / 132
Folkesundhedsvidenskab Adgangskvotient <b>Alle optaget</b>	<b>45</b> / 172
HA (Odense, Slagelse, Esbjerg, Kolding) Adgangskvotient <b>7,0 Odense, 6,0 Slagelse, Alle optaget Esbjerg og Kolding</b>	<b>629</b> / 1.931
HA (jur.) Adgangskvotient <b>8,4</b>	<b>52</b> / 276
Erhvervsøkonomi-erhvervsprog (negot) Adgangskvotient <b>5,8</b>	<b>122</b> / 298
International erhvervsøkonomi med fremmedsprog Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>23</b> / 49
International virksomhedskommunikation i 2 fremmedsprog Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>19</b> / 55
International virksomhedskommunikation i engelsk (Odense, Kolding, Slagelse) Adgangskvotient <b>8,3 Odense, 4,3 Kolding, Alle optaget Slagelse</b>	<b>210</b> / 645
International virksomhedskommunikation i tysk Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>15</b> / 42
Jura Adgangskvotient <b>9,4</b>	<b>175</b> / 1.008
Market and Management Anthropology Adgangskvotient <b>8,0</b>	<b>86</b> / 295
Matematik-økonomi Adgangskvotient <b>7,5</b>	<b>33</b> / 152
Samfundsfag Adgangskvotient <b>8,5</b>	<b>32</b> / 186
Sociologi og kulturanalyse Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>62</b> / 161
Statskundskab Adgangskvotient <b>9,5</b>	<b>112</b> / 396
Økonomi Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>71</b> / 194

SYDDANSK UNIVERSITET

OPTAGNE	ANSØGERE
Economics and Business Administration (Aarhus, Herning) Adgangskvotient <b>8,2 Aarhus, Alle optaget Herning</b>	<b>285</b> / 1.333
Erhvervsøkonomi Adgangskvotient <b>8,0</b>	<b>75</b> / 586
Folkesundhedsvidenskab Adgangskvotient <b>8,4</b>	<b>55</b> / 189
HA (Aarhus, Herning) Adgangskvotient <b>7,7 Aarhus, Alle optaget Herning</b>	<b>631</b> / 1.732
HA (jur.) Adgangskvotient <b>8,4</b>	<b>140</b> / 675
International virksomhedskommunikation i engelsk Adgangskvotient <b>7,6</b>	<b>167</b> / 613
International virksomhedskommunikation i fransk Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>17</b> / 40
International virksomhedskommunikation i spansk Adgangskvotient <b>Alle optaget</b>	<b>77</b> / 129
International virksomhedskommunikation i tysk Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>40</b> / 104
Jura Adgangskvotient <b>9,6</b>	<b>420</b> / 1.689
Matematik-økonomi Adgangskvotient <b>Alle optaget, ledige pladser</b>	<b>78</b> / 214
Politik og økonomi Adgangskvotient <b>7,7</b>	<b>65</b> / 198
Samfundsfag Adgangskvotient <b>9,8</b>	<b>37</b> / 299
Statskundskab Adgangskvotient <b>9,9</b>	<b>275</b> / 942
Økonomi Adgangskvotient <b>6,7</b>	<b>160</b> / 452

AARHUS UNIVERSITET

# Det man lærer af dem, der dør

Thomas Feveile er Danmarks eneste hospiceleder med djøf-baggrund. Og på hans arbejdsplads er kærlighed en del af værdisættet.

Af *Tine Santesson* Foto *Petra Kleis*

**T**homas Feveiles kontor ligger dør om dør med patientstuer med uheldredeligt syge og døende patienter. Og hver eneste dag, når han tager på arbejde, ved han, at døden venter ham.

Han er hospiceleder på Sankt Lukas Hospice i Hellerup og også leder og initiativtager til Danmarks første børne-hospice, Lukashuset, der ligger på samme matrikel.

Alligevel synes han, at han har et meget livsbekræftende job. Men han møder også meningsløsheden.

”Det er svært at se to små piger hånd i hånd gå ind og sige farvel til deres mor på hendes hospicestue. Det er meningsløst, når et etårigt barn dør efter et kort liv i mange smerter, og det påvirker mig at høre om et menneske, som totalt mister lysten til livet, når ægtefællen dør.”

Men han peger også på, at det livsbekræftende ligger i at være med til at sikre de døende og deres pårørende et værdigt og kærligt farvel. Og så giver et dagligt møde med døden et skærpet blik for, hvad der er vigtigt her og nu – også som privatmenneske.

## Kærlighed og mod

Thomas Feveile er Danmarks eneste hospiceleder med djøf-baggrund. Han er

cand.scient.adm. og har en master i strategisk ledelse. Til daglig er han leder for godt 80 medarbejdere, der tæller både sygeplejersker, læger, fysioterapeuter, psykolog, socialrådgiver og præst.

Thomas Feveiles forgængere har alle været sygeplejersker og flere af dem også diakonissesøstre.

Sankt Lukas Hospice er nemlig en del af diakonissestiftelsen Sankt Lukas Stiftelsen, der tidligere blev drevet af over 100 diakonisser – også kaldet søstre. I dag er der kun 11 tilbage, og få af dem arbejder stadig. Det er stiftelsen, der har ansat Thomas Feveile, mens finansieringen kommer fra regionerne. Men den kristne ånd lever stadig – også i det værdisæt, som blev formuleret i 2015:

*’Vi vil se mennesket i alle, vi møder. Vi vil vise kærlighed. Vi vil skabe fællesskaber. Vi vil turde.’*

Og her bliver værdierne taget alvorligt – det er ikke bare ord, der har liv, fordi de står på et stykke papir.

”Her handler det ikke kun om at smertelindre, men også om at have fokus på det psykiske, det sociale, åndelige og eksistentielle. Og at skabe nogle trygge hverdagslignende rammer for både patienter og pårørende,” siger Thomas Feveile.

*Men at ’Vi vil vise kærlighed’ er store ord – hvordan kommer det til udtryk?*

”For os handler kærlighed om næstekærlighed. I mange fagkulturer siger man, at man skal være professionel og personlig, men ikke privat. Det er også en fin skelnen. Men kærlighed behøver ikke høre det private til. Hvis du forestiller dig, at patienten er én fra din familie, hvad ville du så sikre dig, at der blev gjort? Kan din kærlighed – til mennesker i det hele taget – betyde, at du tænker sådan for alle patienter eller brugere?”

Thomas Feveile kommer også med eksempler på, hvordan *’Vi vil turde’* viser sig i det daglige – både blandt medarbejdere, men også hos ham selv.

”Det kan handle om at turde samværet med alvorligt syge patienter og deres pårørende – at turde være i det, når det bliver svært. At turde handle – men ofte også turde at være til stede uden at handle.”

Her taler Thomas Feveile om medarbejdernes mod – for han har ikke selv den daglige kontakt med patienterne. Men hvordan viser modet sig så hos ham?

Han peger på, da han tog initiativet til at åbne Danmarks første børnehospice vel vidende, at de ikke havde pengene til at holde det kørende – dem skulle de ud og finde.

”Ja, at turde åbne Danmarks første børnehospice med en forhåbning om at »



Thomas Feveile tager som hospiceleder beslutninger om stort og små. Måske er det her under den gamle eg, at pårørende fremover skal kunne komme og mindes, dem de har mistet?



Værdierne er meget tydelige i det daglige arbejde på Sankt Lukas Hospice. En af dem lyder: 'Vi vil vise kærlighed', fortæller hospiceleder Thomas Feveile.

På den ene side af Thomas Feveiles kontor ligger der et refleksionsrum, hvor pårørende og ansatte kan finde ro til eftertanke. På den anden side ligger stuerne med de uhelbredeligt syge.



kunne fundraise en million kroner om måneden frem til den dag efter tre år, hvor politikerne blev overbevist om, at der selvfølgelig også skal være et hospice-tilbud til unge under 18. Det er nok den modigste beslutning, jeg har været med til at træffe,” siger han.

**Mennesket før systemet  
– for det meste**

Fordi værdierne er tydelige i det daglige arbejde på Sankt Lukas Hospice, er der også mange, der lægger mærke til det, hvis de pludselig ikke er til at få øje på i en given situation, siger Thomas Feveile. Mest af alt hos medarbejderne.

”Jeg tror, vi har en tendens til at tænke, at organisationens værdier er noget, der skal implementeres top-down. Men her kommer de i praksis fra medarbejderne. Og netop fordi det er dem, der i praksis bærer værdierne, er det også dem, der tager det op i den daglige snak, i en faglig sparring med kollegerne eller på et personalemøde, hvis der er noget, der ikke passer sammen. Men selvfølgelig er det også en gang imellem mig, der skal tage det op.”

Thomas Feveile erkender dog, at det indimellem *kan* være en udfordring at leve op til værdierne, når man på den anden side også skal følge lovgivning og tage sundhedsfaglige hensyn.

For nogle år siden gik alle lægerne fx i deres almindelige tøj. Men af hygiejniske årsager har de måtte trække i kitlen igen – dog i en afdæmpet blå farve. Og der kan være store diskussioner, når der kommer stadig nye hygiejneregler, fordi sygeplejerskerne fx skal have plastikforklæder på, når de vasker patienterne. Det bliver mere upersonligt.

Til gengæld skal der være plads til patientens personlige ting, potteplanter med jord, og også at hunden kommer på besøg. Og pårørende skal kunne overnatte helt tæt på patienten.

Når patienter dør, bliver de sunget ud, og de køres ikke væk med et lagen over sig, men med et såkaldt dødetæppe i spraglede farver.

**Her vises følelser**

Men det er ikke alene balancen mellem værdierne og overordnede formelle krav, der kan være svære. Der er både en forside og en bagside ved, at værdierne fylder så meget, som de gør på Sankt Lukas Hospice.

”Mange ting får en symbolsk betydning, og så kan ændringer i procedurer pludselig føles som et angreb på værdierne. Eller reaktioner kan komme ud af proportion,

hvis procedurer ikke bliver overholdt.”

Thomas Feveile nævner et eksempel.

”Når et menneske dør, tænder vi et stearinlys på klaveret ude på gangen. Efter nogen tid henter portørerne den afdøde. Dødetæppet bliver lagt over den afdøde, og portørerne tager deres gummihandsker af. De slukker lyset, når de passerer klaveret. Resten af lyset gives til de pårørende, der kan tage det med hjem og tænde. Der er ingen tvivl om, at det alt sammen har stor symbolsk værdi i forhold til værdierne. Derfor kan det føles forkert, hvis en portør glemmer at tage gummihandskerne af, eller hvis resten af stearinlyset bliver smidt ud – selv om de pårørende ikke vidste, at de kunne få det med hjem, og der jo ikke er sket en katastrofe.”

Man kan ikke undgå at blive følelsesmæssigt påvirket, når man arbejder på et hospice, siger han. Men det er medarbejderne åbne om, og derfor er de også gode til at tale om det.

”Det må ikke gå ud over vores privatliv – så skal der tages affære.”

Thomas Feveiles dør er altid åben,

**”Når et menneske dør, tænder vi et stearinlys på klaveret ude på gangen.”**

Thomas Feveile, hospiceleder

som han siger, men når det kommer til den daglige ’tagen sig af hinanden’, er det i første omgang noget, afdelingslederne, tillidsrepræsentanten og ikke mindst kollegerne imellem har øje for. Supervision og refleksion er faste punkter i kalenderen.

