

# djøfbladet

Magasinet for medlemmer af Djøf

Nr. 18 | 07. november 2014

## AMBASSADØR MED HJERTET

Frankrigs tidligere ambassadør for menneskerettigheder, François Zimeray, har taget en pause fra verdens rædsler og er blevet ambassadør i Danmark

### PRIVATLIV

**Karrierekvinder med knas i kærligheden**

### LEDELSE

**Alex Fergusons otte ledelsesprincipper**

### MØRKELYGTEN

**Det neutrale embedsværk findes ikke**

NÅR *forret-*  
*ningsforståelse*  
OG *jura* GÅR  
hånd i hånd



---

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

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

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

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

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

Vi tilbyder vores medarbejdere et internt talentprogram, der indeholder udviklingsmuligheder inden for

faglige, ledelsesmæssige, forretningsmæssige og personlige kompetencer.

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

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

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



[www.kammeradvokaten.dk](http://www.kammeradvokaten.dk)  
Løft blikket™

# Danmark har brug for flere lykkesmede

Af Allan Luplau, formand for Djøf Privat

**S**om formand for Djøf Privat er jeg glad for, at Djøf i dette efterår for alvor har sat iværksættere på plakaten.

Djøf var sølvsponsor til den netop overståede Startup Borgen, der løb af stablen i sidste weekend. Og i denne weekend står Djøf sammen med IDA og Venture Cup bag en bootcamp for unge studerende. Det er en solid optakt til iværksætteruge 47.

Den type arrangementer inspirerer forhåbentligt flere til at starte egen virksomhed. For vi har brug for dygtige iværksættere, der skaber deres eget job i den private sektor og dermed bidrager til den efterfølgende vækst, som vi har så hårdt brug for i Danmark. At der er plads til flere iværksættere, kunne man læse i seneste udgave af Nyt fra Danmarks Statistik: Danmark har den tredjelaveste andel af selvstændige i EU.

Det var derfor godt at se, at politikerne var mødt frem til Startup Borgen, og at både S og V i Børsen den 29. oktober gjorde det klart, at de ville arbejde for bedre iværksættervilkår.

Djøf vil gerne sørge for, at der kommer relevante "gør-det-selv"-arrangementer for vores medlemmer. Men det ændrer ikke ved, at man fra politisk hold er nødt til at se på rammevilkårene for selvstændige.

Det kræver lyse idéer og et ukueligt mod at starte sin egen virksomhed, men det er sjældent nok. Det kræver også penge i banken.

Her er adgangen til risikovillig kapital for nye virksomheder desværre stadig meget begrænset. Det er ærgerligt, særligt hvis det stopper højtuddannede i deres planer. For analyser har vist, at virksomhedernes overlevelseschancer er højere, når de er startet af en højtuddannet.

En anden hindring for ledige er ufleksible dagpengeregler. Det vil være godt for alle, hvis ledige på dagpenge i den kritiske opstartsfasen af en ny virksomhed kunne få lov til at slippe for den meningsløse jobsøgning. For tænk nu, hvis opstarten lykkedes. Så havde Danmark fået en ny virksomhed og én mindre i ledighedskøen.

Jeg har to konkrete forslag til politikerne på Christiansborg: Etabler et opstartslåneprogram, og gør det mindre bøvet at starte selv. Et godt sted at starte er dagpengereglerne. De kan med fordel blive fleksible i forhold til seriøse iværksættere, så det som nu ikke er ekstra svært at starte sin egen virksomhed, mens man er ledig.

Jeg glæder mig til at se den brede politiske velvilje blive til virkelighed, så endnu flere finder lykken i egen virksomhed til gavn for hele Danmark. ■



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

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

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

#### Redaktion

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Annoncer

DG Media a/s  
Store Kongensgade 72  
1264 København K  
Telefon 70 27 11 55  
Fax 70 27 11 56  
epost@dgmedia.dk  
www.dgmedia.dk

Forside Michael Daugaard

Design WAYPoint

Abonnement 1.260 kr. excl. moms

Oplag 80.000

Billedbehandling WAYPoint

Tryk Stibo

#### Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
19/2014	06.11	07.11
20/2014	20.11	21.11
01/2015	01.01	02.01
02/2015	15.01	16.01

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
19/2014	12.11	21.11
20/2014	26.11	05.12
01/2015	07.01	14.01
02/2015	21.01	28.01



# 14

Djøfere forelsker sig i djøfere

ARBEJDSLIV

**10 Karrierekvinders knas med kærligheden**

Et specialudtræk fra Danmarks Statistik viser, at kvindelige djøfere meget oftere er singler end mænd. Stærke kvinder skræmmer mænd bort, mener en kønsforsker.

**14 Djøfere forelsker sig i djøfere**

Kærlighed mellem djøfere stortrives. Hver femte kvindelige djøfer slår pjalterne sammen med en mand med samme baggrund.

**16 Djøfere arbejder sig til dårligt helbred**

Selv en smule arbejde om aftenen eller i weekenden kan give problemer med helbredet, viser ny undersøgelse.

**18 Stå fast og smæk nej-hatten på**

Hvorfor fik psykologen Svend Brinkmann så stor succes med sin bog 'Stå Fast', som gør op med tidens dogmekrav om konstant udvikling privat og på jobbet?

MIN KARRIERE

**20 Bor i Bruxelles – arbejder på Gammeltorv**

Verden er mindre, end du tror. Mette Vestentoft er jurist hos Ombudsmanden, men bor i en forstad til Bruxelles med sin familie.

STUDIELIV

**22 Medstuderende viser vej i studiejunglen**

Vi har brug for mere feedback fra underviserne, lyder det fra studerende, der savner overblik over universitetets krav til dem. Men måske sidder løsningen på stolerækkerne lige ved siden af dem.

PORTRÆT

**24 Ambassadør med hjertet**

François Zimeray har taget en pause fra sit arbejde med menneskerettigheder og er blevet Frankrigs ambassadør i Danmark. Men han har ikke glemt sine mærkesager.

POLITIK OG SAMFUND

**30 Embedsmænd leverer politisk bestillingsarbejde**

Det fagligt neutrale embedsværk findes ikke. Det klassiske juridiske bureaukrati findes ikke. Departementerne er snarere et fagligt kommunikationsbureau.

FORSKNING OG NY VIDEN

**36 Fergusons formel**

Nu er Sir Alex Fergusons ledelsesmetoder i Manchester United blevet en del af pensum på Harvard Business School.

DE FASTE

**04 Djøf mener**

**06 Kort nyt**

**34 Jordan Rundt**

**42 Bogreol**

**47 Nyt job**

**48 Dit Djøf**

**52 Forlaget**

**54 Efteruddannelsen**



# 30

Embedsmænd leverer politisk bestillingsarbejde



# 36

Fergusons formel

## 🗨 Embedsmanden er ikke – som mange ellers tror – et bolværk mod manipulation og vildledning, men tværtimod i Jesper Tynells fremstilling aktivt involveret i fordrejninger i mange variationer. Det er karrierefremmende at have 'mørkelygte'-kompetencer

Anmeldelse af 'Mørkelygten' i Information af professor Michael Gøtze og professor Jens Elo Rytter

### Flertallet mener, at køn påvirker ledelsesstilen

Langt de fleste danskere mener, at der er forskel på, hvordan mænd og kvinder er som ledere.

Det er konklusionen på en undersøgelse, som analyseinstituttet Wilke har gennemført blandt 611 danskere for avisen.dk. Her svarer 78 procent, at køn i nogen eller høj grad påvirker ledelsesstilen.

Det undrer ikke Jørn Isaksen, der er direktør for Lederbørsen A/S, at medarbejderne oplever en stor forskel på mandlige og kvindelige chefer. Når han rekrutterer ledere, laver han blandt andet en personlighedsprofil, og her er der ifølge ham generelt en tydelig forskel på mænd og kvinder.

"Mænd træffer typisk beslutninger på baggrund af en rationel, logisk analyse, mens kvinder mere gør det, der føles rigtigt," siger han til avisen.dk.

Jørn Isaksen understreger, at den ene type ikke nødvendigvis bliver en bedre leder end den anden. *tsa*

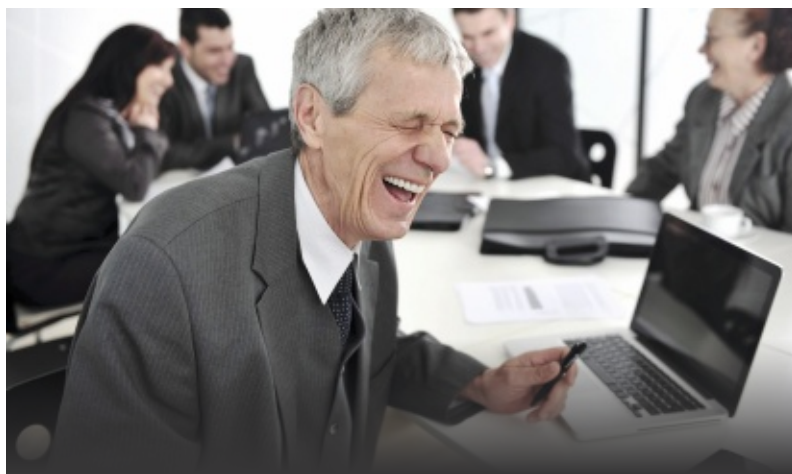


Foto Shutterstock

### Chefer griner mest på arbejdspladsen

Det er sundt at grine, forlyder det. Og her har cheferne så et forspring. Det viser sig nemlig, at chefer oftere griner på arbejdspladsen end menige medarbejdere, skriver chef.se.

Ifølge en undersøgelse som Adecco har gennemført, griner vi i gennemsnit 5,1 gange per dag på arbejdspladsen. Men dem med ledertitel er med til at trække gennemsnittet op, de griner

nemlig i gennemsnit 5,6 gange i løbet af arbejdsdagen.

Undersøgelsen viser også, at dem, som griner, ofte oplever, at de udfører et godt arbejde og har stor indflydelse på arbejdspladsen – de trives i det hele taget bedre i jobbet.

Men ikke alene griner cheferne mest, de får også i langt højere grad andre til at grine. *tta*

## PLANTER PÅ KONTORET GIVER BONUS

Giver man plads til planter på arbejdspladsen, giver det tilsyneladende bonus på bundlinjen.

Det tyder et nyt studie foretaget i England og Holland i hvert fald på. I en artikel i Journal of Experimental Psycholo-

gy afrapporterer en forskergruppe tre feltstudier, hvor de har undersøgt effekten af grønne kontorer. Forskerne har sammenlignet medarbejdere på kontorer, der kun rummede det absolut nødvendige, med ansatte på kontorer, hvor der var planter.

Effekten er markant. Medarbejderne på de grønne kontorer var mere tilfredse med deres arbejde og følte sig mere koncentrerede. Desuden viste et af studierne, at de ansatte var 15 procent mere produktive med planter omkring sig. *mia*

## Bliv iværksætterpilot

Dimittender, der drømmer om at blive iværksættere, kan få hjælp til at komme fra start. En ny iværksætterpilotordning hjælper med at ruste nyuddannede og næsten nyuddannede, der gerne vil starte egen virksomhed.

De nye iværksættere kan få følgende støtte:

- Personlig rådgivning og sparring.
- En månedlig ydelse på 14.473 kroner i op til et år.
- Et særligt engangstilskud på op til 35.000 kroner til fx leje af udstyr eller ekstern rådgivning.
- Adgang til fysiske faciliteter.

Frist for første ansøgningsrunde er  
20. november 2014. *t5a*

Læs mere på  
[innovationsfonden.dk/ivaerksaetter](http://innovationsfonden.dk/ivaerksaetter)

# CBS HAR DET BEDSTE OMDØMME BLANDT BUSINESS SCHOOLS

Dekaner fra 1.000 business schools verden over har kåret CBS til at have det bedste omdømme i hele verden, viser ny undersøgelse.

672 dekaner og rektorer anbefaler CBS, mens 668 anbefaler London Business School, og 664 anbefaler Harvard Business School, skriver [cbs.dk](http://cbs.dk)

Undersøgelsen er gennemført af den franske organisation Eduniversal, der har det mål, at gøre det muligt for studerende at vælge den rigtige uddannelse overalt i verden. *t5a*



Djøfere skal passe på med at arbejde om aftenen og weekender. Det kan få fatale konsekvenser for helbredet, viser ny undersøgelse.

## BEDST AT VÆRE EN RAR ELLER EN STÆRK LEDER?

De fleste ledere vil hellere fremstå stærke og kompetente over for deres medarbejdere end varme og empatiske, skriver Lederne.

Men det er bare ærgerligt, for de kan nemlig opnå langt større indflydelse ved at gøre det modsatte, viser forskning fra Harvard Business School.

Gennem en række forskningsstudier viser tre forskere fra Harvard Business School og KNP Communications, at ledere, der primært udstråler styrke og kompetence, risikerer at sprede frygt og dermed hæmme både motivation og kreativitet. Mens de ledere, der i højere grad viser varme og empati, skaber tillid, hvilket igen øger kreativiteten og forbedrer teamwork og derfor giver mere velfungerende organisationer.

”Ledere, der overfokuserer på at fremstå stærke og kompetente, har sværere ved at etablere tillid i relationerne til deres medarbejdere. Har du ikke tillid i en organisation, opstår der letter mistillid og lukkethed, hvilket igen skaber en lang række dysfunktionelle adfærdsmønstre på en arbejdsplads og i sidste ende en kultur præget af frygt,” siger Matthew Kohut, der er medejer af KNP Communications til Ledelse i Dag. tsa



Foto: Shutterstock

## Når chefen ekstremtræner smitter det af på medarbejderne

Når topchefer ekstremtræner, kan det påvirke deres syn på sig selv, men også på medarbejderne, viser svensk forskning.

Hvis chefen løber maraton eller træner til en ironman, kan det inspirere medarbejderne til at leve sundere. Men omvendt kan usunde medarbejdere havne udenfor, skriver Magasinet Arbejdsmiljø.

Magasinet henviser til Janet Johansson fra Stockholms Universitet, der har

interviewet 20 topchefer, som dyrker ekstrem sport.


”Repræsenterer topcheferne en sund livsstil, er der mange af medarbejderne, der følger efter. Nogle siger halvt i spøg, at det kan påvirke ansættelser og forfremmelser. Så man kan frygte, at de i værste fald kun vil ansætte folk, der er i god form,” siger Janet Johansson til Magasinet Arbejdsmiljø. tsa

# VIDSTE DU AT...

Vidensmedarbejdere bruger over **20 timer** om ugen på møder. Og **73 procent** bruger mere tid på møder i dag end for bare fem år siden.

Kilde: videnskab.dk





# HIT THE GROUND **RUNNING**

... og vær med i kapløbet om et rejselegat til et sommer school ophold på London School of Economics, et individuelt coachingforløb med henblik på at udvikle dine kompetencer, støtte i dit specialeforløb samt ikke mindst ansættelse som advokatfuldmægtig i Horten efter endt studietid.

---

Horten Advokatpartnerselskab  
Philip Heymans Allé 7  
2900 Hellerup  
København

Tlf. 3334 4000  
info@horten.dk

Som stipendiat hos Horten får du et forspring i din karriere. Vi arbejder målrettet på at udvikle dine faglige og personlige kompetencer og giver dig et internationalt netværk allerede inden, du tiltræder som advokatfuldmægtig. Læs mere om stipendiet på [www.horten.dk/karriere](http://www.horten.dk/karriere).

Stipendierne kan søges frem til 1. december 2014 af særligt kvalificerede jurastuderende, der drømmer om en karriere i advokatbranchen med start sommeren 2015 eller vinteren 2015/2016.

**HORTEN**

horten.dk



# Karriererekvindens knas med kærligheden

**Kvinder har sværest ved at få kærlighed og karriere til at hænge sammen.**

Et specialudtræk fra Danmarks Statistik viser, at kvindelige djøfere meget oftere er singler end mænd. Stærke kvinder skræmmer mænd bort, mener en kønsforsker.

Af Kåre Kildall Rysgaard, freelancejournalist / Illustration Mikkel Henssel

**D**e mandlige chefer er ombejlede. Ni ud af ti lever i et parforhold. Omvendt har kvindelige chefer svært ved at finde en mage. Hver femte kvindelig leder lever alene. Det viser en specialopgørelse fra Danmarks Statistik.

Samme tendens kan spores, når det gælder veluddannede kvinder generelt – fx kvindelige økonomer, jurister og statskundska-bere. Forskellen mellem kønnene er dog størst blandt chefer. For kvinder kan lederjob lettere end for mænd koste kærligheden, mener Mette Verner, professor på KORA og forsker i køn og arbejdsmarked.

”Det er sværere for kvinder at få det hele og kombinere familie, partner og karriere. Hvad enten det er et bevidst valg eller ej,” siger hun.

## Manden føler sig truet

Selv om kvinden er intelligent og har styr på økonomien, vælger nogle mænd at gå i en bue uden om hende, mener Kenneth Reinicke, kønsforsker på Roskilde Universitet.

”For nogle mænd kan en kvindelig chef være en trussel mod maskuliniteten, fordi hun er højere uddannet og lønnet. Det er ikke ham, der er forsørger eller har det psykologiske overtag på hjemmebanen. Samtidig er mænd mindre tilbøjelige til at acceptere, at nu er det ikke først og fremmest dem, det drejer sig om,” forklarer kønsforskeren.

På hjemmefronten kan magtspillet også ændre sig, når mor kommer hjem med den store løncheck, og han er baglandsmand, siger Kenneth Reinicke.