**En djøfer giver mening**

Og så er der det med de udefrakommende krav. Hvordan undgår han, at der går dokumentation og kontrol – det, nogle onde tunger vil kalde djøfisering – i det?

”Vi er en lille enhed på godt og ondt. Vi skal ikke udfylde alle mulige skemaer, hvis et toilet går i stykker – vi ringer bare efter Tom, så kommer han, inden der er gået en halv time. Omvendt har der da været tidspunkter gennem årene, hvor jeg savnede at have en stor HR-, it- eller kvalitetsafdeling i ryggen.”

Men når det er sagt, synes Thomas Feveile, det giver rigtig god mening, at det er en djøfer, der står for den daglige ledelse på Sankt Lukas Hospice, der er Danmarks største.

”Der er mange problemstillinger





## Thomas Feveile, 51 år

- Hospicechef,  
Sankt Lukas Stiftelsen  
siden 2007
- Tidligere bl. a.  
sekretariatschef i Dansk  
Tandplejerforening og  
sekretariatsleder på  
Sct. Hans Hospital
- Cand.scient.adm.,  
MPG i strategisk ledelse

---

## "Selvfølgelig skulle jeg lige ses an og ikke mindst høres an. For jeg ved jo godt, at djøfere er mange ting og kommer med mange rationaler."

Thomas Feveile om at være den første hospiceleder med Djøf-baggrund

---

omkring udvikling, tilrettelæggelse af det daglige arbejde og dokumentation, hvor jeg synes, at vi som djøfere har nøglen til at finde løsninger ved at kunne hæve os op i helikopteren: Hvad er det for et problem, vi står med? Er det her noget principielt, eller er det noget konkret lige her og nu? Hænger der nogle fordomme i det her? Er det en juridisk eller en økonomisk problemstilling, vi står med?"

### De små ting

Den dag Djøfbladet er forbi, starter Thomas Feveile arbejdsdagen med et møde med antropologen Signe Hørlück i 'sansehaven' – et særligt frirum for patienterne på børnehospice, deres søskende og forældre. Her er huler og en stor gyng, hvor børnene kan ligge og kigge op i himlen. De kan plukke bær eller nulte krydderurter til duften springer frem.

Signe Hørlück fortæller, at der står stumper af bedelys under nogle buske – noget kan tyde på, at forældre, der har mistet deres børn, og børnenes søskende kommer tilbage for at mindes. Hun foreslår at etablere et mere officielt sted, som de pårørende kan vende tilbage til.

Den tanke støtter Thomas Feveile op om – han beder hende om at tænke videre og vende tilbage.

Et eksempel på, at det ikke kun er patienterne, der er i fokus, siger Thomas Feveile.

"For jo bedre rammer vi skaber for de pårørende, desto mere nærvær og omsorg giver vi den døende."

### En djøfer på prøve

Thomas Feveile er på vej til den næste aftale. Det er et møde med Jette Riis, ledende sygeplejerske for det 'udgående team', der besøger patienter i deres hjem. Djøfbladet har fået lov til at komme med. De skal diskutere, hvordan de sikrer den bedste afrapportering efter et hjemmebesøg, der kommer hele vejen rundt, uden at der går for meget 'skema' i det.

Men det er ikke helt lige til. De taler om, hvor grundlæggende forskellige indtryk fx en læge og en sygeplejerske kan stå med efter et hjemmebesøg: En taler måske om mødet med en mand med stor livsgnist, den anden om, at hjemmet bar præg af, at orden og oprydning ikke længere er muligt. Skal de ting med, når teamet hører om patienten? Er det subjektivt? Er det vigtigt?

De har prøvet flere forskellige modeller for afrapportering. Thomas Feveile og Jette Riis er enige om, at de er godt på vej, men også at de bliver ved, til de har fundet den helt rette model.

Tilbage da Thomas Feveile søgte stillingen som hospiceleder for 11 år siden, var der lagt op til, at kandidaten både kunne være djøfer og sygeplejerske. Det blev som sagt en djøfer, men de lagde forsigtigt ud med en midlertidig ansættelse på tre år. For en djøfer var måske noget af et sats, som Thomas Feveile siger.

"Jeg blev taget godt imod – lige bortset fra den midlertidige ansættelse. Selvfølgelig skulle jeg lige ses an og ikke mindst høres an. For jeg ved jo godt, at djøfere er mange ting og kommer med

mange rationaler."

"Jeg har da også mødt djøfere, der kun så svar i juraen eller økonomien, og ikke mente, at virkeligheden er kompleks og fuld af dilemmaer. Men generelt er der stort behov for djøf-kompetencer i sundhedsvæsenet. Brugt rigtigt tror jeg, mange vil kunne komme til at se 'djøfisering' som en del af løsningen og ikke som udfordringen."

*Men kan du ikke selv blive mødt med: Du fatter ikke vores faglighed?*

"Nej, det synes jeg ikke. Jeg vil jo aldrig gå ind og blande mig i en konkret vurdering eller behandling af en patient. Og de kan også tale i fagtermer og forkortelser, når de er i deres eget maskinrum. Men fagfolk skal også kunne tale i et sprog, som vi alle kan forstå. Og der er en forståelse for, at sådan en som jeg skal kunne være med til at tage snakken, når det handler om organisering, udvikling og prioritering. Og også visioner for det faglige."

### Det, han ikke lærte på studiet

Thomas Feveile sidder også med i et sundhedsfagligt råd for palliation (smertelindring, *red.*) i regionen bestående bl.a. af ledere fra hospitalsafdelinger og hospicer. Men han er den eneste, der ikke selv har en sundhedsfaglig baggrund.

*Er der så respekt om dig som djøfer?*

"Det kom ikke fra første dag. Overhovedet ikke. Der gik noget tid – faktisk nogle år. Og der er selvfølgelig nogle ting, jeg ikke har en mening om," siger Thomas Feveile.

Men der er også meget, han har en mening om, pointerer han.

"På det her felt er der brug for stor tværfaglighed og som nævnt, at vi også får alle dimensioner med: Det smertefaglige, det åndelige og det eksistentielle. Og det betyder, at der er større rum for, at den faglige diskussion ikke bliver så snæver. Og i min uddannelse har jeg også lært meget om individet over for systemet, om lige adgang for alle, og om at se brugeren eller i det her tilfælde patienten som et menneske."

Men han har også lært noget af at være hospiceleder, som han ikke fik med fra studiet.

"Faglighed, procedurer, rammer og regler kan godt tage opmærksomheden fra noget meget basalt. Men gennem mit arbejde har jeg lært, at vores relationer til andre er vigtigere end noget andet. Så når det gælder accept og rummelighed, er jeg da helt sikkert blevet påvirket af mit arbejde i måden, jeg møder en mand på gaden på." ■

MADS BØGE KRISTIANSEN

## Resultatbaseret ledelse i den offentlige sektor

HANS REITZELS FORLAG

ANMELDELSE

# Nuanceret kritik af resultatmåling

Lysten til at måle resultaterne af offentlig ledelse er stor, men det er ikke let at måle på en retvisende måde, og kritikken bliver uddybet i en ny bog.

Af *Poula Helth*

### OM FORFATTEREN

**Mads Bøge Kristiansen** er lektor i offentlig forvaltning på Institut for Statskundskab under Det Samfundsvidenskabelige Fakultet på Syddansk Universitet. Han er uddannet fra Københavns Universitet og Aalborg Universitet og har tidligere bidraget til en lang række andre publikationer om offentlig styring.



### OM ANMELDEREN

**Poula Helth** er ph.d., ledelseskonsulent, forsker og forfatter. Uddannet cand.scient. adm. og socialrådgiver og har taget efteruddannelse inden for narrativ terapi og systemisk ledelse. Har et bredt kendskab til organisation og ledelse primært i den offentlige sektor.

Det er altid interessant at få en ny bog i hånden, når bogen handler om et udsækket emne. Jeg sad med bange anelser om endnu en bog om New Public Management, drevet af en økonomisk nyttemaksimering. Derfor blev jeg overrasket.

For det første er Mads Bøge Kristiansen ikke enig i den anprisning, der gennem en årrække har været af resultatbaseret ledelse i diverse kommissioner og reformudspil som et middel til at overkomme de udfordringer, offentlige organisationer står overfor.

For det andet introducerer forfatteren allerede på de første sider kritikken af resultatbaseret ledelse, som han kategoriserer i fem punkter, nemlig 1) Den offentlige sektors kompleksitet, som gør det umuligt at opstille måleindikatorer, der favner bredt nok, 2) Kontrol frem for motivation af medarbejdere, 3) Resultatmålinger bliver ikke anvendt tilstrækkeligt, 4) Der opstår en række utilsigtede dysfunktionelle adfærdsmæssige effekter og 5) Resultatbaserede ledelsessystemer har tendens til at eskalere over tid. Bogen går herefter i dybden med hvert af disse fem kritikpunkter.

Mads Bøge Kristiansen forkaster ikke resultatinformation, men forholder sig

kritisk til den måde, den er frembragt på og til dens anvendelse. Det positive i forhold til resultatinformation er, at borgere, politikere, embedsmænd og fagfolk skal kunne holde øje med og gennemskue hinanden. Noget, der fremmer en demokratisk styringstankegang. Bedre ledelse af medarbejdere gennem tydelige målsætninger er en anden begrundelse for resultatinformation. Endelig nævner forfatteren også organisatorisk læring og øget vidensgrundlag.

### Kritik af resultatmåling

I bogens kritik af ledelsesinformation og dermed grundlaget for resultatbaseret ledelse nævner forfatteren selve resultatmålingen af ydelser i den offentlige sektor. Mange offentlige organisationer har fokus på processer og ikke færdige produkter. De skal kunne samarbejde med andre serviceudbydere og håndtere forskellige værdier. Det er kort sagt vanskeligt at måle effekten af sådanne komplekse ydelser.

Et andet kritikpunkt er tendensen til, at den offentlige sektor arbejder med en idealmode for resultatbaseret ledelse, inspireret af principal-agent-teorien. Denne teori bygger på den grundantagelse, at medarbejdere er opportunistiske, der primært forfølger deres egne interesser frem for organisationens. Denne manglende tillid til medarbejdere viser sig ifølge forfatteren at være forkert, idet mange medarbejdere i den offentlige sektor opnår en glæde ved selve arbejdet og nyder at gøre noget godt for andre og for samfundet.

Det er vigtigt, at medarbejderne opfatter resultatmålinger som understøttende og ikke primært kontrollerende. Her kan involvering af medarbejderne i designet af ledelsesredskaber være en vej at gå,

**Det er vigtigt, at medarbejderne opfatter resultatmålinger som understøttende og ikke primært kontrollerende.**



## OMTALER

**Nyt om magteliten**

Mere end 5.500 bestyrelser, råd og udvalg samt mere end 56.000 poster og næsten 40.000 personer er kortlagt i denne bog, der er en opfølgning til 'Magteliten', som udkom i 2015.

Forfatterne giver et indtryk af, hvor stabil den danske magtelite er som gruppe. En eksklusiv gruppe af topfolk fra de samme organisationer har hovedrollerne i magtspillene, hedder det. Og magteliten betegnes som 'midaldrende, hvide mænd med Djøf-uddannelser fra 'gode' familier, bosat på den rigtige side af Lyngbyvejen'.