## Chefstilling fascinerer og skræmmer

Formanden for Danske Erhvervskvinder i Herning, Eva Lund, er single og har – afbrudt af korte forhold – været det i flere år. Hun oplever, at nogle mænd er fascineret og duperet over, at hun er en karriekvinde, men også kan blive forskrækkede over, at kvindelige chefer ofte virker afklarede og selvstændige.

”Hvis man fremstår stærk, skræmmer det. Det virker som om, at udseende tiltrækker nogle mænd mere end forstand på den korte bane. De kvinder, der ser søde ud, scorer først,” mener hun.

Eva Lund har deltaget i et hav af lederkurser, og det spiller også ind på, hvordan hun ser parforholdet. Hun er mere afklaret på egne værdier og beslutninger. Efter et lederkursus for mange år tilbage blev hun skilt.

”Kvindelige ledere er meget bevidste om, hvad vi vil og ikke vil. Lønæssigt kan vi klare os selv. Det betyder nok også, at vi lettere springer ud af forhold, der ikke fungerer,” mener hun og tror, at par bider tænderne sammen og bliver i problemfyldte forhold, hvis det har store økonomiske konsekvenser at skilles.





Tidligere har Eva Lund haft kærester med gode job og har i dag to voksne børn. Hun drømmer om at møde en mand, der kan matche hendes værdier. Men mange af de potentielle velkvalificerede mænd i området er allerede afsat.

”Jeg drømmer om et forhold. Det tror jeg, alle gør, selv om nogle godt kan være nødt til at mene, at det er lykken at være alene. Jeg tror, det bunder i, at kan man ikke finde den rette, er det bedre at leve uden. Nogle har måske urealistiske krav, forventninger og ønsker kontrol. Det er ikke fordrende for et godt forhold,” siger hun og tilføjer, at hendes drømmepartner helst skal kunne udfordre hende ligeværdigt.

### Parforholdet parkeres

Netop kvindernes forestilling om drømmemanden kan betyde, at mange kvindelige djøfere er singler, fortæller Yvonne Due Billing, lektor på Sociologi på Københavns Universitet og forsker i køn og ledelse.

”Måske er det sådan, at kvinder ikke så ofte gifter sig under deres niveau, og det gør markedet af mænd begrænset,” siger hun og peger på, at der i dag uddannes flere højtuddannede kvinder end mænd. Det bliver derfor stadig vanskeligere for kvinder at finde det ønskede match.

### Feminine værdier forsvinder

De kvindelige chefer kan dog også i stort omfang selv have valgt singlelivet, pointerer Yvonne Due Billing.

”Vi lever i et samfund, der vægter individualitet. De kvinder, der vælger at blive chefer, kan skille sig ud, fordi de i højere grad end andre kvinder tænker på at realisere sig selv, og måske er de ikke så interesserede i mænd og børn” mener hun.

Det er dog uheldigt, hvis kvinder for at gøre karriere hovedløst kopierer mændenes adfærd.

”Problemet er, at både mænd og kvinder værdsætter det, som man definerer som det maskuline. Hvis man kun satser på én type værdier og undertrykker det mere bløde og feminine, giver det et problem. Der mangler balance, når begge køn kun går én vej. Det spiller ind på vores samfund,” siger Yvonne Due Billing.

Kønsforsker Kenneth Reinicke tror, at nogle mænd fravælger karrierekvinder, fordi de optræder for maskulint.

”Det kan være, manden tænker, at den kvindelige chef har aflagt sig de traditionelle feminine sider, selv om nogle mænd naturligvis også er tiltrukket af succesrige og velbetalte kvinder. Så behøver de fx ikke selv arbejde så meget for at opretholde en høj levestandard,” siger han.

### Eksplisiv klumme om kærlighed og karriere

Hele følelseshavet kan piskes i oprør, når det drejer sig om kærligheden.

Det oplevede foredragsholder og erhvervskvinde Soulaïma Gourani. I foråret skrev hun en klumme i Berlingske med titlen: 10 grunde til at undgå en karrierekvinde.

Her nævnte hun blandt andet, at forhold med karrierekvinder er mere ustabile, fordi hun rejser meget. Manden mukker, fordi kvinden ikke hjælper til i hjemmet i samme omfang som en ”almindelig” hustru. Hjemmet er mere snavset, og svigerfamilien kan føle, at konen ikke passer godt nok på deres søn. Samtidig kan arbejdspresset give anledning til skilsmisse.

Store dele af indholdet i klummen var skrevet for at ruske op i fordomme, forsikrer Soulaïma. For selvfølgelig skal mænd turde gifte sig med en erhvervskvinde. Men indlægget satte gang i en sand shitstorm.

### DJØFMÆND ER EFTERTRAGTEDE PARTNERE

Kun 9 procent af de mandlige chefer er enlige, og mandlige økonomer og statskundskeber er eftertragtede som partnere. Generelt er mænd, der arbejder inden for djøf-områder, markant sjældnere singler end gennemsnittet på arbejdsmarked. Kvinder, der arbejder inden for djøf-områder, lever oftere alene end mænd med tilsvarende kvalifikationer, men sammenligner man med medsøstre på det øvrige arbejdsmarked, er situationen ikke så slem.

# “Det har en social konsekvens for kvinder at gøre karriere. De kan godt få mænd, der vil knalde dem, men det er vanskeligere at finde nogle, der vil have dem som koner”

Soulaima Gourani, foredragsholder og erhvervskvinde

I dag tror foredragsholderen, at hun kom til at træde ind i et minefelt af følelser.

”Det er et kæmpe tabu, hvis du savner nogle, der elsker dig. Alle mennesker har behov for at blive elsket. Man kan ikke have sex eller få børn med sig selv. Jeg fik de succesfulde erhvervskvinder, der er singler på nakken.”

## Veluddannede skal ikke ende som husmødre

Soulaima Gourani understreger, at hendes ærinde var at begynde en vigtig debat. Flere kvinder bliver veluddannede og stiger i graderne, men skal de uddannes til husmødre og ikke bruge deres kompetencer? Eller skal der findes en måde, så mænd ser fordelene i kvinder drevet af ambitioner? Eller skal kvinder tage sig sammen og blive bedre til at jonglere mellem job og familie?

”Det har en social konsekvens for kvinder at gøre karriere. De kan godt få mænd, der vil knalde dem, men det er vanskeligere at finde nogle, der vil have dem som koner,” siger debattøren.

Hun mener, der er behov for at gentænke det moderne ligeværdige forhold.

”Jeg synes ikke, kvinder skal slække på ambitionerne. Men det er vigtigt, at en kvinde giver plads til, at manden kan give dem noget. Hvis kvinden ikke udviser svaghed, hvilken plads skal manden så udfylde? Vi skal turde fralægge os ansvar,” siger Soulaima Gourani.

Hun mener, at erhvervskvinder med fordel kunne øge mulighederne for at finde en partner ved ikke kun at gifte sig med mænd, de ser op til, fordi de har en højere status. Men også mænd, de er tiltrukket af.

Selv priser hun sig lykkelig over at have fundet en skolelærer. Der er selvfølgelig mænd, der gerne vil have børn og familie med karrierekvinder, men de kan være svære at finde, mener Soulaima Gourani.

Hvis det er muligt, kan man med fordel forelske sig på studiet, råder hun.

”Det er lettere at finde kæresten som studerende, end når man har et topjob i Nykredit.”

## Synet på kønnene skal ændres

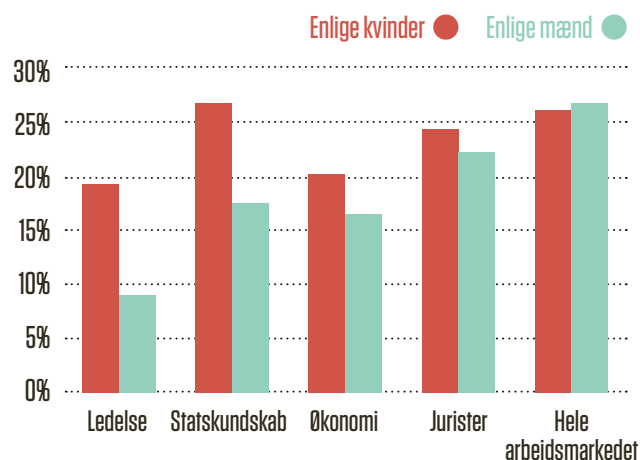
Vores syn på kønnene spiller også ind på, at der er mange kvindelige chef-singler, mener Yvonne Due Billing fra Københavns Universitet.

I forhold til de øvrige nordiske lande er Danmark saktet langt bag-

ud, når det gælder ligestilling. Det drejer sig blandt andet også om synet på barsel. I Sverige er fædreorlov normalt. Herhjemme er holdningen præget af, at barslen er kvindernes opgave. Den norm gør det vanskeligt for kvinder at gøre karriere, forklarer Yvonne Due Billing.

Hun er bekymret for, om der kommer endnu flere højtuddannede singler i fremtiden, fordi flere kvinder tager længerevarende uddannelser, mens synet på parforhold og familie ændrer sig for langsomt.

”Synet på kønsrollerne har en stor betydning. Det er en myte, at Danmark er nået langt med ligestillingen. Det bliver et enormt problem, hvis vi ikke ændrer på opfattelserne,” mener hun. ■



## OM UNDERSØGELSEN

Tallene stammer fra Danmarks Statistik, der har lavet en særopgørelse for djøfbladet. I alt indgår oplysninger fra 82.355 personer, der arbejder inden for djøf-områder. Det vil sige, at opgørelsen tager udgangspunkt i, hvilken arbejdsfunktion folk har. Det kan give usikkerhed i opgørelsen, fordi fx statskundskebere arbejder inden for mange forskellige områder. I gennemsnittallet er fraregnet arbejdsløse, pensionister, studerende og personer, Danmarks Statistik ikke har oplysninger på.

# Djøfere forelsker sig i djøfere

## Kærlighed mellem djøfere stortrives.

Hver femte kvindelige djøfer slår pjalterne sammen med en mand med samme baggrund. Mændene scorer til gengæld også gerne sekretæren, lærerinden eller sygeplejersken.

Af Kåre Kildall Rysgaard, freelancejournalist / Illustration Mikkel Henssel

**H**vis kvinden i et forhold er chef, er manden det som regel også. Hvis kvinden er jurist, økonom eller statskandskaber, er manden det sandsynligvis også. Djøfere forelsker sig ofte i djøfere. Mindst 21 procent af de kvinder, der arbejder inden for djøf-området har scoret en djøf-mand. Og tallet er endnu højere for jurister og de kvindelige djøf-ledere.

Derimod har kun 12 procent af de mandlige djøfere fundet en djøf-mage. Mænd kaster i højere omfang også kærligheden i retning af skolelæreren, pædagogen, lægen, sygeplejersken og sekretæren.

Det viser en særøvelse, Danmarks Statistik har lavet for djøf-bladet.

Mange par finder kærligheden på studiet og på arbejdspladserne. Igennem årene er flere kvinder blevet djøfere, og det betyder, at flere har fundet en partner med samme baggrund, forklarer Mette Verner, professor på KORA og forsker i køn og arbejdsmarked.

På flere punkter kan et rent djøf-match være en fordel, siger hun. "Mænd og kvinder danner gerne par med nogle med nogenlunde samme baggrund. Forskningen viser, at det mindsker risikoen for at blive skilt."

## Manden skal matche kvindens værdier

Når kvindelige djøfere oftere end mandlige finder sammen med en partner med samme baggrund, er der flere forklaringer:

Den matematiske. Der er flest mandlige djøfere, så kvinder har større sandsynlighed for at finde et match.

Den psykologiske. Kvinder stiller andre krav til partneren end mænd, fortæller Kenneth Reinicke, kønsforsker på Roskilde Universitet.

"Kvinder søger en partner med fælles interesser, og hvor de er åndeligt ligeværdige. Det betyder også noget for mænd, men i mindre grad. Kvinder gifter sig gerne opad. Manden bliver ikke hædret og æret for at finde en højtuddannet partner, mens andre mænd groft sagt godt kan savle, hvis hun er ung og ser godt ud," siger kønsforskeren.



Han slår fast, at synet på den optimale partner hænger sammen med kulturelle forestillinger, der er dybt indskrevet i kroppen og hovedet.

Og der er vitterligt forskel på, hvilke krav mænd og kvinder stiller til drømmepartneren. Datingsiden 'Partner med Niveau' henvender sig målrettet til højtuddannede og forsøger at lave et match blandt andet ved hjælp af et spørgeskema.

32 procent af de veluddannede singlekvinder svarer, at uddannelsesniveaulet er vigtigt, når de leder efter en partner. Det samme mener kun 22 procent af de veluddannede mænd.

Hver fjerde veluddannede kvinde går også op i, hvad manden skal tjene for at være attraktiv. Indkomst betyder kun noget for hver tiende veluddannede mand, viser datingsitets opgørelse til djøfbladet.

De højtuddannede kvinders høje forventninger til en potentiel partner kan gøre det sværere for dem at finde kærligheden, oplever Line Fels Birkelund, Brand Manager på 'Partner med Niveau'.

## Dobbeltkarriere giver børnekvaler

Det lykkedes dog hovedparten af de kvindelige djøfere at finde en partner på den ene eller anden måde. Men selv når manden matcher kvinden fagligt og lønmæssigt, er der også bagsider af medaljen ved at være i et djøf-forhold, hvor begge går op i deres karriere, mener professor Mette Verner.

"Hvis begge har lederstillinger, og man har børn, er det svært at få kabalen til at gå op. Det er vanskeligt at finde balancen mellem arbejde og familieliv," siger hun. ■



Citat:  
**Carsten Skjold Weinreich,**  
Art Director ved Bonnier Publications



Se og bestil det nye kursusmagasin på [dmjx.dk/katalog](http://dmjx.dk/katalog)

# “DU SKAL FAVNE SÅ BREDT, AT DU RISIKERER AT MISTE FOKUS”

Vi har spurgt 15 chefer fra medie- og kommunikationsbranchen om, hvad de forventer af fremtidens medarbejdere. Carsten Skjold Weinreich fra Bonnier Publications, svarede:

*“Du skal kunne meget mere i dag end for bare 20 år siden, og et af kendetegnene er desværre, at du skal favne så bredt, at du risikerer at miste fokus. Du skal kunne møde de store krav, der hele tiden kommer fra nye platforme. Du skal kunne gennemskue kommunikation på flere platforme – så det er ikke nok at være en god håndværker, du skal simpelthen også være strategisk stærk og kunne gennemskue, hvordan kommunikation fungerer på mange niveauer. Og du skal være virkelig nysgerrig på kryds og tværs af mange platforme og indviklede samfundsmæssige interesser – det er simpelthen ikke nok, at du er dig selv nok og kun brænder for det ene emne, som du nu har valgt.”*

**Læs mere om, hvad Carsten og de andre chefer forventer, i det nye kursusmagasin fra Danmarks Medie- og Journalisthøjskole. I magasinet kan du bl.a. også:**

- Teste dig selv: Er du klar til at arbejde professionelt med sociale medier?
- Læse om innovation for 14,95
- Få en opskrift på kort video
- Blive klogere på, hvordan du kan bruge data som et værktøj
- Se 143 nye kurser i journalistik, kommunikation, design, ledelse, video, radio & tv, samfund, web, foto og sociale medier
- Få meget mere viden og inspiration, end vi har plads til at skrive her...

# Djøferne arbejder sig til dårligt helbred

Selv en smule arbejde om aftenen eller i weekenden kan give problemer med helbredet, viser ny undersøgelse.

Af Tine Santesson / Foto Thinkstock

**K**lokken er halv fem, og du drøner ud af kontoret for at nå at hente sønnen i børnehaven inden lukketid. Herefter indkøb, madlavning, godnathistorie og også lige TV-avisen. Men så er det frem med den bærbare, for du skal bare have den powerpoint-præsentation klar til seminaret i morgen.

Selv om et par timers arbejde om aftenen måske er en god måde for dig at få enderne til at mødes på, er det sandsynligvis ikke godt for dit helbred. En stor tysk undersøgelse blandt 57.000 EU-borgere viser nemlig, at dem, der arbejder om aftenen og i weekenden, har flest problemer med helbredet i forhold til dem, der holder helt fri, når de går hjem fra arbejdet, skriver duochjobbet.se. Gruppen, der arbejder uden for normal arbejdstid, lider i højere grad af hjerteproblemer, søvnløshed, hovedpine, træthed, angst, maveproblemer og ondt i muskler og led.

Og faktisk er djøferne blandt dem, der ofte arbejder videre, efter at de har forladt arbejdspladsen. Ifølge Djøfs stress- og balanceundersøgelse fra 2012 arbejder halvdelen af djøferne i nogen eller høj grad om aftenen, og mere end en tredjedel arbejder også i weekenden.

Men ifølge den tyske undersøgelse, kan selv en smule arbejde om aftenen og i weekenden give helbredsproblemer. Og dermed er djøferne blandt dem, der er i farezonen.

## Restitution er afgørende

Det er dog ikke nødvendigvis et problem at være udsat for stress og arbejdspressen

gang imellem, og det er ikke nødvendigvis skadeligt at arbejde hjemme en aften, siger professor Anne Helene Garde, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

”Det afgørende er, at der er tid til at restituere bagefter. Men hvis man ofte arbejder om aftenen og i weekenden, er det spørgsmålet, om man når at restituere tilstrækkeligt.”

Og det *kan* være svært at trække stikket om aftenen og i weekenden, medgiver professor Helge Hvid fra forskningsgruppen Bæredygtigt Arbejdsliv ved Roskilde Universitet.