De to mandlige forfattere er adjunker ved Department of Organization på CBS, mens Sarah Steinitz er konsulent i Arbejderbevægelsens Erhvervsråd.

**'Personer forgår, magten består'**

Af Christoph Houman Ellersgaard, Anton Grau Larsen og Sarah Steinitz, Hans Reitzels Forlag

**Kommuner skal give slip**

De mange frivillige i foreningsdanmark får plads og taletid i denne bog, som går tæt på 24 udvalgte fællesskaber, der beskrives som eksempler på best practise.

Ifølge en Eurobarometer-undersøgelse fra 2018 er vi danskere i øvrigt europamestre i fællesskaber, som skaber kontakt på tværs af kulturelle, sociale, politiske og generationsmæssige skel. Og de unge har ifølge listen særlig meget lyst til frivilligt arbejde.

De nye fællesskaber passer dog ikke altid ind i den klassiske foreningsform, og derfor er der brug for en mere fleksibel adgang til fx byplanlægning, og forfatteren mener i det hele taget, at kommunerne skal give lidt mere slip og give plads til det uventede.

**'Come together - Fællesskaber i Danmark'**

Af Jane Sandberg, Strandberg Publishing

**Digitaliseringens mørke sider**

Den digitale revolution har ifølge forfatteren været omgærdet af løfter om demokratisering og frigørelse, men har nu resulteret i en anden virkelighed.

I Danmark har vi angiveligt haft så travlt med at vinde digitaliseringskapløbet, at borgernes retsstilling, tilliden og demokratiet er under pres.

I Kina er det sociale kreditsystem, som er under udvikling, et skræmmeeksempel på, hvordan statsmagten anvender nyeste teknologi til en social kontrol uden fortilfælde.

Og i USA trues friheden af digital overvågning, adfærdspåvirkning og datahandel, hvis ikke de kommercielle teknologigiganter møder modstand fra befolkning og politikere.

**'Digital totalitarisme'**

Af Mads Vestergaard, Informations Forlag

**Leder, lær af dine fejl!**

Langt fra alle ledere har lyst til at indrømme de fejl, de har begået. Men her bruger forfatteren sin lange række af fejltagelser som motor i en fortælling om, hvordan fejl er en konsekvens af at skabe noget nyt og skal ses som værdifulde.

Og fejllisten anvendes til at give tankevækkende indsigt og håndfaste ledelsesråd, kombineret med forfatterens egne erfaringer med forandringsledelse, innovation og digitalisering.

Pontus Bodelsson er administrerende direktør på Helsingborgs Dagblad og holder jævnligt foredrag for ledere i små og store virksomheder. Han er i øvrigt uddannet jur.kand. og MBA fra Lunds Universitet.

**'Ledarskap för förändring.'**

Mina 79 bästa misstag och annat värdefullt  
Af Pontus Bodelsson, forlaget Roos & Tegnér

bl.a. gennem udvælgelse af mål og indikatorer i resultatmålingen. Forfatteren nævner endvidere lederens motivation og tro på, at det nytter noget med resultatledelse, opbakning fra øverste ledelse og muligheden for at danne læringsfora og læringsrutiner i organisationen som elementer, der skaber grundlaget for en anvendelig ledelsesinformation.

**Ansvar som en steward**

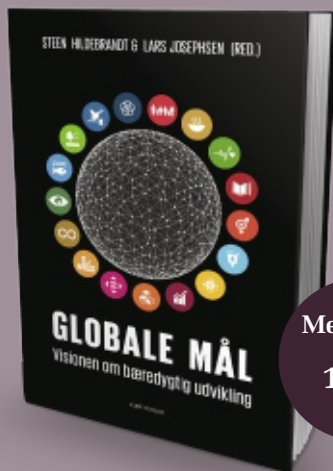
Sidst i bogen nævner forfatteren stewardship-teorien, som, han mener giver et andet syn på den offentlige medarbejder end principal-agent-teorien. I stewardship-teorien betragtes stewards som drevet af kollektive mål og intrinsisk motivation, og værdier betragtes som noget, der skaber samhørighed og mening snarere end konflikt. Som steward tager man medansvar og arbejder med anerkendelse i modsætning til principal-agent-teorien, hvor de økonomiske incitamenter er de vigtigste.

Afslutningsvis lægger Mads Bøge Kristiansen vægt på en mere læringsorienteret tilgang med styring efter overordnede tydelige mål. Som læser havde det været godt med en uddybning på baggrund af de interessante anbefalinger, bogen afsluttes med.

Alt i alt vil jeg vurdere, at der er tale om en teoretisk velunderbygget bog baseret på analyser af det emnefelt, bogen beskriver. Der tilbydes med denne bog en tilgang til offentlig styring og ledelse, som introducerer et nuanceret syn på resultatbaseret ledelse. Det er en vidensbaseret bog, som kan anbefales til uddannelser, der har emnet ledelse og styring på pensumlisten. ■

**'Resultatbaseret ledelse i den offentlige sektor'**

Af Mads Bøge Kristiansen, Hans Reitzels Forlag



Medlems-  
pris  
196,-

### **GLOBALE MÅL** VISIONEN OM BÆREDYGTIG UDVIKLING

redigeret af Steen Hildebrandt  
& Lars Josephsen

Denne bog tager afsæt i verdensmålene. Den indeholder en række artikler, der handler om emnerne: Værdighed, mennesker, velstand, planetens tilstand mv.

**1. udgave 2019**  
271 sider, softcover  
Pris kr. 245,-



Medlems-  
pris  
680,-

### **TINGLYSNINGS- AFGIFTS- LOVEN** MED KOMMENTARER

af Lilian Hindborg & Mikkel Johannsen

Nye regler om tinglysningsafgiften for pant er trådt i kraft den 1. juli 2019. Desuden er reglerne for overførsel af tinglysningsafgiften lempet. Begge dele er grundigt indarbejdet i den nye og 4. udgave af *Tinglysningsafgiftsloven*.

**4. udgave 2019**  
266 sider, hardcover  
Pris kr. 850,-



Medlems-  
pris  
360,-

### **LOV OM TROSSAMFUND UDEN FOR FOLKEKIRKEN** MED KOMMENTARER

af Hans Gammeltoft-Hansen & Pernille Esdahl

Trossamfundsloven indeholder bestemmelser om, hvad der nærmere skal forstås ved et trossamfund. Endvidere ser bogen bl.a. nærmere på betingelserne for at opnå status som et anerkendt trossamfund.

**1. udgave 2019**  
157 sider, hardcover  
Pris kr. 450,-



Medlems-  
pris  
156,-

### **VELFÆRDS- PROFESSIONER**

redigeret af Hans Henrik Hjermitzlev

Bogen indeholder overordnede kapitler om velfærdsprofessioner, tværprofessionelt og tværsektorielt samarbejde samt specifikke kapitler om de ti største velfærdsprofessioner.

**1. udgave 2019**  
197 sider, softcover  
Pris kr. 195,-



Medlems-  
pris  
304,-

### **TVANG I SOMATIKKEN** MED KOMMENTARER

af Helle Bødker Madsen

Bogen gennemgår tvangsbehandlingsloven, som trådte i kraft den 1. januar 2018. De administrative regler, der er udstedt af Sundheds- og Ældreministeriet og Styrelsen for Patientsikkerhed i forbindelse med lovens ikrafttræden, er grundigt indarbejdet.

**1. udgave 2019**  
130 sider, hardcover  
Pris kr. 380,-



Medlems-  
pris  
396,-

### **FORLIGSMANDSLOVEN** MED KOMMENTARER

af Peer Schaumburg-Müller & Birger Stein Christensen

Bogen giver en grundig introduktion til loven og en udførlig både teoretisk og navnlig praktisk viden om alle dens bestemmelser og facetter.

**2. udgave 2019**  
168 sider, hardcover  
Pris kr. 495,-

# Nyheder fra Djøf Forlag



**TOTALENTREPRISE – ABT 18**  
MED KOMMENTARER  
af Erik Hørlyck

Det nye regelgrundlag for totalentreprise, ABT 18, er trådt i kraft, og det har medført denne 5. udgave af *Totalentreprise med kommentarer*, der gennemgår de nye totalentreprisvilkår.

**5. udgave 2019**  
440 sider, hardcover  
Pris kr. 750,-



**MED HÅNDEN PÅ STATSKASSEN**  
ØKONOMER I REGERING

redigeret af Jørgen Hansen, Niels Kærgård & Jens Thomsen

I denne bog skildres økonomernes historie i toppen af dansk politik. Der er 28 portrætter af økonomer, der har været ministre. Fra Erik Scavenius til Erhard Jakobsen og Peter Brixtofte. Bogen giver et interessant indblik i det sidste hundrede års danmarkshistorie.

**1. udgave 2019**  
600 sider, hardcover  
Pris kr. 495,-

# Arrangementer og karriereworkshops

Alle arrangementer er med få undtagelser gratis

 Tilmeld dig på [djoef.dk/kalender](http://djoef.dk/kalender)

af kommunikationskonsulent Morten Elm Bech Jensen – [mej@djoef.dk](mailto:mej@djoef.dk)

## SUCCE MED LINKEDIN

Find ud af, hvordan du kan søge relevant information, skabe nye kontakter og få nye karrieremuligheder med LinkedIn.

Onsdag 14. august kl. 8.30-10, København  
Tirsdag 10. september kl. 17-19, København

## STYR DIT VALG

Hver dag tackler du små og store valgprocesser på baggrund af nogle parametre, der er essentielle for, om du trives og udvikler dig i dit job.

Tirsdag 20. august kl. 8.30-10, København  
Onsdag 4. september kl. 8.30-10, Aalborg

## JOBSØGNING – SÅDAN GØR DU

Du får tips til at målrette ansøgning og cv samt værktøjer til at forberede dig til jobsamtalen.

Onsdag 21. august kl. 10-15, København  
Onsdag 28. august kl. 10-15, Aarhus

## ER NETVÆRK NOGET FOR DIG?

Hvad vil det sige at deltage i en netværksgruppe hos Djøf, og hvordan kan du selv starte en gruppe?

Mandag 26. august kl. 8.30-10, København

## SÅDAN STYRKER DU DIN SELVLEDELSE

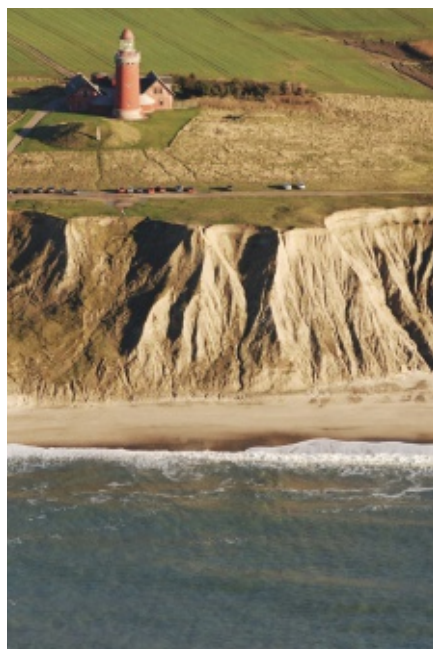
Få redskaber til at skabe bedre selvledelse i hverdagen, og styrk din karriere.