Han peger på en tidligere undersøgelse, som han har været med til at gennemføre. Den viser, at de medarbejdere, der står til rådighed uden for normal arbejdstid, faktisk er blandt de medarbejdere, som er mest glade for deres arbejde. Men de er til gengæld også den gruppe, der er hårdest ramt af stress.

”Og det er da et paradoks, at vi tilsyneladende ikke vil os selv det bedste. For der er jo ikke bare arbejdsgiverne, der presser os til at arbejde uden for normal arbejdstid. Der er også noget personligt tilfredsstillende i det. Vi bliver opslugt af vores arbejde, vi vil gerne gøre det godt og høre til blandt de betroede medarbejdere,” siger Helge Hvid.

## En slags rygelov

Men det burde også kunne lade sig gøre at arbejde, uden vi skal tage aftener og weekender i brug og samtidig være en betroet medarbejder. Det kræver dog, at vi i fællesskab får gjort det til en norm, at vi kan løse vores arbejdsopgaver inden for normal arbejdstid, siger Helge Hvid.

”Det er lidt som med rygeloven. Vi sætter restriktioner op for noget, vi har lyst til, men vi gør det for vores sundheds skyld.”

Helge Hvid ved godt, at mange er begejstrede for den fleksibilitet, der ligger i at kunne arbejde uden for normal arbejdstid.

”Det er da heller ikke sådan, at vi behøver at arbejde fra 8-16. Og der kan selvfølgelig være særlige situationer, hvor vi må tage aftener i brug. Men som udgangspunkt bør vi lave en aftale med hinanden om, at ingen forventer, at man arbejder og svarer på mails derhjemme.”

Helge Hvid understreger, at det er ikke alene er ledelsen, der skal melde sådan en aftale klart ud – det gælder så sandelig også kollegerne imellem. Problemet ligger nemlig i mindst lige så høj grad her, siger han.

”Og hvis man kollegerne imellem gør det til normen ikke at arbejde uden for almindelig arbejdstid, så er det det, der er gældende. Så kan ledelsen ikke meget andet end at acceptere det,” siger Helge Hvid. ■





MAS MASTER I SKAT

# Vil du udvikle dine kompetencer inden for skatteområdet?



Master i Skat er Danmarks mest specialiserede videreuddannelse i skat. Vi udvikler dine faglige og personlige kompetencer og kvalificerer dig til at håndtere konkrete skattemæssige problemstillinger.

En Master i Skat kan:

- Give specialisering inden for skatteret
- Bruges i obligatorisk efteruddannelse af advokater og revisorer
- Læses som enkeltfag på Copenhagen Business School.

ANSØGNINGSFRIST TIL FORÅRET 2015:  
**01.12.2014**

YDERLIGERE OPLYSNINGER:  
LÆS MERE PÅ [WWW.CBS.DK/MAS](http://WWW.CBS.DK/MAS)  
ELLER KONTAKT HELLE IBÆK, PROGRAMKOORDINATOR.  
TEL.: 3815 2996. E-MAIL: [HI.MASTER@CBS.DK](mailto:HI.MASTER@CBS.DK)

**CBS**



MAS, MASTER I SKAT  
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

Hvorfor fik psykologen **Svend Brinkmann** så stor succes med sin bog 'Stå Fast', som gør op med tidens dogmekrav om konstant udvikling privat og på jobbet? Fordi vi er enormt trætte af at få at vide, at vi skal udvikle os, når vi i forvejen arbejder så hårdt, vi kan.

# Stå fast og smæk nej-hatten på

Af Eva Bøgelund / Foto Simon Skipper/Scanpix

**H**old op med at slå dig selv i hovedet med, at du ikke er positiv nok eller omstillingsparat nok. Hold op med at tro, at du skal være gift med dit arbejde og udlevere hele din personlighed til HR-konsulenter og chef-ordinerede 'forandringsprocesser'.

Vær mindre positiv og sig mere fra. Styrk din evne til at stå stille og forankre dig. Sig nej fem gange om dagen. Du behøver ikke hele tiden udvikle og realisere dig selv. Affind dig med dig selv. Få en mere realistisk livsindstilling.

Dette budskab ordineret mod selvkritik og statusangst fra den 37-årige filosofiuddannede psykologiprofessor, Svend Brinkmann, har vakt opsigt. Hans nye bog 'Stå fast' blev revet væk, og han selv kom i alle medier.

Men hvorfor?

Christian Ørsted, cand.merc., ledelsesrådgiver og underviser, er forfatter til bogsuccesen 'Livsfarlig ledelse', som også tager fat i det påtvungne krav om selvudvikling i arbejdslivet.

"Grunden til, at vi er så mange, som elsker Brinkmanns bog, er, at vi godt kan mærke både intellektuelt og følelsesmæssigt, at vi bliver kørt ned og over af den overdrevne positivitet," siger han.

## Du kan blive udbrændt af det

Overdreven positivitet skader forretningen og bundlinjen, for den får dig til at *performe* ringere, fastslår Christian Ørsted.

Vil man sin virksomhed det godt, handler det i stedet om at kunne rumme og få talt om de ting, som er svære, som vi er i tvivl om, og som vi ikke har en løsning på.

Arbejdslivspolitisk chef i Djøf, Edith Jakobsen, kalder bogen et underholdende indspark i debatten om det individualiserede arbejdsmarked.

"Individet skal konstant udvikles for at kunne optimere sit arbejde. Det bidrager til et selvoptaget fokus, som i værste fald fører til stress og udbrændthed."

*Øv dig i at sige nej til mindst fem ting om dagen, lyder det fra psykologiprofessor Svend Brinkmann.*



Derfor skal ændringer og forandringer heller ikke løses af den enkelte. Det skal ses som et strukturelt problem, der skal adresseres politisk og i fællesskab, siger hun.

Forandringsprojekter er blevet et mål i sig selv på mange arbejdspladser, skriver Brinkmann.

"Alle ledere bør læse Brinkmanns bog," opfordrer Christian Ørsted, som selv skriver på opfølgeren til 'Livsfarlig Ledelse' under arbejdstitlen 'Livsfarlig forandringsledelse'.

### Føddernes filosofi: Altid fremad

Djøfbladets boganmelder James Høpner (djøfbladet nr. 17) kritiserer Brinkmann for – af bare provokationslyst – at hente sine argumenter mod selvudviklingsmanien i den lette ende af empirien såsom Feminas guide til en bedre mavefornemmelse eller kult-coachen Sofia Manning.

Men man skal næppe gå fejl af, at Brinkmann er eksponent for en trend.

I USA – alle selvudviklingsteknikkers moder – er man fx begyndt at genlæse Harvard-psykologiprofessoren Irvin D. Yalom. Hans pointe er, at mennesket har fire eksistentielle bekymringer: Døden, ensomheden, meningsløsheden og friheden. Dem kan vi ikke 'selvudvikle' os ud af.

Svend Brinkmann siger det samme. I den kække selvudviklingskultur med de friske overbud har vi ingen filosofi for det evigt eksistentielle i livet, og det er ikke godt.

"Først når vi accepterer, at vi en dag bliver syge, gamle og dør, og at det vil ske for alle vores nærmeste, kan vi for alvor sætte pris på livet og samværet med andre mennesker," forklarer han i Information.

'Vi lever føddernes filosofi', siger han til Kristeligt Dagblad. Vi lever livet, som var det uendeligt, og løber fra det ene projekt til det andet. Vi skal ikke dyrke døden, men vi skal forholde os til livets endelighed. ■

## Selvhjæpslitteraturen fører væk fra samfundskritikken

**Rasmus Willig, sociolog og forsker**, tog sidste år i bogen 'Kritikkens U-vending' et opgør med fænomenerne coaching, medarbejderudviklingssamtaler og fitness. Eksempler på 'nye' institutioner i arbejdslivet, som skaber introvert selvkritik. Selvet tugter sig selv: 'Jeg er ikke god nok'. 'Jeg må arbejde hårdere med mine potentialer'. Det er med til at skabe en tavshedskultur, hvor ingen vil ytre sig, fordi det er det samme som at udstille sig selv som en fiasko.

### Hvilke grundtanker i Brinkmanns bog rammer en tendens i tiden?

"Vi er blevet overendt af selvudviklings- og coaching-bøger de sidste 10 år. Hvor selvudviklingsbøgerne først tilbød sig som en mulighed, er de nu på mange måder blevet implementeret i forskellige former for moderne ledelse som et tvangsforhold. Vi skal udvikle os. Der er en markant forskel. Hvor mange gange kan vi høre på det, når vi allerede arbejder så hårdt, vi kan."

### Hvad er problemet med selvudviklingslitteraturen?

"Det virkelig problematiske ved den er, at den er uden magtbegreber og politiske begreber. Den fremstiller sig selv som neutral. Men skærer vi ind til benet, må vi jo stille spørgsmål som, 'hvem nyder godt af denne litteratur og af dette specifikke syn på mennesket?'. Og så ser man, at der er tale om et individualiseret perspektiv. Det ser jeg som en eksponent for selvkritik, som fører til et skifte væk fra samfundskritikken."

### Kan Brinkmanns bog bruges i vores arbejdsliv?

"Jeg er ikke interesseret i løsningsforslagene, men i den kritiske analyse. For den giver os en velfortjent pause fra denne type af selvudviklingslitteratur, jeg ser som et ben i en ny type af tavshedskultur, hvor den enkelte censurerer sig selv og ikke ytrer sig om strukturelle problemer." ■

# Bor i Bruxelles – arbejder på Gammeltorv

## MIN KARRIERE

Verden er mindre, end du tror. **Mette Vestentoft** er jurist hos Ombudsmanden, men bor i en forstad til Bruxelles med sin familie.

Af Eva Bøgelund / Foto Lars Bahl

**M**ette Vestentoft bor i et gult rækkehus med fire etager i det sydlige Bruxelles. Om morgenen, når hendes mand er draget af med deres to drenge på 8 og 6, som skal følges til den nærliggende *Ecole Européenne Bruxelles*, tager hun selv på arbejde. Hun passer sine sager, sparrer med sine kolleger og taler med sine to chefer. Når arbejdsdagen er slut, henter hun drengene i skolen.

Helt normalt bortset fra, at hun arbejder som jurist hos Folketingets Ombudsmand på Gammeltorv 22 i København og klikker sig ind i tidsregistreringen fra sit skrivebord små 1.000 km væk.

Det kan hun gøre, fordi ombudsmanden i 2012 gik over til fuld elektronisk sagsbehandling, fordi vi i vore dage kan så meget, fx være med på teammødet over Facetime på iPhone – men først og fremmest fordi hendes direktion sagde ja uden at tøve.

Hun skal kun være på Gammeltorv to dage om måneden. Helst mandag og tirsdag, for så kan hun ankomme søndag, indkvartere sig hos sin bror og hans familie på Islands Brygge og være topklar til mandag morgen.

Sådan har det været siden maj i år, og det skal efter planen fortsætte de næste to et halvt år.

I foråret fik hendes mand tilbudt job som finansministeriel udsending på den danske EU-repræsentation. Han ville gerne afsted, hun ville gerne med – og de havde prøvet det før, da drengene var hhv. et år og på vej.

Som statsansat har man ret til orlov ved ægtefælles udstationering for staten. Sidste gang, de var afsted, valgte hun at gå derhjemme, fordi drengene var så små.

Men denne gang syntes hun, de var for store til det, og der er jo også mange jobs at få i Bruxelles for en jurist. Men måske var der en anden mulighed?

Næsten før hun selv havde tænkt tanken, spurgte hendes direktør, om ikke hun skulle prøve at få en ordning med hjemmearbejde i stedet for at tage orlov.

”Så stod det klart for mig, at dét skulle jeg spørge om. Samtidig mødte jeg nogle djøfere i S-toget hjem, der kunne flere eksempler på andre i staten, der havde gjort noget lignende.”

Direktionen sagde også ja til, at hun gik ned på 25 timer om ugen.

”Skolerne i Belgien slutter kl. 12 onsdag og fredag for de mindre børn. Det var det ene. Det andet var, at jeg tænkte, at det ville være nemmere at få det til at fungere godt, hvis jeg fik en lidt mindre opgaveportefølje. Men det har vist sig at fungere over al forventning godt fagligt.”

I dag er det mandag, så arbejder hun igennem på Gammeltorv. I morgen kl. 18:10 går flyet hjem til Bruxelles. ■



### **Koster det dig ikke en formue i flybilletter?**

”Faktisk ikke. Vi har lagt en plan for, hvornår jeg er i København. Derfor kan jeg booke fly i god tid. Jeg har fået billetter fra 1.400 kr. ned til 800 kr. tur/retur. Det er ikke så meget mere end dét, mit månedskort til DSB kostede, da vi boede i Allerød.”



### **Hvad har fordelene været for dig ved det her?**

”At vi som familie har fået en meget nemmere start på vores liv i Bruxelles. Vi var ikke to voksne, som skulle starte på et helt nyt job samtidig. Og at jeg kunne blive i mit meget spændende job.”



### **Er det muligt at holde kontakten til dine kolleger på det personlige plan?**

”Det er sværere end før. Når jeg sætter mig ved skærmen hernede, føles det forkert, hvis jeg bruger tiden på at maile med en nær kollega om, hvordan hendes søns tenniskamp gik i søndags. Sådan er det jo ikke, når man mødes ved kaffemaskinen på jobbet. Så nogle gange, når jeg er i København, aftaler jeg med en kollega, at vi mødes et kvarter før om morgenen eller på vej hjem for at tale om private ting.”



### **Hvordan ser dit arbejdsliv ud om et år?**

”Som nu regner jeg med. Men jeg kunne godt forestille mig, at jeg til næste år går fem timer op i tid til 30 timer. Fordi jeg allerede nu kan se, at det sagtens kan fungere fagligt.”



### **Føler du dig ikke ensom?**

”Det var dét, jeg var mest bange for. Men det har jeg ikke gjort endnu. Jeg bliver dog tit så opslugt fagligt, at jeg må forstyrre mig selv, så jeg kommer lidt op at stå.”

# Studieliv

Vi har brug for mere feedback fra underviserne, lyder det fra studerende, der savner overblik over universitetets krav til dem. Men måske sidder løsningen på stolerækkerne lige ved siden af dem.

Af Mikkel Arre  
Illustration Mikkel Henssel



# MEDSTUDERENDE VISER VEJ I STUDIEJUNGLLEN

**P**ensumlisterne bugner, og der er hele tiden deadlines på afleveringer og oplæg – så hvordan skal jeg prioritere kræfterne? Er mine præstationer gode nok? Lærer jeg det rigtige? Kan jeg overhovedet nå det hele?

Hvis du kender til den slags overvejelser, er du ikke alene. Hver sjette af de studerende Djøf-medlemmer savner overblik over, hvilke krav der egentlig stilles til dem på studiet. Det viser Djøfs seneste studielivsundersøgelse.

De usikre studerende er blevet spurgt, hvad der kunne hjælpe dem med at overskue kravene, og her peger over halvdelen på mere løbende feedback fra underviserne på deres opgaver.

Det er imidlertid ikke sikkert, at det er den rette vej. Blandt gruppen af studerende, der føler, at de har overblik over kravene, svarer 66 procent nemlig, at de har fået deres overblik gennem faglig sparring med andre studerende.

## Dyb læring giver tillid til medstuderende

Mens de usikre studerende altså gerne vil have underviseren som pejlemærke, bruger de mere selvsikre medstuderende hinanden som vejvisere.

Disse forskellige tilgange hænger sammen med det, man kan kalde læringsstrategier. Det forklarer Bente Mosgaard Jørgensen, studielektor ved Institut for Erhvervs-kommunikation og ved Center for Undervisning og Læring, begge på Aarhus Universitet.

Bente Mosgaard Jørgensen skelner mellem overfladelæring og dybdelæring. Overfladelæring er kendetegnet ved, at den studerende lærer udenad og kan referere pointer fra bøger og forelæsninger. Dybdelæring giver derimod refleksion og gør den studerende i stand til at bruge den nyerhvervede viden aktivt.

”De studerende, der har tendens til overfladelæring, har ikke så stor tillid til deres egen viden. De er klar over, at deres egen

strategi ikke er rigtig god – og de har heller ikke tillid til, at deres medstuderende gør det rigtige. Omvendt har studerende med tendens til dybdelæring tillid til, at de kan få viden ved at tale med andre studerende,” siger hun.

## Brug hinanden!

Netop fordi dialogen giver bonus, er det vigtigt, at universiteterne tilskynder de studerende til at bruge læse- og skrivegrupper, mener Thomas Harboe, centerleder ved Pædagogisk Center Samfundsvidenskab på Københavns Universitet.

”Især studiestarterne regner med, at overblikket og læringen kommer fra underviserne. Derfor skal universiteterne allerede tidligt i studieforløbene skabe opmærksomhed om, at det kan give en

masse fagligt udbytte at bruge hinanden. Det kan fx ske ved at bygge undervisningen sådan op, at det er en forudsætning at bruge grupperne,” siger han.

## Feedback fra sidemanden

Bente Mosgaard Jørgensen arbejder i øjeblikket på en ph.d.-afhandling om feedback. I den forbindelse undersøger hun, hvilke muligheder der er i at kombinere feedback og dialog ved at lade

de studerende bedømme hinandens opgaver.

Normalt er et af formålene med feedback på universitetet, at de studerende skal have at vide, hvor tæt de er på at nå de fastsatte mål. Her giver det mening, at feedbacken kommer fra underviseren.