Tirsdag 27. august kl. 17-19.30, København

## FÅ STYR PÅ DIALOGEN – BLIV TRYK VED KONFLIKTER

Lær at bruge den konstruktive dialog til at tackle uenigheder, du oplever i dit arbejdsliv.

Onsdag 4. september kl. 8.30-10, København



## KOM MED TIL Cand.ling.merc. og 'fyrmoster' ved Bovbjerg

Kom med til de yderste vesterhavsklitter, når 'fyrmoster' ved Bovbjerg Fyr fortæller, hvordan hun sammen med 160 frivillige driver en af egnens største turistattraktioner. Vi mødes på det smukt beliggende Kunst- og Kulturcenter Tuskær og får også tid til at vende karriere og hverdagsliv i Vestjylland.


Onsdag 28. august kl. 15.30-20, Lemvig

 Tilmeld dig på [djoef.dk/fyrmoster](http://djoef.dk/fyrmoster)

## KOM TÆT PÅ 'The Mind of the Leader'

Hvordan kan du lede dig selv, dine medarbejdere og din organisation til ekstraordinære resultater? Bliv inspireret af ledelsestilgangen fra bestselleren 'The Mind of the Leader'.

Onsdag 28. august  
kl. 8.30-10, København

 Tilmeld dig på [djoef.dk/leader](http://djoef.dk/leader)

## BRUG DINE INTERNATIONALE KOMPETENCER I DANMARK

Hør, hvordan du oversætter dine internationale kompetencer til et dansk arbejdsmarked, og hvordan andre har gjort det.

Onsdag 4. september kl. 17-19.30, København

## SÅDAN SKABER DU EN BEDRE WORK-LIFE BALANCE

Få styr på dine prioriteter, og skab et bedre overblik over din tid.

Onsdag 11. september kl. 8.30-10, København

## BLIV SKARP PÅ SALGSARBEJDET

Vi arbejder med praktiske salgsmønstre og erfaringer, som du kan bruge til at tiltrække og fastholde kunder.

Tirsdag 17. september kl. 17-20, København

## OVERVEJER DU JOB I UDLANDET?

Få inspiration og insiderviden fra nogle af dem, der allerede har taget springet og er flyttet til udlandet.

Tirsdag 24. september kl. 17-19, København



# DJØF FORUM 2019

- business og  
bæredygtighed

Onsdag 25.  
september  
kl. 16-22,  
København

Deltag i årets største medlemsarrangement, når Djøf Forum 2019 sætter bæredygtig forretning på dagsordenen.

Det kræver enorme økonomiske investeringer, hvis vi skal realisere FN's verdensmål. Nationalstaterne kan ikke løfte opgaven alene - virksomhederne skal med ombord. Men hvordan kombinerer man bæredygtighed med hårde forretningsmål og sorte tal på bundlinjen?

**MØD BL.A. STEVE HOWARD**, der som Chief Sustainability Officer fik IKEA Group op blandt de fem mest bæredygtige virksomheder i verden.

 Tilmeld dig på [djoef.dk/forum2019](https://djoef.dk/forum2019)




STYRK DINE  
KOMPETENCER  
OG DIT NETVÆRK  
med det faglige  
arrangement,  
du står og  
mangler.

## GØR DIN IDÉ TIL ET ARRANGEMENT

Få professionel rådgivning af erfarne erhvervsfolk og konsulenter om opstart af virksomhed og udvikling af din forretning.

Gå i dybden med et fagligt emne, få ny inspiration, eller sæt fokus på et aktuelt samfundsproblem. Det kan også være noget helt fjerde. Det ved du bedst.

Det eneste, du skal gøre, er at finde på indhold og tema. Del det med Djøf. Sammen folder vi det ud, så din idé bliver til virkelighed.

 Del din idé på [djoef.dk/eventpuljen](https://djoef.dk/eventpuljen)

PLEJ DIN KARRIERE MED

## LinkedIn

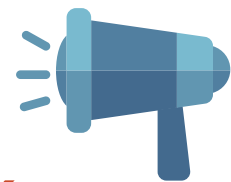
Uanset om du vil skifte job eller ej, kan du med fordel bruge LinkedIn til at styrke din karriere.

Brug LinkedIn, hvis du gerne vil skifte job, udvikle din karriere eller udvide dit netværk. Er du på jagt efter nye kunder eller samarbejdspartnere, er LinkedIn den perfekte platform.

### Hos Djøf får du:

- en nem guide til at få en skarp profil på LinkedIn
- tips til at styrke din karrieremuligheder på LinkedIn
- input til din strategi på LinkedIn.

 Se mere på [djoef.dk/linkedin](https://djoef.dk/linkedin)



## Bliv politisk aktiv i Djøf

I efteråret er der valg til repræsentantskaberne i Djøf, hvor du kan få indflydelse på foreningens politiske dagsordener.

 Se mere om valget, og hvordan det foregår, på [djoef.dk/valg2019](https://djoef.dk/valg2019)

# DJØFS KURSER OG UDDANNELSER

– udpluk fra kursuskalenderen

 Læs mere, og tilmeld dig på [djoef.dk/kurser](http://djoef.dk/kurser)

## METODER OG VÆRKTØJER – DIPLOMUDDANNELSEN I PROJEKLEDELSE, MODUL 1

Du får indblik i grunddisciplinerne og en effektiv værktøjskasse til at styre projekter som projektleder. Modulet giver mulighed for at arbejde med egne projekter i praksis.

**Opstart 16. september 2019**  
**Medlemspris: 17.800 kr. (ekskl. moms)**

## DIGITAL TRANSFORMATION I PRAKSIS

Med et digitalt mindset bliver du bedre til at drive digital produkt-, forretnings- og organisationsudvikling i praksis. Du får indsigt i agil organisering og agile teams.

**Opstart 8. oktober 2019**  
**Medlemspris: 19.900 kr. (ekskl. moms)**

## STYRK DIN FACILITERING

Få en vifte af værktøjer til at styre møder og lede workshops og processer. På kurset lærer du at skabe fælles engagement, forståelse og resultater.

**Opstart 23. september 2019**  
**Medlemspris: 13.100 kr. (ekskl. moms)**

## DEN NYE FORHANDLER

Kunsten at forhandle lærer du bedst ved forhandlingsbordet. Derfor er kurset fyldt med praktisk træning, hvor du lærer forhandlingsteknik, og hvordan du indgår bedre og brede aftaler.

**Opstart 23. september 2019**  
**Medlemspris: 10.600 kr. (ekskl. moms)**

## EXCEL TIL DATA OG ANALYSER

Du får hands-on-træning i at bruge Excel mere effektivt til at løse de opgaver, som har fokus på indsamling, bearbejdning og præsentation af data.

**Opstart 24. september 2019**  
**Medlemspris: 6.500 kr. (ekskl. moms)**

## FAGLIGT NETVÆRK I PERSONDATA

I netværket får du perspektiver og sparring på dine udfordringer, og du møder faglige topekspertter. Du deler dine erfaringer om persondata og databeskyttelse med andre specialister.

**Opstart 26. september 2019**  
**Medlemspris: 13.950 kr. (ekskl. moms)**

## FACILITERINGSUDDANNELSEN

Bliv en bedre facilitator, der skaber effektive processer og møder med mening, værdi og optimalt udbytte for deltagerne.

**Opstart 27. september 2019**  
**Medlemspris: 25.900 kr. (ekskl. moms)**

## LEDER UDEN LEDELSESANSVAR

Styrk din handlekraft som gråzoneleder. På kurset lærer du at forstå din rolle og dit ansvar, og hvordan du etablerer et tydeligt ledelsesmandat og sikrer et godt samspil med ledelsen.

**Opstart 28. august 2019 (Jylland)**  
**Opstart 30. september 2019 (Sjælland)**  
**Medlemspris: 26.000 kr. (ekskl. moms)**

## PROCESKONSULENTUDDANNELSEN

På uddannelsen får du metoder til at designe, facilitere og gennemføre forandringer eller udviklingsforløb. Du lærer spørge-, dialog- og proces teknikker som redskaber i dit forandringsarbejde.

**Opstart 8. oktober 2019**  
**Medlemspris: 40.600 kr. (ekskl. moms)**

## Styrk din personlige kapacitet som offentlig topleder

Få et nuanceret blik på dig selv i lederrollen, og styrk din personlige autoritet. På kurset får du metoder til at analysere dine mønstre, roller og relationer som leder.

**Opstart 19. september 2019**  
**Medlemspris: 39.850 kr. (ekskl. moms)**

 [djoef.dk/offentligtopleder](http://djoef.dk/offentligtopleder)

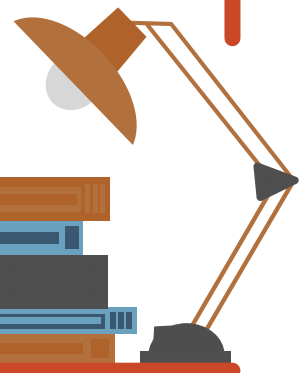
*Du får flere nuancer på din kompetenceudvikling, når du lærer sammen med andre, som deler dine erfaringer.*

# Teamledelse og teamkultur

Lær at bruge teamets forskelle konstruktivt, og hvordan du målretter din ledelsesstil til den enkelte situation eller opgave. På kurset får du redskaber til at skabe en teamkultur, hvor I spiller hinanden gode.

**Opstart 18. september eller 13. november 2019**  
**Medlemspris: 19.850 kr. (ekskl. moms)**


 [djoef.dk/teamledelse](http://djoef.dk/teamledelse)




## Skriv til brevkassen

Skriv til Djøfs panel af rådgivere, hvis du har spørgsmål om ansættelsesforhold, karrieremuligheder, overenskomster, regler og lovgivning, faglige netværk eller andet, der optager dig i forbindelse med arbejdsliv eller studier. Et udvalg af spørgsmål og svar bringes her på siderne. De indsendte spørgsmål kan eventuelt blive forkortet eller lettere redigeret.

Send dine spørgsmål til **bladet@djoef.dk**. Husk også at skrive dit fulde navn og mailadresse til brug for redaktionen og rådgiverne. Hvis du ønsker, at dit spørgsmål i bladet bliver underskrevet med pseudonym i stedet for navn, bedes du gøre opmærksom på det.

 På [djoef.dk](http://djoef.dk) finder du masser af information om bl.a. jobsøgning, løn, ansættelsesvilkår, karriere, faglige netværk og mentor-ordninger. Klik blot ind på 'Rådgivning og karriere'.

 Som medlem er du også altid velkommen til at ringe til Djøfs rådgivning på telefon **33 95 97 00**. Vi har åbent på hverdage fra klokken 9.00-16.00.

 Du kan også altid skrive til Djøf på [djoef@djoef.dk](mailto:djoef@djoef.dk).



**Charlotte Kielland**  
**Chefkonsulent**  
Cand.jur. og chefkonsulent i Djøfs afdeling

for Privatansatte. Underviser på Djøfs kurser i lønforhandling. Forhandler overenskomster og rådgiver medlemmer på alle niveauer.



**René Óli Rasmussen**  
**Chefkonsulent**  
Uddannet cand.jur. Underviser

på Djøfs kurser i lønforhandling og holder kurser i ansættelsesret. Forhandler overenskomster og rådgiver medlemmer på alle niveauer – både medarbejdere, ledere og direktører.



**Frederik Iuel**  
**Chefkonsulent**  
i Djøf Karriere og Erhverv. Rådgiver,

coacher og underviser i karriereudvikling, personlig ledelse, jobtrivsel og jobsøgning. Erfaren og certificeret coach, uddannet cand.scient.adm. og MSc i social policy analysis.

# Hvordan forbereder jeg min første MUS-samtale?

**?** Jeg skal til min første MUS-samtale, og jeg har nogle kritikpunkter, som jeg gerne vil gøre min chef opmærksom på. Jeg kunne også godt tænke mig at drøfte hendes ledelsesstil, da jeg ikke synes, den er helt så hensigtsmæssig. Jeg er dog i tvivl om, hvor frit jeg kan tale. Kan jeg tage sådan noget op i en MUS-samtale?

## Kære medlem

Tak for din henvendelse. Typisk vil en medarbejderudviklingssamtale (MUS) lægge op til en ligefrem og åben dialog. Men selv om der er lagt op til en 'fri og åben dialog', så stik alligevel fingeren i jorden, ligesom du gør til daglig. Husk, at kritik kan opfattes meget forskelligt. Du skal derfor nøje overveje dine ord og passe på, at dine kritikpunkter ikke bliver en direkte og skarp kritik af din leder. I stedet for at kritisere ledelsesstilen kunne du fx komme med forslag til, hvordan du føler, at du bedst motiveres.

Grundlaget for samtalen er at sikre, at du trives og udvikler dig i overensstemmelse med begge parter behov. Samtalen kan enten foregå som en uformel samtale, hvor I taler om forskellige emner, eller som en mere struktureret samtale, hvor I tager udgangspunkt i nogle allerede stillede spørgsmål. Det er en god idé, at du inden samtalen selv har forberedt egne forbedringspunkter.

Når du argumenterer for dine ønsker til kompetenceudvikling, kommer du typisk lettere igennem med dine ønsker, hvis du fokuserer på, hvilke fordele virksomheden får ved at udvikle dine kompetencer. Spørg chefen, hvordan hun ser dig i organisationen, og hvilken rolle du spiller i teamet? Hvilken udvikling har hun forestillet sig,



du skal igennem? Styrker og svagheder? Ud over opgaver og kompetencer kan I også tale om jeres egen relation, hvordan kan den blive (endnu) bedre? Hvordan afstemmer I forventninger til hinanden? Hvordan trives du bedst i teamet – både med chefen og kollegerne?

Du skal også være forberedt på, at din leder kan komme med kritik af dig, som kan føre til uenighed og diskussion. Det er i disse situationer vigtigt, at du bevarer overblikket og er saglig og konstruktiv i din argumentation.

Held og lykke med samtalen!

/René Óli Rasmussen



## Kan jeg tage på ferie, når jeg er sygemeldt?

**?** Jeg har planlagt en sommerferie med min familie i august måned. Men jeg er sygemeldt lige nu og ved ikke, om jeg bliver rask, inden vi skal på ferie. Kan jeg godt tage med på ferie, hvis jeg stadig er sygemeldt, når vi skal rejse? Hvad sker der, hvis jeg raskmelder mig, men bliver syg igen, lige før vi skal rejse på ferie?

### Kære medlem

Tak for din henvendelse.

I forhold til dit spørgsmål om afholdelse af ferie, mens du er sygemeldt, så betragtes sygdom som en feriehindring. Du kan derfor som udgangspunkt ikke tage på ferie, hvis du stadig er sygemeldt.

Det er dog muligt at aftale en 'teknisk raskmelding' under din ferie. En 'teknisk raskmelding' sikrer arbejdsgiveren mod, at der kommer en ny arbejdsgiverperiode uden refusion, hvis du fortsat er sygemeldt, efter at ferien er afholdt. Som sygemeldt må du ikke forhale helbredelsen. Din læge skal derfor først vurdere, hvorvidt en ferie vil forhale dit sygdomsforløb. Herefter kræver en 'teknisk raskmelding', at du kontakter både kommunen og din arbejdsgiver for at aftale en 'teknisk raskmelding', inden ferien påbegyndes. Hvis du raskmelder dig, men bliver syg igen lige inden din ferie, så er det muligt at udskyde ferien og holde den på et andet tidspunkt, når du er blevet rask igen. Du kan få erstattet ferien, hvis du sygemelder dig, inden den første feriedag starter (din ferie begynder den første feriedag på det tidspunkt, hvor du normalt skulle være mødt på arbejde, hvis du ikke havde ferie).

Du er meget velkommen til at kontakte Djøf på telefon 33 95 97 00 eller på [djoef@djoef.dk](mailto:djoef@djoef.dk), hvis du ønsker at drøfte din situation med os.

God bedring!

/Charlotte Kielland



## Skal jeg fortælle til jobsamtaler, at jeg er gravid?

**?** Jeg har netop fundet ud af, at jeg er gravid i 8. uge samtidig med, at jeg for tiden går til en del jobsamtaler. Et jobskifte nu passer som 'fod i hose' med det, jeg stiler efter i karrieren. Graviditeten – har jeg besluttet – skal ikke stå i vejen for det, jeg vil med nyt arbejde og mere udviklende ansvar. Så kære Djøf... skal jeg fortælle til jobsamtalerne, at jeg er gravid, eller er jeg mon dømt ude, indtil jeg er igennem fødsel og orlov?

### Kære jobsøger

Tillykke med graviditeten. Og pøj-pøj med familieprojektet.

Det er heldigvis ikke alle arbejdsgivere, der fravælger kandidater på grund af graviditet. Men desværre er sandsynligheden for, at en arbejdsgiver fravælger dig, selvom du er kvalificeret til jobbet, på grund af din graviditet overhængende og måske også størst. Desværre og i øvrigt ikke lovligt.

Så nej, du behøver ikke nævne undervejs i rekrutteringsprocessen, at du er gravid.

Og har arbejdsgiveren den frækhed at spørge ind til dine familieplaner, så er svaret naturligvis, *at det ikke er tilfældet*. Du skylder både dig selv og din eventuelt kommende arbejdsgiver, at rekrutteringsprocessen ikke bliver fyldt med unødigt støj.

Og familieplaner er som nævnt unødigt støjende i forhold til, om du kan løfte den udbudte opgave. Sådan er reglerne. Så her er det ok at omgå, at arbejdsgiveren

søger unødvendig viden, han ikke kan/må bruge, når han vurderer dig til stillingen. Så hold fast, hold fortsat fokus på at spille dig stærkt ind i dit næste gode job med dine styrker og din motivation.

Med andre ord: Gør, hvad du kan for at vinde ansættelseskontrakten i rekrutteringsprocessen.

Har du personligt – hvad jeg antager, du har overvejet – brug for, at der er 'rene linjer' mellem jer, inden du tiltræder, så vil jeg anbefale, at du undervejs i rekrutteringsprocessen får nævnt dine lykkelige omstændigheder. Men jo altså så desværre med den risiko, at arbejdsgiveren får det til at passe sammen med, at stillingen 'så er gået til en anden og en lige lidt mere kvalificeret kandidat end dig'. Hvornår det gode tidspunkt i rekrutteringsprocessen er at fortælle om din situation, afhænger af mange forskellige, konkrete forhold. Men sympatisk vis senest inden arbejdsgiveren har tilbudt dig jobbet.

Går du ad den første vej og starter i jobbet uden at have nævnt det, så husk, at senest tre måneder før termin har du pligt til at informere om din graviditet. Og senest otte uger efter fødslen skal du informere om dine barselsplaner.

Erfaringsmæssigt vil jeg anbefale dig at være forberedt på, at arbejdsgiveren reagerer ikke-professionelt og uhensigtsmæssigt (dog ikke alle trods alt). Så vær som udgangspunkt forberedt på det. Tag det ikke personligt, vær overbærende og forstående, hvis du kan. Og du kan evt. forberede en beroligende, god strategi for, hvad du kan bidrage med ift. at hjælpe din arbejdsgiver med håndtering og overlevering af opgaver i dit fravær og evt. være hjælpsom omkring rekruttering af en vikar. Så vær fleksibel.

Hvad du beslutter dig for, beror i den sidste ende på den konkrete situation: Hvad har du oplevet undervejs i rekrutteringsprocessen? Hvad er din nye arbejdsgiver for en? Hvordan er den opgave, du skal løse i stillingen, sårbar ift. fx dit kommende barselsfravær? Og hvordan er det ift. den rolle, du i øvrigt får med dit nye job? Hvordan er den nye organisations kultur omkring dette? Etc.

Når du ved mere om alt dette, så tag gerne en sparring med en af Djøfs rådgivere. Så finder du sammen med os en god strategi for, hvordan du konkret tackler dette videre.

Fortsat go' jobjagt!

/Frederik Iuel



Fra studerende til folketingsmedlem

## ”Fortjener jeg virkelig alt det her?”

22-årige Aki-Matilda Høegh-Dam læser statskundskab på KU, men studiet må sættes på pause, da hun nu skal repræsentere Grønland i Folketinget.

Aki-Matilda Høegh-Dam var selvfølgelig glad for at blive valgt ind i Folketinget. Men bekymringerne begyndte også at indfinde sig allerede på valgnatten.

”Det er sgu lidt overvældende og skræmmende. Jeg føler mig så privilegeret. Jeg får et godt vederlag og en embedsbolig stillet til rådighed. Men mange af dem, der har stemt på mig, ved ikke engang, hvor de skal sove i nat, eller hvilken mad de skal give deres børn.”

Det kan få tankerne til at gå amok.

”Jeg tænker: ’Gør jeg nok for dem i løbet af den her dag? Fortjener jeg virkelig alt det her, hvis jeg ikke gør det ordentligt?’ Men det er sådan noget, man ikke skal tænke alt for meget over, for så kan man ikke sove om natten. Det har jeg prøvet.”

Politik har aldrig været en drøm for hende. Men mens hun læste statskundskab, gik det op for hende, at hvis livet

i Grønland skulle blive bedre, skulle det ske politisk. Da hun blev bachelor i marts, begyndte hun sin folketingskampagne. Hun endte med at snuppe knap en femtedel af stemmerne, og danske medier har allerede vist stor interesse.

”Jeg er anderledes i den forstand, at jeg ser dansk ud og snakker godt dansk. Samtidig blev jeg valgt ind af et grønlandsk fisker/fanger-folk, har været med i Miss Danmark og har læst statskundskab. Så jeg tror, mange tænker: ’Hvad er du for et dyr?’ Jeg prøver bare at tage imod. For det er også en måde at komme til at snakke om Grønland.”

**2019** Valgt til Folketinget for Siumut  
**2019** BA i statskundskab, KU  
**2015-16** Studentermehjælper, Siumut, Folketinget



Fra virksomhedspraktik til projektkonsulent

## ”Jeg er nok én af de få, der ikke spiller golf herude”

Efter studiet fik Peter van Zanten sit første job ved at tage på et kursus om fundraising.

”I pausen snakkede jeg med nogle af de andre. Min kommende kollega fra Dansk Golf Union talte om, at fundraising var spændende, men en omfattende opgave. Jeg spurgte ham, om jeg ikke måtte komme ind og hjælpe ham i virksomhedspraktik.”

*Og det fik du lov til?*

”Ja. Efter praktikken blev jeg ansat i løntilskud, og nu er jeg ansat på almindelige vilkår.”