”Men hvis man i stedet ser feedback som noget, der skal sætte de studerende i stand til at vurdere sig selv, giver det god mening at lade dem give hinanden feedback. På den måde kan de lære at vurdere deres egen indsats, og det skal de kunne, når de kommer ud fra universitetet,” siger Bente Mosgaard Jørgensen. ■

*“Hvis man ser feedback som noget, der skal sætte de studerende i stand til at vurdere sig selv, giver det god mening at lade dem give hinanden feedback”*

Bente Mosgaard Jørgensen, studielektor





# Ambassadør med hjertet

**François Zimeray** har som fransk ambassadør i menneskerettigheder mødt alverdens diktatorer, forsvaret børnesoldater og mødt gadebørn, som ingen ville vide af. For ikke at ende som kyniker med et hjerte af sten har han taget en pause fra verdens rædsler og er blevet Frankrigs ambassadør i Danmark, hvor han vil aflive fordomme og skabe samhandel. Men han har ikke glemt sine mærkesager.

Af Anders C. Østerby / Foto Michael Daugaard





**D**en 7. januar 1979 blev et vendepunkt i François Zimerays liv. Det var den dag, han som 17-årig sammen med resten af verden fik øjnene op for de Røde Khmerers folkedrab i Cambodja. På sit teenageværelse fabrikerede han en 10-15 meter høj antenne, så han kunne fange fransksproget cambodjansk radio og modtage de seneste nyheder.

Han besøgte flygtningelejre i Cambodja, og i Frankrig dannede han en forening til støtte for de flygtninge, der begyndte at komme til landet. Det blev starten på en livslang passion.

I dag er François Zimeray fransk ambassadør i Danmark, og han fortæller historien iført jakkesæt og løst bundet slips i de højloftede stuer med gobeliner på væggene i det franske ambassadepalæ ved Kongens Nytorv.

Han har været borgmester, den yngste i Frankrig, i en by med over 20.000 indbyggere. Og han har været medlem af Europa-parlamentet i en enkelt femårig periode. Men i hele sin karriere og voksenliv har han brændt for menneskerettigheder, og det var de Røde Khmerer, der tændte den ild.

“Jeg er opvokset med krigsfortællingen og et ‘aldrig igen’. Jeg troede, jeg tilhørte en generation, der aldrig ville opleve det igen. Jeg var naiv. Det skete igen i Cambodja. I fire et halvt år foregik folkedrab i verdens absolutte uvidenhed og ligestyldighed. Jeg tænkte, hvordan er det muligt,” siger ambassadøren og fortæller, at det blev en personlig sag for ham.

“I mit liv er der et før og et efter. Når man hører ordene flygtninge, bådflygtninge, mennesker i eksil, er det koncepter og abstrakte begreber for de fleste. For mig var det ansigter og realiteter.”

### Gadebørn fylder mest

Den unge Zimeray uddannede sig til advokat, og så er man jo “per definition” forsvarer af menneskers rettigheder. Det er selve grundessensen af det at være advokat, lader han forstå. Han var en af de første advokater, der blev udpeget som advokat ved Den Internationale Straffedomstol i Haag, hvor han bl.a. har forsvaret børnesoldater fra Congo. Siden har han i godt fem år, inden han i 2013 blev ambassadør i Danmark, været ambassadør for menneskerettigheder i det franske

diplomati. I den egenskab har han rejst verden rundt på 127 missioner og besøgt alverdens brændpunkter og konfliktfyldte områder.

Han har været i Bagdad, Tjetjenien, Gaza, Sri Lanka, Honduras, Rwanda og Libyen. Han var en af de første vestlændinge, der mødte den burmesiske politiker og aktivist Aung San Suu Kyi efter, at den burmesiske junta løslod hende i 2010. Han har støttet Pussy Riot i Rusland, har deltaget i ukrainske Julia Timosjenkos retssag og har besøgt syriske flygtninge, da han blev bedt om at indsamle beviser for forbrydelser mod menneskeheden. Og listen fortsætter. Jeg spørger, hvilke oplevelser der har mærket ham mest.

“Det er et spørgsmål, som er rigtig svært at svare på,” siger ambassadøren og tøver længe.

“Det er svært at rangordne, men det, som har fyldt mest for mig på det geografiske plan, er området omkring Rwanda, Burundi og Congo. Det er den største koncentration af lidelse, fattigdom og elendighed, man kan forestille sig. Men hvis jeg skulle bevare blot én erindrings, er det de nætter, jeg har tilbragt med gadebørn i Cairo, Kinshasa, Colombia, Nepal.”

François Zimeray rejste flere gange ud for bl.a. at følge læger i deres arbejde med at hjælpe børn, som ikke gik i skole, og som var tvunget til at leve på gaden.

“Jeg talte med børnene og så deres forfærdelige tilværelse. Jeg mødte børn, som ikke var elsket af nogen. Det er svært at forestille sig, at der findes børn i verden, som ikke er elsket af nogen. På fransk har vi et fornavn, der hedder Désirée (som betyder ønsket, red.). Jeg mødte et barn, som hed Uønsket (Non-Désirée). Det er børn, som er resultat af voldtægter. Jeg mødte et barn, som hed FDLR, Front de Libération du Rwanda (Rwandas Befrielsesfront, red.), fordi det var soldater fra fronten, som havde voldtaget hans mor. De børn er ikke elsket af nogen. Det er det mest foruroligende, jeg har oplevet. Jeg er glad for, at De stiller mig spørgsmålet, for jeg kan ikke lide at glemme. Menneskets natur er skabt til at glemme, man er hurtigt videre til noget andet. Og det ønsker jeg ikke.”

### En sjælden indignation

François Zimeray er en usædvanlig ambassadør. Det mener blandt andre Karin Verland, som er direktør i Dignity, Dansk Institut mod Tortur. Hun har mødt ambassadøren ved et enkelt



Billeder fra venstre mod højre  
1. Guatemala 2009  
2. Myanmar 2011  
3. Paris 2012. Møde med Aung Sann Suu Kyi  
4. Pussy Riot  
5. Cambodia 1995  
6. Tchad/Dafour 2007



længere møde, og især hans baggrund inden for menneskerettigheder skinnede igennem, husker hun.

“Han har en ild i sig omkring sagen. Han virker ikke særlig diplomatagtig eller ambassadøragtig. Jo, han er selvfølgelig belevet og veluddannet, men han har også en indignation, som er sjældent at se på det niveau. Både Danmark og Frankrig er heldige, at han har valgt at sige ja til at være ambassadør i Danmark.”

Det udiplomatisk er flere gange kommet til udtryk, ikke blot da François Zimeray som ung aktivist hængte plakater op mod invasionen af Vietnam eller engagerede sig i den oversete konflikt i Darfur, men også da han som Frankrigs rejsende ambassadør i menneskerettigheder sagde følgende ved en tale i Gaza i 2010:

“Enhver, der udelukkende er pro-israelsk eller pro-palæstinsisk (...) er - undskyld det lidet diplomatiske udtryk - en skiderik.”

Jeg spørger, om det mest har været en fordel eller en ulempe at være så relativt udiplomatisk.

“Det var en fordel i den funktion, fordi det gav mig en frihed. Min rolle var at gå til grænsen for diplomatiet. Jeg havde ikke en total ytringsfrihed, men jeg gav mig selv visse friheder.”

Han forsøgte med egne ord at være en militant – eller aktivistisk – ambassadør, som havde adgang til magthaverne og nogle gange endda selve diktatorerne i voldelige og udemokratiske regimer. Målet var at åbne en dialog, men balancen mellem at anspore til demokratiske forbedringer og at irettesætte og dosere var svær.

“Så jeg indledte ofte med at sige ‘De ved, der er også problemer med menneskerettigheder i mit land. Det er ikke fantastisk i de franske fængsler.’ Så blev de overraskede. Det er de ikke vant til at høre, og det er sket, at der kom en rigtig dialog ud af det. Det, jeg har lært, er, at selv i de mest diktatoriske, lukkede og hårde regimer er der altid nogle usynlige sprækker. Der er altid nogen, som ikke tænker fuldstændig som chefen, og som er parate til at lytte.”

### Vil ikke være kyniker

François Zimeray mødte som rejsende ambassadør både menneskerettighedsforkæmpere og -knægttere og havde som diplomat direkte adgang til både FN's højeste organer

## “HVIS JEG SKULLE BEVARE BLOT ÉN ERINDRING, ER DET DE NÆTTER, JEG HAR TILBRAGT MED GADEBØRN I CAIRO, KINSHASA, COLOMBIA, NEPAL”

François Zimeray

og den franske regeringstop. Hvad fik ham til at forlade et så indflydelsesrigt og udfordrende job for at tage en post i et koldt nordisk land?

Ambassadøren tager sig ofte god tid til at svare, taler langsomt og vægter sine ord, sådan som franskmænd ofte har for vane, og læner sig indimellem ind over bordet som for at give sine ord ekstra vægt.

“Som Balzac har sagt: I store kriser brister hjertet eller hærdes. Enten går det i stykker, eller det bliver hårdt som sten. Og det skal hverken gå i stykker eller hærdes. Jeg har ikke lyst til at blive nedbrudt af det, jeg ser. Og jeg har ikke lyst til at blive ufølsom og kynisk. Der er et tidspunkt, hvor man har lyst til at få sig selv lidt på afstand. Og så er Danmark for mig et menneskerettighedsland.”

*Det siger De ikke bare for at være høflig?*

“Åh nej, det mener jeg virkelig. Når jeg har rejst overalt i verden, har jeg set de danske aktivister, jeg har set lægerne, jeg har set Danida, og jeg har set danskerne slås for ytringsfriheden under karikaturdebatten. Jeg beundrede allerede Danmark uden at vide, at jeg en dag ville komme hertil. Danmark er for mig ét brand i forhold til menneskerettigheder. Lighed mellem kønnene, ytringsfrihed og demokrati. Det er prototypen på et samfund, der fungerer,” siger han og ser oprigtigt ud til at mene det.

### Gode forbindelser er ikke nok

Zimeray er ikke levebrødsdiplomat, og han kommer ikke fra Ecole Nationale d'Administration, som de fleste diplomater i Frankrig. Han er en advokat, der med tiden har arbejdet sig ind på diplomatiets spor. Til gengæld er han gammel ven med Laurent Fabius, den nuværende franske udenrigsminister,



som i en artikel i det franske dagblad Le Figaro bliver kaldt Zimerays mentor, og som ifølge samme artikel var forlover ved Zimerays bryllup. Jeg spørger – diplomatisk – om han har fået jobbet i Danmark på grund af sine gode forbindelser.

“Gode forbindelser er ikke nok. Jeg var allerede fransk ambassadør med ansvar for menneskerettigheder, og jeg blev ambassadør, fordi jeg havde en baggrund inden for menneskerettigheder. Det var sådan, jeg kom ind i det franske diplomati. Jeg tror, at det arbejde, jeg lavede inden for menneskerettigheder blev anerkendt og respekteret. Normalt er man ambassadør i tre år. Menneskerettighedsambassadøren holder normalt to år. Jeg var der fem et halvt år under forskellige ministre.”

Det var Zimerays gamle mentor Laurent Fabius, som sagde til ham, at han havde mulighed for at fortsætte arbejdet som rejsende ambassadør, men hvis han ønskede at gøre en anden erfaring i diplomatiet, var der også mulighed for det.

“Jeg tænkte over det og vurderede, at det ville være en chance for mig at være geografisk ambassadør. Og senere foreslog han mig Danmark,” siger ambassadøren, som mener, det er vigtigt for diplomatiet, at der er en blanding af karrierediplomater og folk med en anderledes baggrund.

*Hvad er Deres mål som ambassadør i Danmark?*

“Mit mål er at promovere brandet Frankrig i Danmark, men også at lade mig inspirere af det, som fungerer i Danmark for at reformere Frankrig. Så Frankrig bliver mere nordisk. Mere *hyggeligt*,” siger han og griner over sin egen udtale af det ærkedanske ord.

### Hovedstad for halvdelen af Sverige

‘Hyggelig’ er et af de få danske ord, der blander sig i strømmen af franske gloser. ‘Uventet’ er et andet. Zimeray ønsker nemlig at overraske. Ambassaden har under hans ledelse blandt andet huset en koncert under musikfestivalen Distortion, deltaget i kulturfestivalen Golden Days og haft croquis-tegning med nøgenmodel i de fine saloner. Endelig ønsker ambassadøren at slå nogle fordomme ihjel.

“For danskerne er Frankrig lig med ferie, god mad og strejker. Det vil sige et behageligt, men kompliceret land. Jeg vil gerne vise, at Frankrig ikke blot er et ferieland. Ikke blot et land, der lever af fortiden. Det er også et fremtidens land og et innovativt land. Det er derfor, jeg har placeret det fly her,” siger han og slår ud med armen mod en model af et Air France-fly.

Også franskmændenes syn på lille Danmark skal ændres, for Danmark

er et interessant marked for franske virksomheder, mener ambassadøren.

“For mange franskmænd er Danmark en region i Skandinavien. Det er langt væk, nordligt og koldt. De kender det ikke, de forstår ikke, at Paris-København kun er 15 minutter mere end Paris-Nice. Og København er hovedstaden i Danmark og halvdelen af Sverige. Mais, oui! Det er den bedste gateway mod det skandinaviske og baltiske marked. Så det er ikke et lille marked.”

### Svært at være optimist

François Zimerays har netop indstiftet en ny menneskerettighedspris, som den franske ambassade giver til en dansk organisation. Den første er netop uddelt til Dignity af den tidligere justitsminister Robert Badinter, som afskaffede dødsstraffen i Frankrig. Det er en pris, ambassadøren har indstiftet for at forene sine to liv, som han siger. For at binde en sløjfe på den røde tråd spørger jeg, hvordan han synes, det ser ud med menneskerettigheder i verden generelt.

“Det er et rigtig svært spørgsmål,” siger François Zimeray og tænker længe over sit svar.

“Der er mange, der siger, at tingene bliver bedre, at der er færre store konflikter, der koster mange liv. Der er specialister, som jeg respekterer, som siger det, men det er ikke det, jeg føler. Jeg føler, at verden er farlig, at udviklingen mod moder-

nitet og forbrugssamfund er en blindgyde for menneskeheden. Et eksempel: Verden urbaniseres, men den urbaniseres dårligt. Flere og flere mennesker lever i byer, men hvilke byer? I favelaer og forstæder, som fører vold, isolering, gadebørn og ensomhed med sig.”

Jeg skal netop til at spørge, om det ikke er svært at bevare optimismen, men han kommer mig i forkøbet:

“Jeg er ikke pessimist af natur, men jeg må indrømme, at jeg ikke ser nogen stor grund til at være optimist,” siger han og tilføjer dog efter endnu en kunstpause:

“Medmindre der er lande som Danmark og Frankrig, som fortsætter med at vise verden de gode eksempler. Man bør ikke tabe interessen for verdens anliggender, man bør være meget aktiv og vise, at en anden samfundsform er mulig. Danmark har en meget original moderne livsstil, som er mindre materialistisk end hos andre. Der er værdier, som ikke er økonomiske, men som er fundamentale: Familien, tid, fordybelse og venner.”

*Er det Frankrig, De beskriver der?*

“Nej, det er Danmark. Det er både Danmark og Frankrig. Og vi er ikke mange i verden, der deler det.” ■

### BLÅ BOG: FRANÇOIS ZIMERAY

- født 1961, uddannet advokat i Paris.
- 2013: Ambassadør i Danmark.
- 2008-2013: Fransk ambassadør for menneskerettigheder.
- 2001-2008: Præsident for Rouen Storkommune (ca. 400.000 indbyggere).
- 2003: Udnævnt som advokat ved Den Internationale Straffedomstol i Haag.
- 1999-2004: Medlem af Europaparlamentet for Parti Socialiste (PS).
- 1989-2001: Borgmester i Petit-Quevilly i Normandiet.
- 1987-2008: Advokat ved advokatfirmaet Jeantet et Associés i Paris.
- Gift og har 2 børn på 11 og 17 år.



# Embedsmænd leverer politisk bestillingsarbejde

Det fagligt neutrale embedsværk findes ikke. Det klassiske juridiske bureaukrati findes ikke. Departementerne er snarere et fagligt kommunikationsbureau.

Af Eva Bøgelund

**D**et er direkte karrierefremmende, hvis man forstår 'at tilskære og vride faglige notater og redegørelser, så de passer til regeringens politik'. Det siger flere embedsmænd. 'Embedsmænd er ret villige til at give systemet dét, det vil have. Sådan er det bare. Fordi det fremmer ens interesser'. Sagt af embedsmand fra Beskæftigelsesministeriet.

'Der er et vist spillerum til at fremlægge meget tynd juridisk dokumentation over for offentligheden'.

Det er citater fra nogle af de 45 anonyme embedsmænd, som journalist på DR Orientering og prisvinder, Jesper Tynell, har støvet op og fået til at medvirke i bogen 'Mørkelygten'.

Bogen fastslår, at det fagligt neutrale embedsværk ikke findes.

Det er en sejlivet myte, at embedsmænd skal optræde objektivt og uafhængigt af regeringen, når de leverer tal, jura og fakta til Folketinget og offentligheden. Det er altid skåret politisk til, og derfor får kompetente embedsmænd heller ikke altid lov til at fremlægge de reelle faglige vurderinger for vælgerne og de folkevalgte, fastslår Tynell.

For embedsmændene i bogen har også det at dræbe myter og 'give et mere retvisende billede' af opgaven som embedsmand været en motivation for at deltage, forklarer Tynell i bogen og citerer denne embedsmand i forordet:

*"Jeg tror, at det er de færreste mennesker, der grundlæggende helt forstår, hvad der sker. Nu har jeg prøvet at arbejde under forskellige farver regeringer og under forskellige ministre. Og det kunne være dejligt, hvis der var en vis respekt for embedsmandens arbejde. Forstået på den måde, at man rent faktisk skal være dygtig til hele tiden at omstille sig og både være loyal på den ene og den anden måde."*

## Grænsen går først ved 'klart' ulovligt

Bogen beskriver, hvordan embedsværket har en hel værktøjskasse til at skære tingene til politisk:

De regner baglæns, de forklæder politik som teknik, de sørger for sløring af interesser, og de finder 'halmstrå' og 'figenblade' for at hjælpe ministeren.

Spørgsmålet er, hvor grænsen går for 'bestillingsarbejdet'.

Slår man fx op på side 35 i betænkning 1443 fra 2004 om embedsmænds bistand og rådgivning, står der, at

embedsmændene 'i deres faglige rådgivning skal lade sig lede af, hvad de fagligt anser for rigtigt og ikke fx af, hvad der set fra ministerens politiske perspektiv kunne være det mest bekvemme resultat'.

Så spillereglerne skulle sådan set være gode nok.

Men det er de ikke, fastslår Tynell. Det helt store problem er, at embedsmanden er bundet og bastet af sin lydighedspligt. Han/hun har først pligt til at nægte at parere ordre, hvis ordren er 'klart' ulovlig. Ikke hvis den kun forekommer ulovlig eller tvivlsom.

Han fastslår i bogen:

## BO SMITH-UDVALGET

Djøf har som følge af de sidste to års skandalesager nedsat et uafhængigt udvalg – Bo Smith-udvalget – som skal undersøge dagens vilkår for samspillet mellem den politiske ledelse og embedsværket i stat, regioner og kommuner i vores turbo-politiske, medialiserede verden.

Læs mere på [bosmithudv.dk](http://bosmithudv.dk)

**Læs også**  
højesteretsdommer  
Jens Peter Christensens  
anmeldelse af Tim  
Knudsen og Pernille Boye  
Kochs bog 'Ansvaret  
der forsvandt - om  
magten, ministre og  
embedsværket',  
på side 42

## “Man bør overveje at svække lydighedspligten. Kunne man give embedsværket en pligt til at sige fra, når der for eksempel blot var saglig grund til at sige, at noget er ulovligt, usandt eller vildledende?”

Jesper Tynell

Som embedsmændene selv beretter, så giver dét gode muligheder for at føre offentligheden på vildspor for at markedsføre regeringen og dens politik uden teknisk set at overtræde de retningslinjer, der gælder for embedsmænds arbejde.

Så hans bog indeholder ingen ulovligheder, hvilket han også selv understreger:

Det er en meget vigtig pointe, at der ingen embedsmænd er, som gør noget ulovligt her. Det har også været derfor, at de overhovedet har villet tale med mig, som han sagde til Deadline på DR 2.

### Opblød lydighedspligten

Spillereglen om, at ministre har en meget vid instruktionsbeføjelse og embedsmændene en meget vid lydighedspligt til at køre med 'tilskærings-maskinen', må laves om, fastslår Tynell.

Man bør overveje at svække lydighedspligten. Kunne man give embedsværket en pligt til at sige fra, når der for eksempel blot var saglig grund til at sige, at noget er ulovligt, usandt eller vildledende, spørger han.

Her har han fat i noget, som regeringen Nyrop faktisk havde på sit lovkatalog både i 2002 og 2003 som en slags endeligt punktum for Tamil-sagen ti år tidligere. Nemlig et lovforslag – efter forlæg fra nuværende højesteretsdommer Jens Peter Christensen – om, at embedsmænd skal have en ret, dog ikke en pligt, til også at sige nej til ministerordrer, som ikke er 'klart' ulovlige, men kun muligvis ulovlige. Et lovforslag, som fik ros fra bl.a. ombudsmandens retschef.

Det var Djøf, der havde skrevet til regeringen og bedt om at stive embeds-

værket af og beskytte dem med klarere regler. Men lovforslaget blev aldrig fremsat og forsvandt i glemslen, fordi de daværende ledende departementschefer tilsyneladende fik lagt det ned. I stedet skrev Personalestyrelsen et adfærdskodeks, hvori det gentages, at embedsmænd først har pligt til at sige fra, hvis en ordre er 'klart' ulovlig.

### Folkestyre eller embedsmandsstyre

Professor Jørgen Grønnegaard Christensen, som sidder i det såkaldte Bo Smith-udvalg, mener, at Jesper Tynell er for smart, når han postulerer, at vi lever i en sejlivet myte om, at embedsmænd skal optræde objektivt og uafhængigt af regeringen, når de leverer tal, jura og fakta til Folketinget og offentligheden.

”Hvor han har dén myte fra, ved jeg ikke. Sagen er jo, at embedsmændene arbejder på de politiske præmisser, som den politiske ledelse sætter. Det er princippet, og det er noget helt andet.”

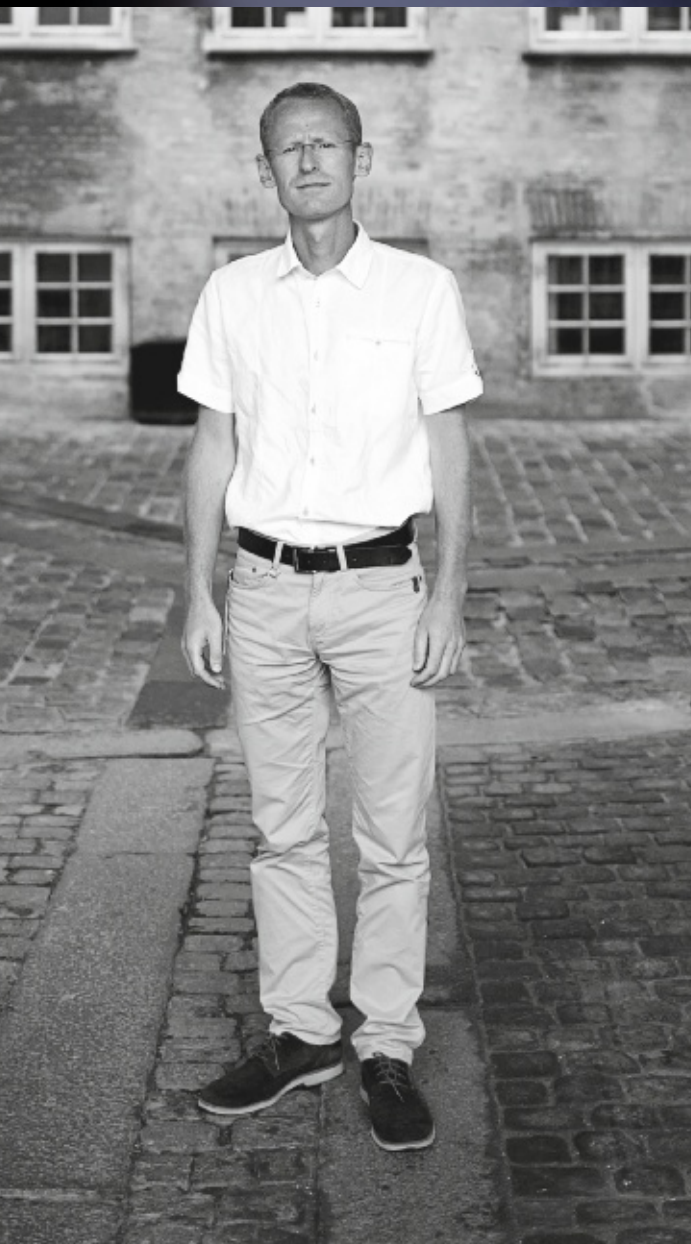
Han afviser også Tynells forslag om en lovændring, som giver embedsværket en udvidet ret til at sige fra over for de ordrer, de får fra ministre.

”Det er ikke en frugtbar og fremkommenlig tanke. Det vil for det første være meget svært at formulere et sådant regelsæt. For det andet og endnu mere alvorligt vil det rokke ved det grundlag, som et parlamentarisk demokrati bygger på. Han vil vel ikke afskaffe folkestyret til fordel for et embedsmandsstyre?” ■

### MØD MANDEN BAG 'MØRKELYG滕' TIL DEBATMØDE I DJØF

Djøf holder et debatmøde med Jesper Tynell, onsdag 26. november, kl. 17:15 i København (Bethesda bag Torvehallerne).  
Læs mere på [djoef.dk/maerkelygten](http://djoef.dk/maerkelygten)





## Søren Bak

Specialkonsulent i Forsvarsministeriet  
Formand for sektorudvalget for statsansatte i Djøfs  
Overenskomstforening

Af Eva Bøgelund/Foto Pelle Rink

### ? Har bogen ret i, at der ikke findes et fagligt neutralt embedsværk?

”Nej, det er alt for karikeret. Men flere negative sager på det seneste har jo vist, at der er nogle embedsmænd højere oppe, som anskuer deres virke på en måde, som ikke er i overensstemmelse med at være fagligt neutral og objektiv. Men der er også en anden side af medaljen, som Jesper Tynell skulle have boret i. Embedsværket har jo også magt. Der er ekstremt mange sager, hvor embedsværket fører politikken og sætter sine egne interesser igennem over for ministeren. Det håber jeg så, at Djøfs nye Bo Smith-udvalg vil børe lidt i.”

### ? Er det karriereskadende for menige embedsmænd at rejse tvivl over for ministre og chefer?

”Det mener jeg ikke, det er i det daglige, og det må det selvfølgelig ikke være. Vi skal advare vores chefer, hvis fagligheden ikke holder. Og så er det dén chef, som alligevel går ud over kanten eller ikke siger fra over for ministeren, som får problemet. Det er også dét, sagerne viser.”

### ? Bliver I udsat for et øget pres for at skære fagligheden hårdt til?

”Ja. Det er et stigende problem. Ikke bare i de sager, som er rødglødende for ministeren eller departementet, men i alle slags faglige spørgsmål. Men det handler mere om, at tempoet i det politiske liv og i medierne er så stærkt og reformpresset så stort, at der ikke er tid til at gøre tingene ordentligt. Så vi oplever et pres, hvor man oppefra beder os længere nede skære hjørner fra, så vi fagligt må springe over, hvor gærdet er lavest. Og er der noget, dét går ud over, så er det vores faglige stolthed som djøfere.”

### ? Kan I sige fra, hvis I mener, at nu bliver fagligheden skåret for hårdt til af hensyn til ministeren?

”Det synes jeg jo, vi kan. Alle løsningsforslag, vi leverer til vores chefer, skal holde fagligt vand. Men det handler altid om den konkrete relation mellem medarbejder, chef, topledelse og minister. Og igen om tid, ressourcer og tempopres.”

### ? Er I beskyttet godt nok, eller bør I have en udvidet ret til at sige fra til ordrer?

”Nej, jeg synes ikke, der er brug for flere regler. Vi skal overholde lovligheden, fagligheden og sandheden, og det er dem, som ikke gør det, der kommer i klemme. Ikke dem, som har sagt fra. Samtidig viser mange års erfaringer, at hvis en embedsmand har begået en fejl og er kommet i klemme – og det er jo typisk dem højere oppe – så har vi en retssikkerhed, som gør, at man kommer videre bagefter.”

### ? Skal embedsmænd have en whistleblowerordning?

”Ja, det synes jeg til gengæld. Hvis man som embedsmand oplever en alvorlig eller ulovlig sag, som andre vil skjule, så skal man have en mulighed for at gå anonymt til en instans.” ■



# Henning Thiesen

Direktør i Beredskabsstyrelsen  
Formand for Djøf Offentlige Chefer

Af Eva Bøgelund/Foto Pelle Rink

## ? Har bogen ret i, at der ikke findes et fagligt neutralt embedsværk?

”Det tror jeg ikke, man bare kan svare ja eller nej til. Langt den meste ministerrådgivning begynder med en neutral rådgivning med for og imod og forskellige løsninger, men det er i sidste ende ministeren, som beslutter, hvilket konkret forslag der skal lægges frem til Folketinget og med hvilken begrundelse. Og det er også en ministerbeslutning, hvor meget af dén tvivl og de spekulationer, der har været, som skal fremlægges. Og så skal man altid huske på, at embedsmænd er ansat for at hjælpe ministeren med at gennemføre ministerens politik. Man er ikke ansat i en neutral tænketank.”

## ? Er det karriereskadende at rejse tvivl over for ministre eller øverste chefer?

”Jeg vil provokere og sige tværtimod. Det er en embedsmands pligt at belyse de tvivlsspørgsmål, der måtte være i en sag, som er under overvejelse. Men derefter indfinder lydighedspligten sig. Når tvivlen har været vendt og drejet, og ministeren og departementschefen siger, ’nu har vi lyttet, og nu gør vi sådan’, skal man følge den vej. Ellers har vi embedsmandsvælde. Medmindre der selvklart foreligger noget klart ulovligt. Men i bogen peges der jo netop også på, at det ikke har været tilfældet for de embedsmænd, som medvirker.”

## ? Oplever I et øget pres fra ministrene om at skære fagligheden til?

”Jeg har aldrig selv arbejdet i et departement. Men jeg tror, at det øgede pres – hvis det altså er der – udpringer af, at alt går meget hurtigere, end det gjorde bare for ti år siden. Det er ikke kun presset fra medier, der kører 24/7. Det er et generelt pres i hele samfundet om tempo, som fører til et pres også på embedsværket.”

## ? Hvad gør I som chefer, hvis en menig djøfer føler, at fagligheden skal skæres for hårdt til?

”Det er et vigtigt anliggende. Som chef har du et stort ansvar for at kunne forklare om overvejelserne og bevæggrundene hos dem, som træffer beslutningerne i ministeriet, i sidste ende ministeren. Ikke mindst over for dem, som sidder,



hvor de ikke har direkte berøring med den endelige beslutningsproces. Så det skal du bruge tid på som chef. Hvis du ikke løser dén kommunikationsopgave godt nok, kan der nemt opstå frustrationer hos medarbejdere af dén art, som ligger bag dit spørgsmål.”

## ? Bør Djøf genoplive sit gamle, forsvundne lovforslag om en udvidet ret til at sige fra til ordrer, som er på kanten, men ikke ’klart’ ulovlige?

”Nej, ikke umiddelbart. Mange af de problemstillinger, som rejses i bogen, er de samme som dem, som Bo Smith-udvalget skal drøfte. Så jeg vil gerne vente og se, hvad udvalget siger. Men er der noget, som Tynells bog har bekræftet mig i, er det, at det var klogt at nedsætte dette udvalg.”

## ? Du sidder i regeringens whistleblowerudvalg. Tilsiger bogen, at der er et behov for en whistleblowerordning for de lydighedsbundne embedsmænd?

”Det er et relevant spørgsmål. Men det vil jeg drøfte i udvalget. Mit gæt er, at der næppe er tvivl om, at udvalget på sit næste møde vil diskutere Tynells bog.” ■

*Da ’Mørkelygten’ udkom dagen før djøfbladets deadline, har Søren Bak og Henning Thiesen ikke nået at læse bogen før interviewet, men bogen var fyldigt omtalt i medierne før udgivelsen.*



# JORDEN RUNDT

Af Mikkel Krogh

## OVERVÆGT I TEENAGEÅR KOSTER PÅ LØNNEN

Var du svært overvægtig i dine teenageår, koster det på lønsedlen senere i livet. Det viser et svensk forskningsprojekt, der har samlet data fra 150.000 unge mænd, der deltog i obligatorisk militærtjeneste i 1980'erne og 90'erne, skriver The Economist.

Svært overvægtige som 18-årige – med BMI over 30 – kan ifølge forskerne se frem til at tjene 16 procent mindre i gennemsnit end dem, der var normalvægtige i samme alder. Selv de der kun var lettere overvægtige – med BMI på 25-30 – får mindre i lønposen.

Forskerne har taget højde for forskelle i forældrenes indkomst samt andre sociale faktorer ved kun

at inkludere mænd med brødre, som også indgår i datasættet.

Ifølge forskerne skyldes lønforskellene ikke diskrimination på arbejdsmarkedet og heller ikke deres almene sundhed. De vurderer, at forklaringen skal findes i de såkaldte ikke-kognitive egenskaber, som motivation og evnen til at begå sig socialt.

Svært overvægtige børn fungerer ofte dårligere socialt og udvikler derfor ikke sociale – eller ikke-kognitive – kompetencer i samme grad som deres jævnaldrene. Og netop ikke-kognitive kompetencer har stor betydning for, om man bliver vurderet som succesfuld på arbejdsmarkedet, mener forskerne.

## 1 procent ejer halvdelen af verdens værdier

Uligheden i verden er øget drastisk siden finanskrisen. De rigeste ti procent ejer nu 87 procent af verdens velstand. Og den rigeste procent alene ejer 48,2 procent. Det viser en rapport fra finansinstituttet Credit Suisse, skriver dagbladet Politiken.

Rapporten, der er lavet i samarbejde med to økonomiprofessorer fra Oxford University, advarer mod, at den hastigt stigende ulighed kan medvirke til en ny finanskris.

”Udover det moralsk anstødelige i at de allerrigeste bliver endnu rigere i kølvandet på en finanskris, er der grund til betænkelighed. På den ene side har vi meget svag økonomisk vækst med stagnerende eller faldende real-lønninger, stigende arbejdsløshed og ulighed, og på den anden side stiger den samlede velstand ikke desto mindre betragteligt. Det ligner et tegn på, at der er noget helt skævt i den globale økonomi,” siger seniorforsker i international politik og økonomi, Jakob Vestergaard, til Politiken.