*Hvad laver du i jobbet?*

”Jeg arbejder med golf og diabetes. Det er et samarbejde mellem Diabetesforeningen og Dansk Golf Union, hvor der ude i de lokale golfklubber bliver oprettet hold målrettet mennesker med diabetes.”

*Spiller du selv golf?*

”Nej, men jeg skal så småt i gang, så jeg kan forstå sporten bedre. Jeg er nok én af de få, der ikke spiller golf herude. De fleste af mine kolleger er ret golfnørdede.”

**2018-** Projektkonsulent hos Dansk Golf Union  
**2017-18** Rejste jorden rundt i næsten ni måneder  
**2017** Kandidat i Erhvervsøkonomi og Filosofi fra CBS

# NYT JOB

## A

**Anders Fogh Jensen**  
AC-udd.  
**Fra** Vestjyllands Højskole  
**Til** Selvstændig filosof, forfatter og foredragsholder, Filosoffen v/ Anders Fogh Jensen

**Anders Solbjerg Sørensen**  
Jura  
**Fra** Københavns Kommune  
**Til** Formandssekretær, BUPL

**Anette Gramstrup**  
Jura  
**Fra** Skattestyrelsen  
**Til** Chefkonsulent, Direktoratet for Kriminalforsorgen

**Angelique Umugwaneza**  
Scient.pol.  
**Fra** Dansk Røde Kors Hovedstaden  
**Til** Planning and Coordination Officer, BusinessEurope

**Anne Christiansen**  
Folkesundhedsvidenskab  
**Til** Sundhedsfaglig konsulent, Kræftens Bekæmpelse

**Anne Maria Jørgensen**  
Jura  
**Til** Fuldmægtig, Civilstyrelsen

**Anne Ruberg-Wurms**  
Jura  
**Fra** Justitsministeriet  
**Til** Dommerfuldmægtig, Højesteret

## B

**Bent Jerne Outzen**  
Scient.adm.  
**Fra** Realdania  
**Til** Chefkonsulent, DI

## C

**Christine Fly Bjerregaard**  
Jura  
**Fra** Gorrissen Federspiel  
**Til** Advokat, NCC Property Development

**Claus Nicolai Ellehuus**  
Jura  
**Fra** Radiometer Medical  
**Til** Global Compliance Officer, Bang & Olufsen

## D

**Daniel Prehn**  
Jura  
**Fra** S2 Advokatfirma  
**Til** Fuldmægtig, Gældsstyrelsen

**Dennis Greger Jensen**  
Scient.pol.  
**Fra** Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering  
**Til** Compliance Coordinator & DPO, Metroselskabet

**Dennis Gunnar Knudsen Kofoed**  
HD i Regnskab  
**Fra** Bygningsstyrelsen  
**Til** Fuldmægtig, Skattestyrelsen

**Dirte Ørum Sølvfrost**  
Jura  
**Fra** Kolding Kommune  
**Til** Juridisk fuldmægtig, Kriminalforsorgen Syddanmark

## E

**Emil Phillipsen**  
Scient.adm.  
**Til** Økonomi- og analysekonsulent, Høje-Taastrup Kommune

## F

**Frederikke Moesgaard Leth**  
Jura  
**Til** Fuldmægtig, Ankestyrelsen Aalborg

## G

**Geoffrey Alan Holmes**  
Merc.  
**Til** Social Media Assistant, Bestseller

## H

**Helle T.Tærsløv Stigaard Jensen**  
Jura  
**Fra** Rigspolitiet  
**Til** Kontorchef, Udlændingestyrelsen

## I

**Ida Amtoft**  
Scient.pol.  
**Fra** Miljøstyrelsen  
**Til** Udviklingskonsulent, Lyngby-Taarbæk Kommune

**Ilisabe Lampe Børsting**  
Scient.pol.  
**Fra** Danmarks Statistik  
**Til** Sikkerhedskoordinator, Domstolsstyrelsen

**Inel Buch-Willumsen**  
Folkesundhedsvidenskab  
**Fra** Arbejdstilsynet  
**Til** HSE Advisor, Ørsted Wind Power

## J

**Jacob Skovgaard Kristensen**  
Jura  
**Til** Advokatfuldmægtig, Lundgrens Advokatpartnerselskab

**Jonas Refsgaard Nielsen**  
HA-Jur.  
**Til** Værdifastsætter, Motorstyrelsen

**Jonas Skovbo Erhardsen**  
Jura  
**Til** Medlemsrådgiver/jurist, Lejernes Landsorganisation

## K

**Kasper Lauge Thomassen**  
Soc.  
**Til** Akademisk medarbejder, Københavns Kommune, Teknik- og Miljøforvaltningen

**Kasper Munk Rasmussen**  
Soc.  
**Fra** Dansk Arbejdsgiverforening  
**Til** Specialkonsulent, Børne- og Undervisningsministeriet

**Katrine Lapp**  
Jura  
**Fra** PostNord  
**Til** Souschef, Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen

**Kenneth Møller Nielsen**  
Merc.  
**Fra** KMD  
**Til** Management Associate, Nets Denmark

**Kenneth Reuschenbach**  
Scient.oecon.  
**Fra** Odense Kommune  
**Til** Senior Project Manager, KMD

**Kristina Lambrecht Ravnholt Hansen**  
Merc.  
**Til** Production Controller, Siemens Gamesa Renewable Energy

## L

**Liv Navntoft Henningsen**  
Jura  
**Fra** Miljøstyrelsen  
**Til** Ph.d.-studerende, Roskilde Universitet

**Louise Kjærsgaard Bertelsen**  
Økonomi  
**Fra** Thisted Kommune  
**Til** Administrativ medarbejder, Holstebro Kommune

## M

**Mads Lund Torslev**  
Scient.adm.  
**Fra** Horsens Kommune  
**Til** Projektleder, inLogic

**Martin Jastram**  
Jura  
**Fra** Elmann Advokatpartnerselskab  
**Til** Advokat, Gorrissen Federspiel

**Mette Haugaard Frederiksen**  
Scient.pol.  
**Fra** Kolding Kommune  
**Til** Specialkonsulent, Odense Kommune, Børn- og Ungeforvaltningen

**Michael Visbech Jonasen**  
Jura  
**Fra** Glostrup Kommune  
**Til** Specialkonsulent, Fiskeristyrelsen

## N

**Nesrin Aoud**  
Folkesundhedsvidenskab  
**Til** Udviklingskonsulent, Center for Integration

**Nicole Christiansen**  
Jura  
**Fra** Københavns Universitet, Det Juridiske Fakultet  
**Til** Adjunkt, Copenhagen Business School

**Niels Kjeldsen**  
Økonomi  
**Fra** Dansk Psykologforening  
**Til** Chefkonsulent, Kost & Ernæringsforbundet

**Niels Kristian Røjkjær**  
Økonomi  
**Fra** Vestas Wind Systems  
**Til** Senior Commercial Manager, Vattenfall

**Nikolaj Sommers Gjettermann**  
Jura  
**Fra** Danske Mediers Arbejdsgiverforening  
**Til** Advokatfuldmægtig, Lund Elmer Sandager

## P

**Per Alm**  
Jura  
**Fra** Dansk Magisterforening  
**Til** Advokat, Drivkraft Danmark

**Peter Sebastian van Zanten**  
Merc.fil.  
**Til** Projektkonsulent, Dansk Golf Union

## R

**Rikke Krøyer Hjorth Olsen**  
Soc.  
**Til** Supervisor, Nordisk Film Biografer

## S

**Sofie Freilev Ion**  
Jura  
**Fra** Europa-Parlamentet  
**Til** Policy and Legal Officer, Europa-Kommissionen

**Sofie Strandgaard Foged**  
Jura  
**Fra** Syd- og Sønderjyllands Polit  
**Til** Juridisk fuldmægtig, Kriminalforsorgen Syddanmark

**Stine Kofod**  
Scient.soc.  
**Fra** KAB  
**Til** Chefkonsulent og programkoordinator, Københavns Kommune, Teknik- og Miljøforvaltningen

**Susanne Birgitte Pedersen**  
Scient.pol.  
**Fra** Zebra  
**Til** CSR Manager, FemernBælt

## T

**Tea Lund Hammershøj**  
Ling.merc.  
**Fra** KLS Grafisk Hus  
**Til** Projektkoordinator, Erhvervsskolernes Elev Organisation

**Tobias Simonsen**  
HA  
**Fra** Fitness World  
**Til** Udviklings- og aktivitetskonsulent, Landsforbundet DUI-Leg og Virke

Fortæl om dit  
jobskifte på  
[mitdjoef.dk](http://mitdjoef.dk)

## Sælg, byt og udlej boliger og ferieboliger i Djøfbladet og på [djoefbladet.dk](http://djoefbladet.dk)

Send din tekst via [djoefbladet.dk/boligsiden](http://djoefbladet.dk/boligsiden), gerne med foto af boligen.

Teksten må fylde op til 300 tegn inkl. mellemrum. Billeder bør være på mindst 1 MB. Kun en mindre andel af annoncerne bliver vist i bladet, mens alle kommer med på [djoefbladet.dk](http://djoefbladet.dk). Tilbuddet gælder kun for medlemmer af Djøf.



### Hus i Sydfrankrig 1 time fra Nice

Oplev det sydfranske liv i middelalderbyen Saorge 20 km fra Middelhavet. Byhus til leje med 4 soveværelser, 2 badeværelser, stor terrasse, stue med store loftsbjælker, landkøkken. Flot udsigt over bjergene. Tilhørende olivenlund med flere terrasser tæt på huset. Få en flaske olivenolie af fineste kvalitet af vores egen avl. Ledigt fra uge 35 og frem. Leje 5.000/4.500 kr. pr. uge. Se [www.saorge.dk](http://www.saorge.dk).

**Kontakt** Niels Christian Rasmussen,  
Email: [niels.ras@gmail.com](mailto:niels.ras@gmail.com), Tel: 26181985

### Hus på Kreta - Nyd sensommeren

Huset ligger i landsbyen Prines tæt på Rethymnon på Kretas nordkyst og ledigt fra 13. august 2019, september og oktober. Det indeholder stort soveværelse på 1. salen med 2 senge. Værelse med 2 senge samt stor stue med 2 sovesofaer. Køkken med komfur og ovn mv., badeværelse med bad og toilet, vaskemaskine og klimaanlæg. Huset ligger i et stræde tilbagetrukket fra større veje. Der er en lukket gårdhave og en stor tagterrasse med udsigt over landsbyen, bjergene. I Prines er der et supermarked og 3 tavernaer. En km fra ligger Atsipopoulo med butikker og restauranter. Bybus hver time til Rethymnon (3,5 km.) hvor du kan shoppe, bade og nyde livet. Pris 3.500 kr. en uge, 6.000 kr. 2 uger og 8.000 kr. for 3 uger. Lokal udlejningsservice tager imod dig i Prines og fremviser huset og hjælper ved behov. I lejen indgår sengelinned, håndklæder, viskestykker, forbrug af vand/strøm og slutrengøring/vask. Ekstra rengøring/vask under ophold aftales. Huset er godkendt til udlejning (EOT licens). Du kan se huset på [www.kreta.mono.net](http://www.kreta.mono.net).