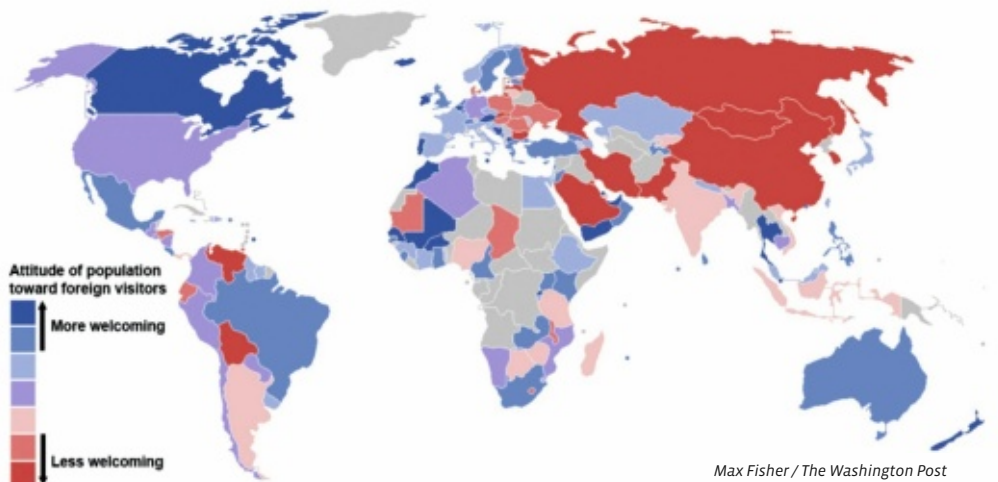
En af forklaringerne er betydningen af aktiemarkedet.

”Den umiddelbare årsag er de markante stigninger på aktiemarkederne. Den øgede velstand efter finanskrisen er ikke baseret på øget produktivitet og realøkonomisk vækst, men på inflation på kapitalmarkedet. Den type inflation kommer selvsagt kun de allerrigeste, der ejer aktierne, til gode.”

Samtidig peger han på, at stater i dag skærer hårdt på de ydelser, der særligt rammer samfundets svageste. Alt imens centralbankerne pumper milliarder af kroner ud i et system, der primært kommer de rige til gode.

## Gæstfrihed globalt

World Economic Forum har spurgt borgere i 140 lande om, hvor velkomne udenlandske gæster er i deres land. Data er indsamlet fra slutningen af 2011 til slutningen af 2012.



Max Fisher / The Washington Post

# To fagpakker på linjen i Organisation

# Vil du være Master i it?

It-videreuddannelse for dig, der arbejder som

- It-chef
- It-leder
- It-arkitekt
- It-konsulent
- It-projektleder

**It-videreuddannelser  
på Aalborg Universitet  
- kompetencer, der styrker  
dig og din virksomhed**

Master i it er en fleksibel,  
modulbaseret deltids-  
uddannelse for højtuddannede  
it-medarbejdere.

Læs mere på  
[www.master-it-vest.dk](http://www.master-it-vest.dk)  
eller kontakt  
[mit@learning.aau.dk](mailto:mit@learning.aau.dk)  
for mere information.

Du kan også ringe til os på  
tlf. 9940 3064.

STUDIESTART  
1. FEB. 2015  
ANSØGNINGSFRIST  
1. DEC. 2014

## GLOBALE PROJEKTER

**- LÆR AT LEDE IT-PROJEKTER PÅ TVÆRS AF  
KULTUR OG GEOGRAFI**

Mastermodul for it-udviklere, it-projektledere, it-ledere m.fl. En del danske virksomheder flytter i disse år hele eller dele af deres projekter 'offshore'. At få 'distancesamarbejde' til at lykkes kræver dyb indsigt og praktiske færdigheder. 'Globale projekter' klæder dig og din virksomhed på til opgaven med at lede og drive globale samarbejdsprocesser. Seminarer i Aarhus.

## IT-LEDEREN

**- FÅ VIDEN TIL AT LEDE TEAMS, DER SKABER  
STORE RESULTATER**

Mastermodul for dig, der arbejder som it-leder, it-chef, it-direktør, it-konsulent eller it-projektleder. Du vil få styrket dine ledelsesmæssige kompetencer inden for forandringsledelse, forretningsforståelse, ledelse af individer og grupper, klar kommunikation mv. Din egen ledelsespraksis vil blive udfordret, og du vil blive styrket til fremover at kunne lede med succes. Seminarer i Aarhus.

[www.master-it-vest.dk](http://www.master-it-vest.dk)



**it-vest**  
samarbejdende universiteter



AALBORG UNIVERSITET



# Fergusons formel

Af Annemette Schultz Jørgensen, freelancejournalist / Fotos Andrew Yates/Scanpix

Han er den mest vindende Champions League fodboldtræner nogensinde og formentlig verdens mest ikoniske sportstræner.

Og nu er hans ledelsesmetoder blevet en del af pensum på Harvard Business School, så alle ledere fremover kan tage ved lære af **Sir Alex Fergusons** særlige formel.

**I**nden han gik på pension, nåede Sir Alex Ferguson at tilbringe 26 sæsoner som træner for Manchester United. En af de mest succesfulde fodboldklubber i verden. I den tid førte han klubben frem til 13 Champions League titler og 25 andre nationale og internationale mesterskaber. Noget der ikke er overgået af nogen anden fodboldtræner før ham.

Den bedrift har længe givet ham urørlig stjernestatus inden for fodboldens verden. Sidste år fik det ingen ringere end Harvard Business School til også at interessere sig for, hvad det mon er for en helt særlig vinderformular, der har gjort Ferguson til verdens mest ikoniske sportstræner.

Kort før han trak sig tilbage i 2013, lod Alex Ferguson sig følge tæt af Anita Elberse, der er professor i Business Administration på Harvard Business School i Boston. I gennem tre måneder nærstuede hun Ferguson gennem dybdybende inter-

views med ham selv og hans nærmeste og gennem et væld af nærobservationer på træningsbanen, under kampene, i omklædningsrummet og på trænerkontoret.

Sammen kondenserede hun og Ferguson sidenhen studierne ned til i alt otte centrale ledelsesprincipper. Principper som Harvard Business School selv anser for så enestående, at de i dag er gjort til en fast del af pensum, når der undervises i ledelse på universitetet.

## Start med fundamentet

”Ferguson og jeg fandt frem til otte principper, som, vi var enige om, indfanger de mest centrale elementer i hans måde at arbejde på. Jeg har siden virkelig anstrengt mig for ikke at forenkle eller generalisere dem for meget, så de kunne presses ned over alle ledere. Men alligevel mener jeg, at alle de otte principper kan overføres meget bredere end bare til sportens verden og derfor være lærerige for mange ledere uden for fodboldens verden også,” siger Anita Elberse.



Det første, og ifølge Elberse også mest generaliserbare af Fergusons ledelsesprincipper, handler om, hvordan han allerede fra starten af sin tid i Manchester United fokuserede på hele organisationen. Han satte sig et langsigtet mål om ikke bare at skabe et stærkt fodboldhold, men en ditto fodboldklub, og at gøre det helt fra grunden. Et mål Ferguson forfulgte systematisk ved blandt andet at styrke klubbens ungdomsprogram. Hvilket blandt andet betød, at han spottede David Beckham tidligt og ikke mindst også fik øje på Ryan Giggs som bare 13-årig, der endte med at blive en af de mest vindende spillere i britisk fodboldhistorie.

“Ferguson havde fra starten en klar idé om vigtigheden af at opbygge en hel organisation og ikke bare et hold fra grunden. Det betød, at han investerede meget i at styrke klubbens ungdomsprogram for at sikre en stabil og kontinuert talentstrøm. Men det betød også, at han altid investerede meget i at opbygge en stærk tillid, loyalitet og sammenhold i hele organisationen. Det brede fokus, mener jeg, var uhyre afgørende for hans succes og er klart et af de af hans ledelsesprincipper, som kan overføres til alle andre ledere,” siger Anita Elberse til djøfbladet.

### Værdibaseret porteføljeledelse

Et andet afgørende af hans lederprincipper er det, Elberse kalder hans evne til strategisk porteføljeledelse af klubbens talentmasse. Et princip, som hun også mener, kan overføres til andre områder. Manchester United-træneren havde et ifølge Elberse knivskarpt blik for en fodboldspillere livscyklus. Ferguson var derfor aldrig bange for at sætte helt unge spillere på holdet, når han mente, de var klar og

*Ferguson trak sig med tiden tilbage fra den daglige træning, og indtog en mere observerende rolle.*

ej heller nervøs for sætte de lidt ældre af, mens de stadig viste gode resultater. Han havde nemlig blikket lige så fokuseret på fremtidens, som på det nuværende hold. Og så handlede en af Fergusons stærke principper om at udøve værdibaseret ledelse.

”Mere end at give spillerne gode tekniske færdigheder lå det Ferguson stærkt på sinde at indpode dem stærke værdier. Blandt andet ved at forsøge at styrke deres evne til altid at prøve at gøre det bedre og aldrig at give op. Med andre ord gøre dem til vindere. Altså gennem en stærkt værdibaseret tilgang til ledelse, som var gennemgående for hele hans form, og som jo virkelig viste sig at virke. Og også en ledelsestilgang, som kan overføres til andre ledere,” siger ledelsesprofessoren.

Et andet og måske mere overraskende af Fergusons principper handler om, hvordan han, trods sit rygte som barsk kommunikator og nådesløs indpisker, altid vejede sine ord og bestræbte sig på at tilpasse sin kommunikation til situationen.

### Evnen til at observere fremfor at styre

Harvard-studiet fremhæver også et princip, som Elberse har valgt at kalde *Rely on the power of observation*. Et princip der handler om, hvordan Ferguson efterhånden, som han blev mere og mere erfaren, trak sig mere og mere ud af den daglige træning, som han overlod til trænerassistenterne, men alligevel forblev tæt på, mens han observerede, hvad der skete på banen. Han uddelegerede altså uden at miste den tætte føling med holdet og de enkelte spillere. Eller som Ferguson selv udtaler det i studiet:

”Når du (som træner) først træder ud af den boble, du er i, når du træner på banen, så ser du en masse ting, du ikke kan se, når



du er midt i det. Jeg slap aldrig kontrollen og var altid lige så meget til stede som før. Men jeg kunne pludselig se en masse ting tydeligere, da jeg gik fra at træne direkte til at få en mere observerende rolle.”

Et princip som Ferguson med egne ord selv blev skubbet ud i, fordi hans trænerassistenter brokkede sig over, at han i starten fyldte for meget. Og som Elberse kalder universelt for alle ledere, da det netop handler om vigtigheden af at turde uddelegere uden at være bange for, at man mister følingen med sit hold – eller sine medarbejdere.

### Kunsten aldrig at stå stille

Af alle Fergusons ledelsesprincipper fra Harvard-studiet trækker Anita Elberse dog et frem, som i hendes øjne er det aller mest afgørende for fodboldstrænerens enorme



**“Jeg tror, at du kontrollerer forandringer bedst ved at acceptere dem. Og i Manchester United stod vi aldrig stille”**

Sir Alex Ferguson

succes. Nemlig hans evne til evig forandring og konstant tilpasning og det princip, hun kalder for *'Never stop adapting'*.

“De fleste ledere er bange for at ændre på tingene, når først de har succes, og lave om på deres vinderformularer. Men jeg tror, at en af grundene til, at Sir Alex Ferguson formåede at blive på toppen i så mange år, er, at han aldrig var bange for at afprøve nye ting, nye strategier og tilgange, hvis han havde en fornemmelse af, at det ville øge hans og klubbens mulighed for at vinde i fremtiden. Jeg tror, at netop den tilgang og den holdning hos ham var det, der gjorde, at han formåede at holde Manchester United på toppen i næsten et kvart århundrede. En periode der har været svær, fordi fodboldlandskabet ændrede sig dramatisk,” siger Anita Elberse.

Og den analyse ser fodboldtræneren selv ud til at være enig i.

“En af de ting, som jeg selv mener at være lykkedes med, er at lede forandringer. Jeg tror, at du kontrollerer forandringer bedst ved at acceptere dem. Og i Manchester United stod vi aldrig stille,” siger Alex Ferguson, der mener, at det vigtigste er ikke at stagnere som leder.

“Hvor de fleste ledere i min position ikke kigger efter forandringer, har jeg altid haft en fornemmelse af, at jeg ikke havde råd til at lade være. Hvis vi skulle være succesfulde, var jeg nødt til at blive ved med at afsøge enhver mulighed for forbedring. Det, der drev mig, var, at vi til hver en tid skulle have den bedst mulige position for at vinde. Og det krævede forandring,” siger Sir Alex Ferguson i Harvard Business Review-studiet. ■

#### **ALEX FERGUSON OTTE LEDELSESPRINCIPPER:**

- Start med organisationen.
- Vær ikke bange for at ændre på holdet.
- Sæt høje standarder.
- Giv aldrig slip på kontrollen.
- Afstem kommunikationen til situationen.
- Vær klar til at vinde.
- Tro på styrken ved observationer.
- Stop aldrig med at forandre.

# FARVEL TIL MISLYKKEDE IMPLEMENTERINGER

## - introduktion af *Strategisk epidemisk spredning*

Af Kasper Bjørn, organisationskonsulent, Region Midtjylland,  
Tanja Holmegaard Bjørn, ph.d. studerende, Roskilde Universitet  
Lars Østergaard, ledende overlæge, professor, Aarhus Universitetshospital



**D**agpengereformer og sundhedsplaner, indkøb af nye tog og indførelsen af digitale postkasser. Den offentlige sektor skal implementere det hele og mere til. Vellykket implementering er ikke blot en mulighed for at udfolde politiske visioner, det er en forudsætning for et velfungerende demokrati. Her skal djøferne være bannerførere. Der er bare lige det, at det er en forbandet svær disciplin. Samfundsvidenskaberne har beskæftiget sig med emnet siden Max Weber, og vi har stadig ikke knækket koden. Måske ville det nemmeste faktisk være helt at holde op med at tale om implementering. Vi vil gøre forsøget. Og et vigtigt skridt er at hente inspiration fra naturvidenskaben.

Først et spring til en helt anden verden. Ved årsskiftet estimeres 200.000 mennesker på verdensplan at være smittet med ebola. Myndigheder verden over er i alarmberedskab. Herhjemme har Sundhedsstyrelsen allerede i lang tid haft døgnberedskab klar til at rykke ud, når den første dansker meldes smittet. Situationen er forfærdelig i Vestafrika og skræmmende for alle os andre. Og hvad har det så med vores fokus at gøre? Svaret findes i analyserne af spredningen.

Spørger vi infektionsmedicinerne, er deres algoritmer og analyser nemlig en elementær nødvendighed for bekæmpelse af epidemier. Vi har lånt infektionsmedicinernes algoritme i dens simple form og vendt den på hovedet. For hvor deres mission er at inddæmme og nedkæmpe en spredning – så er vores omvendt: Vi skal have bestemte adfærdsmønstre og fænomener til at sprede sig! Det kunne

være en vækstforøgende økonomisk adfærd, et ansvarligt forbrug af fossile brændstoffer – eller måske bare ibrugtagningen af den der digitale postkasse. Formlen er i sig selv simpel nok:  $R_0 = \beta \times \kappa \times D$ .  $R_0$  er den basale reproduktionsrate, altså en angivelse af spredningen af en given smitte – eller i vores tilfælde – en forandring, en ny adfærd eller et nyt fænomen.  $\beta$  er transmissionssandsynligheden, altså sandsynligheden for overførsel af smitten. Det handler om, hvor smitsomt selve stoffet er, resistens i populationen m.v.  $\kappa$  angiver, hvor mange kontakter et individ har per tidsenhed, og  $D$  angiver, hvor lang en periode et individ vil være smittebærer.

Lad os vende tilbage til djøferne og den offentlige ledelse. Selve oversættelsen er endnu ufærdig, men den giver os et nyt perspektiv. Vi har set det før: En ledelse har overbevist sig selv og hinanden om, at en given idé er god, ja endda nødvendig for organisationen. Men hvor mange medlemmer kan de smitte med deres begejstring? Hvor lang tid varer begejstringen, før nye idéer og resistens indtræffer? Hvor mange medarbejdere er allerede immune? Hvor mange medarbejdere møder de hver især og hvor hurtigt? Er begejstringen elektronisk overførbart? Kan den boostes, og kan der skabes miljøer for mutationer? Hvem er vigtige at smitte, hvem indgår i netværkssamarbejder og har kontakter med mange kontakter? Og i det hele taget: Hvor er spredningsprojektet mest sårbart, og hvordan kan algoritmens faktorer påvirkes, så spredningen fremmes?

Algoritmen udfordrer den klassiske top-down ledelsestilgang, som hylder den

arketypiske Weber-bureaukrat. Fokus ligger et helt andet sted; på relationer, timing, kommunikation og netværk – vi kalder det 'Strategisk Epidemisk Spredning'. Og til jer, der skal lede spredningsprocesser er altså her et bud på et helt konkret værktøj: En algoritme til at strukturere arbejdet. I er hermed inviteret til at bidrage til den videre udvikling og spredning af konceptet. Vi hører meget gerne om, hvor det fører jer hen. Og så brugte vi slet ikke ordet ... implementering. ■

### Spredningsraten $R_0 = \beta \times \kappa \times D$

$\beta$  = Transmissionssandsynligheden - Hvor "smitsom" er jeres nye idé? Hvordan kan den overføres? Hvor attraktiv er den? Hvor mange er immune? (m.v.).

$\kappa$  = Antal kontakter for et individ pr. tidsenhed - Hvor mange individer vil en "smittet" aktiv fortaler møde personligt eller virtuelt?

$D$  = Smittens varighed - Hvor længe kan en "smittet" antages at være en offensiv fortaler for den nye idé?

Hvordan er spredningsraten for dit projekt? Hvor er spredningen truet? Hvad kan du gøre for at øge de tre faktorer?

Hvordan kan du strategisk fremme en epidemisk spredning?



# JOB I GRØNLAND

## JOBMESSE

I Grønland har vi en storslået natur, flotte isfjelde, nordlys, hvaler, sæler, hundeslæder og meget mere. Derudover har vi også en masse spændende arbejdspladser, som vi gerne vil fortælle mere om. Kunne vi friste med et job i Grønland?

### Kom og få en snak med flere grønlandske virksomheder på den grønlandske jobmesse 2014!

Messen er åben for alle interesserede:

#### Aarhus

Lørdag d. 22. november 2014 fra kl. 9-12

Radisson Blu Scandinavia Hotel, Margrethepladsen 1, 8000 Aarhus

#### København

Søndag d. 23. november 2014 fra kl. 9-12

Radisson Blu Scandinavia Hotel, Amagerboulevarden 70, 2300 København S

#### Program og foredrag

Under messen vil du have mulighed for at høre spændende oplæg.

##### Kl. 09.30

"Grønland – Er det noget for mig?"

v/Kim Falck-Petersen,

Kursusleder Grønlands Repræsentationen

##### Kl. 10.30

"Overenskomster og ansættelsesvilkår i Grønland" v/kontorchef André Guttesen

##### Kl. 11.15

"Råstofudviklingen i Grønland"

v/Medlem af Naalakkersuisut for Erhverv og Råstoffer Jens-Erik Kirkegaard

#### Deltagende virksomheder

- Air Greenland A/S
- Departementet for Erhverv, Råstoffer og Arbejdsmarked
- Departementet for Familie og Justitsvæsen
- Departementet for Uddannelse, Kirke, Kultur og Ligestilling
- Departementet for Finanser og Indenrigsanliggender
- Greenland Contractors
- Grønlands Arbejdsgiverforening
- Økonomi- og Personalestyrelsen
- Socialpædagogisk seminarium
- SIK, Arbejdsgiverforening
- Grønlands Maritime Skole
- Handelsskolen, Nuuk
- Nukissiofiit
- Nuna Oil A/S
- Royal Arctic Line A/S
- Royal Greenland A/S
- Styrelsen for Sundhed og Forebyggelse
- Tele Greenland A/S



Følg os på Facebook  
"Den grønlandske jobmesse"

For yderligere information, skriv til:  
[jobmesse@nanoq.gl](mailto:jobmesse@nanoq.gl)

ANMELDELSE

# Ansvaret der forsvandt – om magten, ministrene og embedsværket



Af dr.jur. Jens Peter Christensen, højesteretsdommer

**T**opembedsmænd i ministerierne har været i skudlinjen gennem de seneste år. Gør de deres arbejde godt nok? Har det danske system med faste embedsmænd spillet fallit? Burde vi i stedet indføre et lag af statssekretærer, viceministre og den slags? Er der behov for klarere regler om embedsmænds rettigheder og pligter? Er der behov for flere jurister i forvaltningen? Eller er det noget helt fjerde, femte eller sjette, det drejer sig om?

Spørgsmålene står i kø. Det samme gør svarene. Med bogen 'Ansvarer der forsvandt – om magten, ministrene og embedsværket' forsøger forfatterne både at stille spørgsmålene og give bud på svarene.

Bogens centrale tese er, at de seneste års ophobning af sager tyder på, at der er udviklet grundlæggende systemfejl i de danske ministerier. Diagnosen er, at kravet til embedsmændene om

politisk rådgivning, tæft og forståelse for politiske processer konkurrerer med og ofte fortrænger andre vigtige hensyn. Symptomerne finder forfatterne i de mange sager, der for dem at se tyder på, "at systemet er blevet uholdbart".

Og medicinen? Hvordan med den? Den venter vi lidt med.

Man kan jo strides om, hvorvidt antallet af sager, der har været fremme gennem de seneste år, er udtryk for mere eller mindre tilfældighed. Antallet af sager, der blev underkastet dommerundersøgelser mv., var i hvert fald betydeligt større i 1980'erne og 1990'ernes første del end nu. Realiteten er formentlig, at der, hvad angår antallet af sager, næppe er så meget nyt under solen. Men de sager, der er og har været, kan også

være begrundelse nok for at drøfte de emner, som bogen tager op.

Bogens faglige styrke ligger navnlig i dens generelle analyse af udviklingen i det danske regeringssystem og embedsmandens

“Helt centralt står, at kravene til embedsmanden har udviklet sig stærkt”

roller og af regler og praksis for ministrenes og embedsmændenes ansvar. Det er for så vidt velkendt stof, men det forklares godt. Helt centralt står, at kravene til embedsmanden har udviklet sig stærkt. De traditionelle krav om lovlig forvaltning, sandhedspligt, faglighed og partipolitisk neutralitet gælder fortsat, men heroveni er kommet en lang række moderne krav. Gennem de seneste 40-50 år har centraladministrationen skiftet karakter fra at være et overvejende juridisk præget system, indrettet på at behandle konkrete sager og domineret af jurister, til at være et system, hvor juristerne er trængt af statskundskabsfolk og økonomer, hvor det for topembedsmanden i høj grad drejer sig om at have evnen til at tænke politisk-taktisk, yde integreret faglig-politisk rådgivning og vise generelt lederskab.

Knap halvdelen af bogens sider er viet beskrivelse og analyse af en række af de nyeste 'sager': Jægerbogssagen, Skattesagen, Lækagesagen om Irak-jægersoldaterne, Statsløsesagen, Sagen om de overbetalte sygehuse og Morten Bødskovs sag om nødløgnen. Der vil givetvis kunne være mere end én mening om holdbarheden af flere af forfatterens beskrivelser og vurderinger af disse sager. Det får ligge her. Kigger man tilbage på de mange sager, der blev undergivet dommerundersøgelser tilbage i 1980'erne og første del af 1990'erne, er det et gennemgående træk, at de handlede om ministre og embedsmænd, der kom i klemme mellem faglighed og politik. Den faglige rådgivning blev for dårlig, fordi det politiske tog overhånd. Det samme træk finder man også, i hvert fald i et vist omfang, i de nye sager, som forfatterne analyserer.

Der er med andre ord ikke så megen tvivl om den principielle diagnose. Men hvad er så medicinen? En styrke ved bogen er, at forfatterne ikke har nogen færdigpakket løsning på problemerne. I stedet opridses de afslutningsvis en række bud på ændringer, der måske vil kunne forbedre tingenes tilstand. For det første kan der efter forfatterens opfattelse være behov for at overveje at styrke ministrene med et lag af politisk udpegede, som f.eks. statssekretærer, viceministre, juniorministre mv. Forfatterne har heldigvis blik for, at noget sådant næppe vil være en garanti for, at det almindelige embedsværks politiske involvering vil ændre sig væsentligt. Som den anden gruppe af ændringer foreslår de derfor en styrket kontrol med forvaltningen. Bl.a. i form af parlamentshøringer og andre undersøgelsesformer, ændring af Folketingets udvalgsstruktur og styrkelse af Folketingets centrale sekretariatsfunktion. Som den tredje gruppe af ændringer – og som det efter forfatterens opfattelse måske allervigtigste – peger de på behovet for ændring af embedsmandskulturen, så de traditionelle embedsmandsdyder om lovlighed, faglighed, sandhed og partipolitisk neutralitet rehabiliteres. Som forfatterne er opmærksomme på, er noget sådant lettere sagt end gjort. Skal de

gammeldags dyder hævdes, kræver det i praksis, at den politiske og administrative ledelse også i det daglige forstår at værdsætte dem. I virkelighedens verden synes det ofte at være sådan, at det først er, når ulykkerne er sket, at de gammeldags embedsmandsdyder lovprises. – For en stund. ■

#### OM ANMELDEREN

Jens Peter Christensen har været formand for den række udvalg, der i de senere år har afgivet betænkning om ministre, embedsmænd og særlige rådgivere m.m.: Udvalget om embedsmænds rådgivning og bistand, Udvalget om offentligt ansattes ytringsfrihed og meddeleret og Udvalget om særlige rådgivere. Han er for tiden formand for Udvalget om offentligt ansattes ytringsfrihed og whistleblowerordninger, der afgiver betænkning i begyndelsen af det nye år.

*Ansvaret der forsvandt – om magten, ministrene og embedsværket. Af Pernille Boye Koch og Tim Knudsen. Samfundslitteratur.*

#### OMTALE

### STRATEGISK LEDELSE I DET OFFENTLIGE



Det er fint nok, at ledere i det offentlige interesserer sig for at optimere driften og skabe en god arbejdsplads med motiverede medarbejdere. Det er nødvendigt, men ikke tilstrækkeligt, mener professor Kurt Klaudi Klausen.

Han skriver i sin nye bog *Strategisk ledelse i det offentlige* om, hvordan det for offentlige ledere også drejer sig om at forme fremtiden gennem strategiske beslutninger og tiltag. Og derfor

behandler han i bogen hele ledelsesfeltet i det offentlige, inklusive krydspres, dilemmaer, loyalitet, råderum, politisk strategi, strategisk kommunikation og meget mere.

*Strategisk ledelse i det offentlige. – Fremskrive, forudse, forestille. Af Kurt Klaudi Klausen. Gyldendal Public.*

# Billigere forsikring

Vi er flere end 83.000 medlemmer i Djøf

Det gør os til stærke forhandlere

Som giver en masse fordele

Der kommer hvert enkelt medlem til gode

Som medlem af Djøf kan du få op til 32% i rabat på dine private forsikringer hos Codan. På din første forsikring sparer du 20%. Samler du to forsikringer sparer du 28% på begge forsikringer. Og tegner du tre eller flere, får du hele 32% i rabat på alle forsikringer\*.

Når 83.000 medlemmer står sammen, kan vi forhandle os frem til en masse gode fordele.

Så det bliver billigere for os allesammen. Hver især.

**Ring til Codan på 33 55 30 80 eller læs mere på [djoef.dk/forsikring](http://djoef.dk/forsikring)**

**CODAN**



\*Rabatsatserne gælder kerneforsikringer, dvs. indboforsikring, bilforsikring, ulykkesforsikring, husforsikring, fritidshusforsikring og lystbådeforsikring med kasko.

# Djøf boligmarked



Hvis du er medlem af Djøf, kan du sælge, bytte og udleje boliger i djøfbladet og på [djoefbladet.dk/boligsiden](http://djoefbladet.dk/boligsiden). Dit indlæg må højst fylde 300 anslag inkl. mellemrum. Vi gør opmærksom på, at det dog kun er et lille udvalg af annoncerne, der bliver trykt i selve djøfbladet. Husk, du kan se flere boligannoncer på [www.djoefbladet.dk](http://www.djoefbladet.dk)

### 30-årig økonom fra Aarhus søger lejlighed i København

Jeg har fået job i København pr. 1/12 og søger lejlighed med 2 eller 3 værelser til max 9.000 kr. pr. måned. Jeg er ikke-ryger, er ansvarsfuld og passer på andres ting, som var de mine egne og har fuldtidsjob som business controller. Kontakt henrik.hjort.horneman@hotmail.com

### Lejlighed i København søges

Jeg er en 27-årig nyuddannet jurist, som har fået fast job i København pr. 1. december. Jeg søger derfor en lejlighed med overtagelse hurtigst muligt. Lejligheden må meget gerne være beliggende i postnumrene 1000-2500, indeholde min. 2 vær. og koste max. 8.000 kr. inkl. forbrug. Jeg er en stille og rolig pige med god ordenssans, respekt for andres ting og styr på økonomien. Jeg ryger ikke, har ingen husdyr og holder ikke vilde fester. Jeg er en stabil lejer og vil selvfølgelig passe rigtig godt på lejligheden. Kontakt tina@lysdal.eu Telefonnr.: 29912385

### 28-årig kvindelig djøfer fra Jylland søger lejlighed i København

Grundet job i København pr. 1/2-15 søger jeg en 3 vær. til max 11.000 kr. / måneden. Jeg er rolig, ikke-ryger og vil passe på stedet, som var det mit eget. Jeg er fornuftig og ansvarlig med styr på økonomien og overholder aftaler. Kontakt mettleth\_t@hotmail.com Telefonnr.: 27198496

### 14 km nord for den tyske grænse

Ud til Gendarmstien på den danske side af Flensborg fjord ligger dette lille, dejlige hus med udsigt over fjorden. 6 km syd for Gråsten. Udlejes her i efteråret/vinteren for 500 kr. for den første nat og 300 kr. for de følgende. Der betales ikke særskilt for el, vand og varme. I kommer til et opvarmet hus. Der er kombineret daglig- og spisestue og køkken med opvaskemaskine. Soveværelse med god boxeseng og badeværelse. Jeg sender gerne billeder via mail. Kontakt lilian@rfbo.dk Telefonnr.: 21267311

## Søger du faglige udfordringer?

[job.regionsyddanmark.dk](http://job.regionsyddanmark.dk)

Region Syddanmark

Anne Sigh, AC-fuldmægtig

## Personalia

### OFFENTLIG ADMINISTRATION

**Katrine Søborg Høyer** Jur. Fuldmægtig  
Vejdirektoratet 01-09-2014

**Nis Kasper Pedersen** Scient.pol. Fuldmægtig  
Københavns Kommune, Økonomiforvaltningen  
22-09-2014

**Nicole Due** Udenlandsk uddannelse Femern  
Employment Coordinator Lolland Kommune 01-  
10-2014

**Kristine Kjellerup Hansen** Jur. Dommerfuldmægtig  
Retten i Nykøbing F 06-10-2014

**Tine Hjerno Lesner** Oecon. Konsulent  
Socialstyrelsen 06-10-2014

### PRIVATE

**Kjeld Andersen** Scient.pol. Communications  
Manager HKScan Danmark 07/10/14

**Dorte Stage Mølgaard** Scient.pol.  
Seniorkonsulent Damvad Danmark a/s 01-12-2014

**Annetette Bøgh** Scient.adm. Forretningsfører  
Boligkontoret Danmark 01-11-2014

**Isabell Rehøj** HA(it.) Projektleder Process Factory  
ApS 03-11-2014

**Martin Laursen** Jur. Advokat Ret & Råd Sundhuset  
I/S 03-11-2014

**Christian Charles Bason** Scient.pol.  
Administrerende direktør Dansk Design Center  
01-11-2014

**Pia Charlotte Nielsen** Merc.int. Seniorrådgiver  
Rostra Kommunikation og Research A/S 01-11-  
2014

**Lars Trier Pedersen** Techn.soc. Udviklingschef  
Attendo A/S 13-10-2014

**Thomas Rask** Jur. Advokat Orifarm A/S 01-10-2014

**Christian Helvad** Polit. Udvikler KMD A/S 15-09-  
2014

**Mille Lübbert Hansen** Scient.soc. International  
Partnerskabskoordinator Mellempøbeligt  
Samvirke ms actionaid Danmark 01-09-2014



## Bliver du snydt for djøfbladet?

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



Som medlem af Djøf får du rabat på Codans  
bilforsikring, som bl.a. giver dig fri reparation af  
stenslag i forruden og en lånebil, når din bil er på  
værksted i forbindelse med en skade.

**Ring til Codan på 33 55 30 80  
eller læs mere på [djoef.dk/forsikring](http://djoef.dk/forsikring)**

**CODAN**



# Skal gøre SOSU-uddannelse lækker

**Lene Just** har for nylig skiftet job for at kunne tage del i den store erhvervsskolereform. Som uddannelsesleder på SOSU Sjælland i Næstved skal hun være med til at sænke elevernes gennemsnitsalder og styrke erhvervsuddannelsernes ry.

Af Mikkel Arre / Foto: Ricky John Molloy

## Hvad indebærer det at være uddannelsesleder?

Jeg arbejder med personaleledelse, fagligt-pædagogisk ledelse og kompetenceudvikling, administration og strategi, så jobbet spænder ret bredt. Personaleledelsen er meget vigtig, fordi det er medarbejderne, der leverer undervisningen, og det er det, vi lever af.

## Hvad appellerede til dig, da du så jobopslaget?

Det spændende stod sådan set ikke i opslaget, men jeg vidste, at erhvervsuddannelserne lige nu er genstand for en stor reform. Flere skal vælge en erhvervsuddannelse i stedet for gymnasiet. Det betyder, at SOSU-skolerne skal kunne tiltrække flere helt unge. Indtil nu har der også været mange lidt ældre elever, der allerede har været ude på arbejdsmarkedet, og derfor har skolen ikke set sig selv som en egentlig ungdomsuddannelse. Men reformen gør, at vi nu bliver nødt til at være mere attraktive for unge.

## Hvordan bliver I det?

Vores undervisning skal appellere til unge mennesker, så der er brug for en lidt anden pædagogik. Samtidig skal vi sikre, at der er nogle aktiviteter og et miljø rundt om undervisningen, der gør, at det er sjovt og engagerende at gå i skole her. Desuden ligger det i reformen, at vi skal have fokus på talenter og dyrke dem.

## Ifølge Mandag Morgen mener lederne af erhvervsuddannelserne, at skolernes største udfordring er et image som taberuddannelser. Kan du genkende det problem?

Det er nok rigtigt, at nogle opfatter erhvervsuddannelser som det, man vælger, hvis man ikke kan klare gymnasiet. Hos nogle elever er det faglige niveau ikke så højt, og det skal vi arbejde med. Men der er også mange dygtige elever, og man kan sagtens lære noget spændende og brugbart, selv om det ikke er en gymnasieuddannelse. Jeg tror, det er vigtigt at få forældrene til at forstå, at gymnasiet ikke er svaret på alting. Vi skal lykkes med at gøre erhvervsuddannelser mere lækre ude i samfundet, og en del af det handler også om at arbejde med vores egen selvforståelse på skolerne.