**Kontakt** Erik Jørgensen,  
Email: [esae12@gmail.com](mailto:esae12@gmail.com), Tel: 28110754



### Smukt rødt bindingsværkshus med stråtag samt garage og udhus

Beliggende 15 km fra Skanderborg og 20 km fra henholdsvis Aarhus C og Silkeborg. Huset indeholder: Éntre, badeværelse med bad/brus, spisekøkken, fadbur, bryggers, 3 stuer én suite, værelse samt soveværelse og work i closet. Internet indlagt. El-opvarmet og brændeovn. Pæn have og smuk udsigt over markerne. Huset er beliggende nær skole, børnehave, bibliotek, biograf, busstop og tilkørsel til motorvejnettet. Max højde 185 cm. Der kan ikke holdes husdyr.

**Kontakt** Hanne Blokdal-Pedersen,  
Email: [hbp220@gmail.com](mailto:hbp220@gmail.com), Tel: 42539720

### Skov og strand, rigtig naturoplevelse, billig ferie

Skov og strand, rigtig sommerferie i naturen er, hvad du får her. Ældre sommerhus på 32 m2 enkelt indrettet lige ud til fantastisk skov, uforstyrret med fugleliv og hjorte. 2,8 km fra dejlig badestrand og lille fiskerleje. 2 km til indkøb. Nyere køkken i åben forbindelse med stue, badeværelse og lille soveværelse. Enkelt seng i soveværelse og big-bed til to i stue. Pejls. Terrasse med bæk, bord og stole. Telt på grunden ok. Beliggende ca. 60 km fra København på Sjælland ved Kulhuse lige ud til Nordskoven. Pris kun 2.900 kr. excl. forbrug pr. uge i højsæson (perioden 29. juni-6. august 2019). Pris i resten af sæsonen 2.500 kr. pr. uge. Udlejes fra lørdag til lørdag. Kan lejes for længere tid for reduceret pris, skriv gerne og spørg. Se flere billeder her: <https://www.sommerhusportalen.dk/sommerhus.asp?ID=2487>.

**Kontakt** Bo Bertelsen,  
Email: [bbe2100@gmail.com](mailto:bbe2100@gmail.com), Tel: 27204377



### Fantastisk 178 m2/5v lejlighed på Frederiksberg udlejes

Vi skal udstationeres per 1. august og søger derfor lejere til vores dejlige lejlighed på Frederiksberg. Lejligheden er beliggende over for Søndermarken, lige ved Europaskolen og Carlsberg og tæt på offentlig transport. Lejligheden er 178 m2 og indeholder 5 store værelser, et stort, nyt badeværelse, et større køkken, et gæstetoilet og et vaskerum. Den har afhøvlede gulve og masser af smukke, originale detaljer (høje paneler, kalkmalet stuk, oval spisebue, stort spisekammer og meget mere). Den er exceptionelt lys med masser af sol hele dagen. Lejligheden passer perfekt til et par eller en familie med 1-2 børn. Prisen er 19.000 kr. + forbrug. Den udlejes i første omgang for to år, muligvis længere. Vi leder efter en sød familie, der vil passe godt på vores lejlighed, mens vi er væk. Lyder det som jer eller nogen, I kender? Så skriv til os for mere info og billeder.

**Kontakt** Anne Ege,  
Email: [ege.anne@gmail.com](mailto:ege.anne@gmail.com)

### Moderniseret landidyl syd for Odense

Drømmer du om lidt mere plads, lidt mere ro og en lidt lavere boligudgift, så ser her! Vi sælger vores gennemmoderniserede bondehus fra 1877. Huset ligger helt centralt på Fyn med 10 min. til motorvej og 15 min. til SDU og Nyt OUH. Haven er stor og støder op til marker på to sider - og er anlagt så den er nem at holde. Huset har jordvarme og stråtaget sikrer et godt indeklima året rundt. NB: Huset kan også udlejes til den rette lejer. Se mere: <http://berndmittelsdorf.dk/sag/1882711>.

**Kontakt** Christian Elmelund-Præstekær,  
Email: [sebjerggaard@gmail.com](mailto:sebjerggaard@gmail.com), Tel: 22154456

### 3 vær. lejlighed på Østerbro udlejes møbleret for 1 år fra 15. september

Hyggelig lille 3 værelses lejlighed med egen have udlejes møbleret for 1 år fra 15. september. Velegnet for single eller par.

**Kontakt** Anne C. Hoff,  
Email: [annehoff@gmail.com](mailto:annehoff@gmail.com)

**Sælg, byt eller udlej**

Har du en bolig du vil sælge, bytte eller udleje, så kan du lave et opslag på Djøfbladets boligside. Gå ind på webadressen nedenfor og send din tekst og et foto.

 [www.djoefbladet.dk/boligsiden](http://www.djoefbladet.dk/boligsiden)

**250+**  
DANSKE STILLINGER  
PÅ JOBUNIVERS.DK

# Inspiration til din karriere

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

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

MUUSMANN

**ORGANISATIONSANALYSER – LEDELSESUDVIKLING – REKRUTTERING**

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

Telefon 70 11 20 22 ■ [www.muusmann.com](http://www.muusmann.com)

250+

DANSKE STILLINGER  
PÅ JOBUNIVERS.DK

FIND DIT NYE JOB OG OPRET DIN EGEN JOBAGENT

**Dansk Flygtningehjælp**  
Controller

**Roskilde Universitet**  
Konsulent

**Roskilde Universitet**  
PA (specialkonsulent)

**Roskilde Kommune**  
Vicekommunaldirektør

**Københavns Kommune**  
Politisk koordinator

**Københavns Kommune**  
Teamkoordinator

**Forsvarsministeriet**  
Business controllere

**Københavns Kommune**  
Studentermhjælper

**Københavns Kommune**  
Chefjurist (chefkonsulent)

**Københavns Kommune**  
Studentermhjælper

**Aarhus Universitet**  
HR-partner

**Beskæftigelsesministeriet**  
Akademiker

**Institut for Menneskerettigheder**  
Økonom

**Kommunekredit**  
Studentermhjælper

**Odense Kommune**  
Økonomisk konsulent

**Forsvarets Efterretningstjeneste**  
Cyberrådgiver

**Københavns Kommune**  
Teamleder

**Frederiksberg Kommune**  
Jurist

**Region Hovedstaden**  
Personalejuridisk konsulent

**Rigspolitiet**  
Politisk betjening og porteføljestyre

**SEAS-NVE**  
Gas trader

**Grønlands selvstyre**  
Jurist

**Københavns Kommune**  
Studentermhjælper

**Socialpædagogernes Landsforbund**  
Økonomimedarbejder

**UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole**  
Kommunikationskonsulent

**Beskæftigelsesministeriet**  
Akademiker

**Socialpædagogerne**  
Konsulent

**Københavns Kommune,**  
Akademisk medarbejder

**Forsikring & Pension**  
Studentermedarbejder

**Egedal Kommune**  
Personalejuridisk konsulent

**Dansk Magisterforening**  
Analysestudent

**Forsvarsministeriet**  
Fuldmægtig (ac)

**Udlændinge- og Integrationsministeriet**  
Teamansvarlig

**Udviklings- og Forenklingsstyrelsen**  
Ambitiøse akademikere

**Københavns Kommune**  
Evalueringkonsulent

**Grønlands Selvstyre**  
HR-chef

**Erhvervsstyrelsen**  
Kontorchef

**Børne- og Undervisningsministeriet**  
Medarbejder

**Midtsjællands Gymnasium**  
Økonomi- og administrationschef

**Egedal Kommune**  
Personalejuridisk konsulent

**Frederikssund Rådhus**  
Indkøbskonsulent

**Toldstyrelsen**  
HR-chef

**Kriminalforsorgen Hovedstaden**  
Økonom

**Roskilde Kommune**  
PA til Borgmesteren

**Københavns Kommune**  
Akademisk medarbejder

**Københavns Kommune**  
Indkøbskonsulent

**SEAS-NVE**  
Portfolio manager

**Forsvarsministeriet**  
Sagsbehandler

**Frederiksberg Kommune**  
Udbudskonsulent

**Skatteanstyrelsen**  
HR-partnere

**AMConsulting**  
Økonomikonsulent

**HK Danmark**  
Konsulent

**Region Hovedstaden**  
Chef

**IDA**  
Studentermhjælper

**Gladsaxe Kommune**  
Jurist

**Energistyrelsen**  
Økonomichef

**Ankestyrelsen**  
Jurister

**Københavns Kommune**  
Juridisk studentermhjælper

**Grønlands Selvstyre**  
AC-fuldmægtig/  
Specialkonsulent

**Københavns Kommune**  
HR-medarbejder

**Ankestyrelsen**  
Jurister

**Nuuday**  
Studentermhjælper

**Djøf**  
Fullstack webudviklere

**Viborg Gymnasium og Hf**  
Rektor

**Slagelse Kommune**  
Økonomi- og analysekonsulent

**Institut for Menneskerettigheder**  
Projektkøkonom

**Region Sjælland**  
Chef

**KL - Kommunernes Landsforening**  
Konsulent

**Forsvarsministeriets Personalestyrelsen**  
Forhandler og sagsbehandler

**Danmarks Akkrediteringsinstitution**  
Fuldmægtige

**BUPL**  
Studentermhjælper

**Danske Handicaporganisationer(DH)**  
Direktør

**Danmarks Domstole**  
Administrationschef

**Djøf Forlag**  
Produktchef

**Ombudsmanden for Inatsisartut**  
Fuldmægtige/specialkonsulenter

**Djøf**  
Produktchef

**Forbrugsforeningen**  
Studentermhjælper

**Grønlands Selvstyre**  
AC-fuldmægtig

**Syddansk Universitet**  
Rådgiver

**Dansk Arbejdsgiverforening**  
Advokat

**Energistyrelsen**  
Kontorchef

**Københavns Kommune**  
Ungeguider

**Københavns Kommune**  
Studentermhjælper

**Innovation Centre Denmark - Boston**  
Internships

**Business Danmark**  
stud.jur/stud.merc.jur

**Forsvarsministeriet**  
Konsulenter

**Roskilde Universitet**  
PhD

**Roskilde Universitet**  
Assistant Professor

**Ringsted Kommune**  
Økonomi- og Indkøbschef

**TDC Group**  
Studentermhjælper

**Egedal Kommune**  
Teamleder

**Roskilde University**  
Assistant Professor

**Den Danske Ambassade i Washington**  
Praktikpladser

**Consulate General of Denmark /Generalkonsulatet**  
Internships

**Skattestyrelsen**  
Skattefaglig profil

**Inatsisartut**  
Jurist eller økonom

**Axcelfuture**  
Studenteropslag

**TDC Group**  
Studentermhjælper

**CBS**  
Studiechef

**Datatilsynet**  
Jurastuderende

**Aarhus Universitet**  
Fundraiser

**Region Midtjylland**  
Sundheds-IT chef

**Miljø- og Fødevareministeriet**  
Vicedirektør

**Patent- og Varemærkestyrelsen**  
Fuldmægtig

**Børne- og Undervisningsministeriet**  
Juridisk teamleder

**Danske Regioner**  
Medarbejdere

**Forsvaret**  
Udbudsjurister

# Når databeskyttelse betyder alt

## It-sikkerhedskonsulenter til Danmarks databeskyttelsesmyndighed

Det digitale Danmark - og ikke mindst den fortsatte udvikling heraf - afhænger af, at vi sikrer en ordentlig håndtering af de stadig større mængder data, der indsamles - også når det drejer sig om den enkelte borger. Derfor søger vi dig, der véd, at informationssikkerhed er vigtig, og brænder for at hjælpe andre med at forstå og efterleve databeskyttelsesreglerne. Vi lykkes, når vi løfter bl.a. disse vigtige samfundsopgaver:

- Rådgive og vejlede borgere, myndigheder og private virksomheder
- Efterforske brud på persondatasikkerhed og levere skarpe it-risikoanalyser
- Arbejde aktivt i felten med tilsyn og følge de nyeste teknologiske tendenser

For at lykkes med ovenstående tilbyder vi dig fagligt dygtige kollegaer, masser af tværfagligt samarbejde samt meningsfulde og vigtige arbejdsopgaver. Vi ønsker, at du bidrager til, at Datatilsynet bliver anset som en afgørende samarbejdspartner, der hele tiden hæver ambitionsniveauet for samfundets evne til at håndtere data. Vi er nysgerrige på netop dine erfaringer og specialisområder, når det kommer til det

it-sikkerhedsmæssige område - uanset uddannelsesbaggrund. Du motiveres af at arbejde tværfagligt med omverdenens behov for øje. Du er stærk på din faglighed og ydmyg omkring kollegernes fagligheder. Du er vedholdende, løsningsorienteret og elsker samarbejde. Du har en bred teknologiforståelse og forstår at omsætte din viden til konstruktive løsningsforslag, når du rådgiver og vejleder om informationssikkerhed og databeskyttelsesreglerne.

Vi er mere end 60 dedikerede medarbejdere. Du får gode arbejdsforhold og stor fleksibilitet i en ofte travl hverdag. Du får et udviklende job på en arbejdsplads i højt tempo, der har alsidige og udfordrende opgaver og fokus på høj faglighed, kvalitet og service. Du kan altid sparre med og søge inspiration hos dygtige og engagerede kollegaer.

Vi søger både fuldmægtige, specialkonsulenter og chefkonsulenter i henhold til overenskomst for akademikere i staten. Sikkerhedsgodkendelse er en forudsætning for ansættelse.

Har du lyst til at blive en del af Datatilsynet, skal du søge stillingen elektronisk på [www.justitsministeriet.dk](http://www.justitsministeriet.dk) under **Karriere**. Vi opfordrer alle kvalificerede ansøgere til at søge stillingen uanset alder, køn, race, religion eller etnisk baggrund.

Ansøgningsfristen er **d. 16. september 2019 klokken 12.00**.

Vi afholder samtaler løbende. I ansættelsesprocessen bistår Datatilsynet af Mercuri Urval, som bl.a. vil gennemføre test, interview og referencetagning. Personoplysninger, som indsendes til Datatilsynet og behandles som led i rekrutteringsprocessen, vil derfor også blive behandlet af Mercuri Urval.

Du er altid velkommen til at tale med Cristina Angela Gulisano, direktør, på tlf. 33 19 32 20

Du kan også læse mere om os på [www.datatilsynet.dk](http://www.datatilsynet.dk).

 **DATATILSYNET**



SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES  
AARHUS UNIVERSITET



## Ph.d.-stillinger på Aarhus BSS

Aarhus BSS Graduate School opslår nu en række ph.d.-stipendiatater med start ved semesterstart den 1. februar 2020 inden for følgende områder:

- Virksomhedsledelse
- Økonomi
- Jura
- Statskundskab
- Psykologi
- Forretningsudvikling og Teknologi
- Social Science and Business

Aarhus BSS er et af Aarhus Universitets fire fakulteter. Her har vi samlet de erhvervs- og samfundsvidenskabelige forskningsområder i en række stærke og internationale forskningsmiljøer. Mere end 250 ph.d.-studerende er i dag indskrevet på Aarhus BSS Graduate School, og hvert år starter mere end 60 studerende fra hele verden. En ph.d.-uddannelse kvalificerer dig til en karriere i enten den akademiske verden eller i den private eller offentlige sektor.

Læs det fulde stillingsopslag og ansøgningsvejledning på [bss.au.dk/blivphd](http://bss.au.dk/blivphd), hvor du også kan finde link til ansøgningsformularen samt læse mere om Aarhus BSS og Aarhus BSS Graduate School.

**Ansøgningsfrist 17. september 2019 kl. 12.00**

# Nyt job?

[djof.dk/jobsoegning](http://djof.dk/jobsoegning) **Tænk længere**




## Chef for Finans og Systemer

Koncern Økonomi, Region Sjælland

**Har du den rette kombination af ledelseserfaring, en stærk regnskabsfaglighed og erfaring med offentlig administration? Så er du måske vores nye chef til enheden Finans og Systemer i Koncern Økonomi, Region Sjælland.**

Finans og Systemer er det faglige ankerpunkt for Region Sjællands tungeste regnskabs- og finansprocesser. Der løses mange specialiserede opgaver i teamet, og det er ambitionen kontinuerligt at udvikle og implementere forretningsprocesser, som bl.a. øger effektiviteten.

Vi har brug for en fagligt dygtig, løsningsorienteret leder, der både kan gå forrest, når det gælder om at styre, forstå og håndtere de mange faglige områder og som selv kan bidrage til sagsløsning med indsigt, sags- og procesforståelse.

**Ansøgningsfrist** 26.08.19

Læs hele opslaget på [www.regionsjælland.dk/Job](http://www.regionsjælland.dk/Job), **quicknr. 006969**

## Dommerstillinger

Ledige stillinger som **retspræsident, dommer** og **konstitueret dommer** ved domstolene kan ses på [www.domstol.dk](http://www.domstol.dk)

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



## Kommunaldirektør til Glostrup Kommune

Er du den kommunaldirektør, der vil Glostrup Kommune?

Kan du bygge bro og skabe et tillidsfuldt samarbejde mellem kommunalbestyrelsen og administrationen?

Kan du rådgive både her og nu og i forhold til strategiske udfordringer?

Og kan du sørge for, at de politiske beslutninger bliver gennemført til gavn for borgerne i Glostrup Kommune?

Læs mere om stillingen på [www.mercuriurval.dk](http://www.mercuriurval.dk) (referencenummer DK-06631).



# HEAD OF DEPARTMENT OF MANAGEMENT, POLITICS AND PHILOSOPHY AT CBS

Copenhagen Business School invites qualified candidates to apply for the position as Head of the Department of Management, Politics and Philosophy (MPP).

This offers a unique opportunity to lead a dynamic multi-disciplinary department in the humanities and social sciences. The department is organised into the following research groups: political management, business history, management philosophy, management & entrepreneurship, and law. The group leaders are part of the department's leadership group headed by the Head of Department.

## CANDIDATES SHOULD POSSESS THE FOLLOWING QUALIFICATIONS

- Being an internationally recognized scholar in the social sciences or humanities at least at the level of associate professor
- Management/leadership experience from a research and educational institution
- Personal integrity and ability to handle and develop a complex organization
- Ability to inspire and motivate staff, colleagues and partners for teamwork and collaboration
- Fluency in English and being prepared to learn Danish

**For more information**, please contact Søren Hvidkjær, Dean of Research, at [sh.research@cbs.dk](mailto:sh.research@cbs.dk). Please see full announcement and apply online at [www.cbs.dk/jobs](http://www.cbs.dk/jobs)

**CLOSING DATE: 10. SEPTEMBER**

With some 20.422 full and part-time students, 644 full-time faculty members, 192 PhD and 724 administrative staff CBS is a unique business-oriented university with a full portfolio of Bachelor, Masters, MBA/EMBA, PhD and Executive programmes delivered in English and Danish. Our academic staff includes internationally-recognised experts in classical business disciplines as well as in philosophy, history, psychology, sociology, law, political science, information systems and culture.

Hvor meget  
kan dit CV  
gøre for dig?  
Og hvor meget  
kan du gøre  
for dit CV?

---

Dit næste job starter med  
et optimalt CV

---

Hvis du er i tvivl om, hvorvidt dit CV  
afspejler dine kvalifikationer og matcher  
den stilling, du søger, så søg gode råd  
på Djøfs hjemmeside.

[djoef.dk/jobsoegning](http://djoef.dk/jobsoegning)



SYS ROVSING, ADVOKAT, 66 ÅR

”Ordet karriereplanlægning får mig til at kaste op”

**”JEG SYNES, DET ER HELT LIGEGYLDIGT**

at spekulere på ting, man kunne have gjort anderledes. Man er der, hvor man er. Ordet karriereplanlægning får mig næsten til at kaste op. Det får mig til at føle mig som en grå person i et Excel-ark. Jeg kender nogle, som synes, det er meget vigtigt. Jeg tænker: ’få jer nu et liv.’

**JEG HAR DEN HOLDNING**, at der ikke er noget, der er finere end noget andet. Hvis man gør sig umage med det man gør, får man det sjovere.

**SOM ÆLDRE** er man nødt til at være meget opmærksom på, at en nyuddannet har alle fangarme ude. Det er vigtigt, at man giver ret præcist udtryk for, hvad man ønsker. Ellers tror de, de skal opfylde den dybe tallerken hver gang. Det er derfor, de kommer til at sidde til klokken 23.

**JEG GØR ALT MULIGT**, som man ikke må for ikke at få stress. Jeg sender mails hele tiden. Jeg er alt for nysgerrig.

**DER ER IKKE ENKELTSTÅENDE BEGIVENHEDER** eller sager, der ryster mig ret meget. Jeg er heldigvis også vældig god til at glemme.

**JEG HAR I LANG TID HAFT DEN HOLDNING**, at kvinder kan gøre, hvad de vil, og ’jeg gider ikke høre på det der ligestillingspis’. Men jeg må indrømme, at det nok er en problemstilling. Jeg har set den nye kommissionsformand, Ursula von der Leyen, blive refereret for sige, at der ikke er ligestilling, før der er middelmådige kvinder på topposter. Det var rigtig godt sagt, synes jeg.

**JEG ER BANGE** for rigtig mange ting. Elevatorer for eksempel.

**DET MODIGSTE, JEG HAR GJORT**, er at turde sige nej til trygheden. Jeg har haft mod til at ændre min livssituation fundamentalt. Jeg kunne have tjent mange flere penge, men jeg har det ret sjovt.”

*Sys Roving er advokat og har bl.a. været partner i Bech-Bruun og formand for Advokatrådet. I dag har hun sin egen advokatvirksomhed med to afsine børn. Læs en længere udgave af interviewet på [djofbladet.dk](http://djofbladet.dk).*

# DET ER MULIGVIS EN KOLD KALKULE, DER FÅR OS TIL AT SÆTTE MENNESKELIGE VÆRDIER HØJEST

Vi arbejder med uddelegering af ansvar og stor medbestemmelse. Som trusted advisor er du nemlig nødt til at være lige så begavet ud i menneskelige relationer som ud i jura.

Så ja, vi har høje ambitioner på kommende medarbejderes vegne, men en behagelig afledt effekt er, at vi ikke bare tilbyder en karriere; vi tilbyder også en god arbejdsplads.

---

---

# DU TÆNKER UD OVER GRÆNSERNE. VELKOMMEN TIL.

[kromannreumert.com/karriere](https://kromannreumert.com/karriere)

---

Anne Cathrine Dahlgaard  
Advokatfuldmægtig



KROMANN  
REUMERT