## Hvad er det mest interessante for dig ved at arbejde med uddannelse?

For mig er det personaleledelsen – dét, at jeg kan flytte medarbejderne, så de kan flytte andre. For mig vil det sige, at jeg skal understøtte underviserne, sådan at de kan sende eleverne velkvalificerede ud i samfundet.

## Du startede som sygeplejerske. Hvad betyder det for dig i dit arbejde nu?

Som sygeplejerske lærte jeg om psykologi og pædagogik, og det tror jeg, jeg stadig bruger. Det var nok derfor, jeg blev så glad for at arbejde med uddannelse. Jeg læste til sygeplejerske, fordi jeg var interesseret i andre mennesker, og det smitter fortsat af. ■

## OM LENE JUST

Uddannet sygeplejerske i 1987. Efter et par år inden for det fag læste hun cand.negot. ved SDU, og fra 1998 var hun adjunkt og studiekordinator ved Roskilde Handelsskole. I 2009 afsluttede hun en HD(O) og blev uddannelsesleder for sygeplejeuddannelsen ved Professionshøjskolen Metropol. 1. oktober 2014 begyndte hun som uddannelsesleder ved SOSU Sjællands afdeling i Næstved.

# Dit Djøf

Information og medlemsfordele

## Indflydelse gennem selvledelse

Djøfs arrangementer om selvledelse tiltrækker mange deltagere, både offentligt ansatte og privat ansatte. Det skyldes lysten til at have indflydelse på sit eget arbejde, mener chefkonsulent i Djøf Søren Bjerregaard Kjær, der er med til at udvikle og afholde arrangementerne.

Af Annette Brodersen Foto: Lars Bahl



### Hvorfor er disciplinen selvledelse vigtig at kunne?

Som højtuddannet vidensmedarbejder forventes det, at du påtager dig et stort ansvar. Samtidig er mange drevet af at få indflydelse på arbejdsopgaverne. Ofte definerer du selv, hvilke opgaver der er de vigtigste, og til hvilken kvalitet de skal udføres. Derfor har du ofte frie rammer i dit job. Selvledelse handler kort sagt om, hvordan du navigerer mest optimalt i de frie rammer, så du understøtter forretningen bedst muligt.

### Hvad er udfordringerne ved selvledelse?

En typisk udfordring handler om at have den rette balance. Det kan være balancen mellem arbejde og privatliv, men også balancen mellem de opgaver, du selv har stor indflydelse på at definere, og de opgaver, der er mere klare rammer omkring. Hvis du så ovenikøbet er idérig og pitcher en god idé for ledelsen, kan du få grønt lys, men samtidig selv stå med ansvaret for at realisere idéen. På den måde kan man bringe sig selv i en udsat position, fordi der også skal være tid til at drifte idéen efterfølgende.

### Kan selvledelse stimulere motivationen og arbejdsglæden?

Ja, på en måde. Kunsten er at finde fællesmængden mellem det, du er god til, når det handler om selvledelse, og de muligheder og behov for selvledelse, der er i netop din organisation. Det er ikke blot et spørgsmål om måden,

du arbejder på, eller hvordan du strukturerer din tid. Det handler også om relationen til dine kolleger og din chef, og om, hvordan du er proaktiv og byder ind. Så kan du komme langt med at stimulere din faglighed og din arbejdsglæde.

### Hvilken indsigt giver Djøfs tretimersarrangement om selvledelse?

Du bliver mere afklaret om de muligheder for selvledelse, du har i din organisation. Og så får du inspiration til handlemuligheder ud fra dine styrker inden for selvledelse. Derudover får du input til, hvordan du kan agere proaktivt, så du kan styrke din indflydelse på dit arbejde.

## Selvledelse – sådan

Djøf udbyder løbende arrangementet 'Udnyt dine muligheder for selvledelse'.

### Næste gang er:

27. november kl. 17-20, København

*OBS. Er I en gruppe djøfere på en arbejdsplads, offentlig som privat, der gerne vil vide mere om selvledelse, kommer Djøf gerne ud og holder et arrangement. Det koster jer ikke noget.*

## Vil du vide mere?

Vil du læse mere om emnet, anbefaler Søren Bjerregaard Kjær bogen

### 'Strategisk selvledelse'

af Anders Raastrup Kristensen, Gyldendal



# Konference om strategiske partnerskaber

Når staten går sammen med aktører fra private virksomheder og NGO'er om at løse en fælles opgave eller opnå en fælles målsætning, kan det skabe merværdi for alle parter.

Spørgsmålene kan være mange, når man som embedsmand skal få en partnerskabsidé til at leve i praksis:

- Hvordan begynder man helt konkret?
- Hvad består et godt strategisk partnerskab af?
- Hvad er vigtigt at være opmærksom på?

Nu er der svar at hente, når Djøf i samarbejde med Økonomi- og Indenrigsministeriet inviterer til konference i Eigtveds Pakhus om strategiske partnerskaber.

På konferencen vil der være oplæg af bl.a. økonomi- og indenrigsminister Morten Østergaard, direktør i Realdania Jesper Nygård og professor ved CBS Carsten Greve.

Konferencen er gratis for medlemmer af Djøf

4. december kl. 14-17.30,  
Eigtveds Pakhus, København

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

*Altinget.dk er mediepartner på konferencen*

## Lars Avistgaard, Overenskomstforeningen i Djøf

"Jeg er sikker på, at djøferne kan bidrage til et stærkt løft af velfærden gennem flere strategiske partnerskaber.

Det er afgørende for udviklingen af vores samfund, at vi styrker samarbejde og udveksling af viden mellem den offentlige og den private sektor. Samtidig giver kendskab til andre sektorer mulighed for, at man kan

lære af hinanden og udveksle viden og medarbejdere. Strategiske partnerskaber er dermed også en vej til at øge mobiliteten i samfundet.

Jeg håber derfor, at rigtig mange djøfere vil deltage i og hente inspiration på partnerskabskonferencen, som Djøf og Økonomi- og Indenrigsministeriet afholder i fællesskab."

## Morten Østergaard, økonomi- og indenrigsminister

"Når vi i Danmark har opnået globale førerpositioner inden for fx miljø- og klimaområdet eller inden for velfærds-teknologi, så er det ikke mindst fordi, vi har formået at forene styrkerne i at have en offentlig sektor, der kan fungere som motor og laboratorium, og et innovativt erhvervsliv, der ser et potentiale i at finde løsninger på vores samfundsudfordringer.

Vi skal bryde mure ned mellem privat og offentlig og mellem professionel og frivillig, hvis vi skal håndtere de udfordringer, det danske samfund står overfor.

Ikke mindst med en aldrende befolkning og voksende forventninger til velfærden. Partnerskaber er et af redskaberne i værktøjskassen.

Der er allerede mange gode eksempler på vellykkede partnerskaber på tværs af kommunale, private og frivillige organisationer. Men der er ikke nok eksempler, og slet ikke nok i staten.

Jeg håber, at konferencen vil inspirere også centraladministrationen til at tænke i nye baner og partnerskaber i stedet for de traditionelle styringsredskaber."

Foto Thilde Dehlisen

Foto Kim Vadskeer

Foto Torben Christensen / Scanpix



For medlemmer af Djøf Branchenetværk Landbrug

## Netværksdag

Besøg Christiansborg  
og 3F København

Mød venstrepolitikerne Erling Bonnesen på Christiansborg, og hør ham fortælle om landbruget i Danmark i de kommende år. Efter frokost i Snapsetinget fortsætter eftermiddagen hos 3F København til et oplæg om ansættelse inden for landbruget. Der vil blive rig lejlighed for networking hele dagen.

Kommer du fra Fyn eller Jylland, er der fælles afgang med et DSB-lyntog. Billetten refunderes af branchenetværket.

17. november kl. 10-17, København

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



## Blæser dansk energipolitik i vinden?

Mød forhenværende energiminister Poul Nielson, der debatterer med den internationale energiøkonom Wolfgang Mostert i en samtale om dansk energipolitik.

- Har Dong solgt ud til Goldman Sachs?
- Hvad skete der i sagen om 'solcellehullet'?
- Hvordan fremmer og støtter vi den vedvarende energi uden at skade erhvervslivets konkurrenceevne?

Spørgsmålene er mange, og perspektiverne tankevækkende, når Nielson møder Mostert.

17. november kl. 17-20 i Djøf

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

## Sæt turbo på karrieren

Deltag i Djøfs workshops om karriere, karriereudvikling og jobsøgning. De er gratis for medlemmer og foregår over hele landet.

### Styr dit valg

10. november kl. 8.30-10, København

### Brænd igennem til din jobsamtale

13. november kl. 10-15, Odense

### Din karriere – din fremtid (for ansatte i finanssektoren)

18. november kl. 17-20, Aarhus

### Din karriere – din fremtid

19. november kl. 17-20, Aarhus

### Effektiv jobsøgning

17. november kl. 10-15, København

25. november kl. 10-15, Aalborg

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

# Fuld kraft på iværksætternes uge

Uge 47 er Danmarks Vækst- og Iværksætteruge. Bag ugen står Erhvervs- og Vækstministeriet, der samarbejder med mere end 30 private og offentlige organisationer, heriblandt Djøf.

Iværksætterugen er en del af Global Entrepreneurship Week med 150 deltagende lande.

I uge 47 står Djøf og IDA for arrangementet "Born digital – sådan skaber du en digital succes", hvor ledere fra digitale succesvirksomheder som Templafy, Autobutler og Graduateland deler ud af deres erfaringer og giver inspiration til at skabe morgendagens digitale succeshistorie.

Debatten styres af journalist Jacob Rosenkrands fra Deadline på DR2.

20. november kl. 16-20, København

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

Læs mere om uge 47 på [uge47.dk](http://uge47.dk)

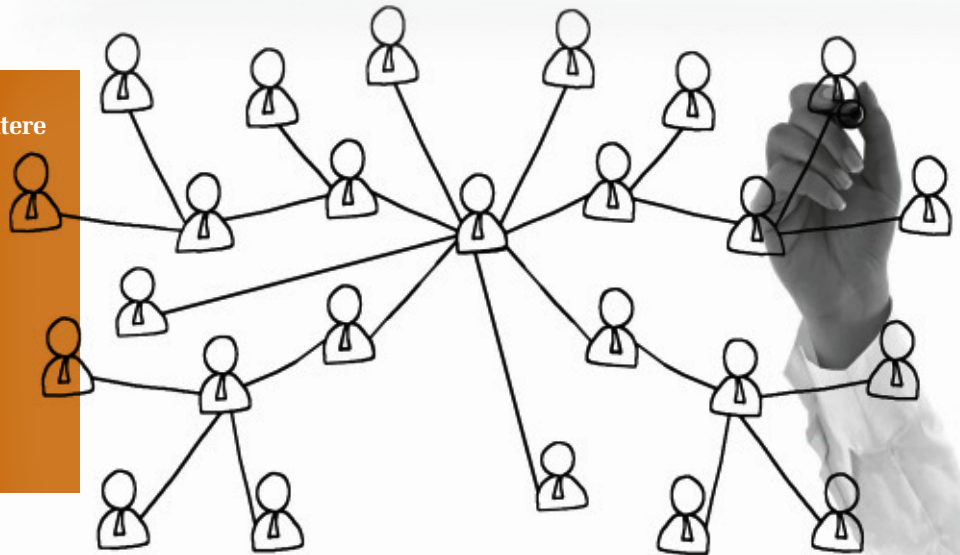
I uge 47 sidste år blev der afholdt godt 250 iværksætterarrangementer med flere end 20.000 besøgende

## Konkurrencer for iværksættere

Djøf støtter årligt to iværksætterkonkurrencer: Startup Borgen og Venture Cup.

Begge er med til at bane vejen for gode idéer, der videreudvikles til businesscases, og som senere kan blive grundlaget for en virksomhed.

Støtten til iværksætterkonkurrencerne er en del af Djøfs indsats for at fremme væksten og dermed skabe nye jobs i små virksomheder.



## Et medlem spørger

### Samtale om sygefravær

*Min arbejdsgiver har indkaldt mig til en sygefraværssamtale – skal jeg deltage?*

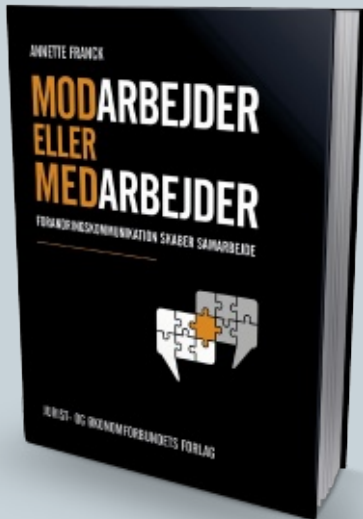
Ja, som udgangspunkt skal du deltage i en sygefraværssamtale. Din arbejdsgiver har faktisk pligt til at indkalde dig til en sådan samtale, som skal afholdes senest fire uger efter første sygedag. Formålet med samtalen er at få en dialog om, hvornår og i hvor

høj grad du kan vende tilbage til dit arbejde, og om der kan være behov for specielle skånehensyn, ændrede arbejdsopgaver eller hvilemuligheder. Du behøver ikke at oplyse, hvad du fejler.

Samtalen skal som udgangspunkt afholdes som en personlig samtale, men hvis din læge vurderer, at du er for syg til at deltage i en personlig samtale, kan samtalen holdes telefonisk eller i helt særlige tilfælde undlades. Du kan læse mere om reglerne om sygdom på [djoef.dk/sygdom](http://djoef.dk/sygdom)

# djøf forlag

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



## Modarbejder eller medarbejder Forandringskommunikation skaber samarbejde

af Annette Franck

Forudsætningen for at lykkes i skabelsen af resultater er, at kolleger og medarbejdere skal samarbejde om forandringen. Baseret på forfatterens praktiske erfaring og brede faglige baggrund giver bogen konkrete arbejdsmetoder og anvisninger til, hvordan du skaber effektivt samarbejde om forandring. Endvidere hvordan I udnytter jeres samlede viden og kompetencer og vender »støj« og modstand til engagement og samarbejde.

Scan QR-koden og se videoen, hvori Annette Franck introducerer bogen:



1. udgave 2014  
173 sider, hæftet  
Kr. 275,-

Medlemspris kr. 220,-

## Thomas Hobbes Statskundskabens klassikere

af Carsten Bagge Laustsen & Mikkel Thorup

I denne bog introduceres Thomas Hobbes' liv og tænkning. Vi gennemgår hans historiske og filosofiske baggrund for at skrive, som han gør; vi udlægger og dissekterer detaljerne og argumenterne i hans tænkning; og vi diskuterer hans indflydelse på senere tiders politiske tænkning og aktuelle relevans. Bogen er den første herhjemme, der har Hobbes' politiske tænkning som omdrejningspunkt, og indeholder fyldige uddrag af hans egne tekster, herunder det formodentligt vigtigste enkeltværk i moderne, europæisk, politisk tænkning, *Leviathan*.

### Kender du de største politiske tænkere?

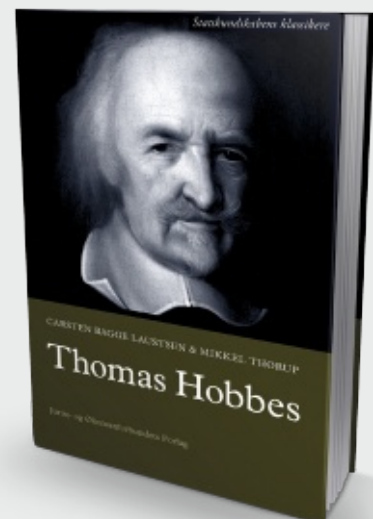
Thomas Hobbes er det 20. bind i serien Statskundskabens klassikere. Serien debuterede i 2010 og skildrer de vigtigste klassiske tænkere inden for statskundskaben.

»Serien er Danmarkshistoriens største med formidling af teoretikere inden for statskundskaben fra Platon og frem til Habermas. Hvert bind giver en analyse af forfatterskabet og dets nutidige relevans.«

Professor Peter Nedergaard, ansv. redaktør

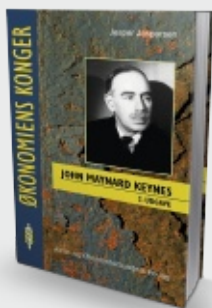
1. udgave 2014  
125 sider, hæftet  
Kr. 200,-

Medlemspris kr. 160,-



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

Læs mere og bestil online på **djoef-forlag.dk**



### John Maynard Keynes Økonomiens konger

af Jesper Jespersen

John Maynard Keynes, 1883-1946, var det 20. århundredes største og mest anerkendte økonom. Han udviklede teorien for makroøkonomisk analyse og principperne bag nationalregnskabet. Denne bog giver baggrunden for Keynes' teorier og bringer dem op til en helt aktuel diskussion om bl.a. bæredygtig udvikling, europæisk krise og offentlige budgetunderskud. Der er et åbenbart behov for, at Keynes' tanker får en central placering i de økonomiske lærebøger og i grundlaget for den økonomiske politik.

2. udgave 2014  
191 sider, hæftet  
Kr. 250,-

Medlemspris kr. 200,-

John Maynard Keynes er det 8. bind i serien *Økonomiens konger*.



### Forskellig ledelse Erfaringsbaserede refleksioner og filosofiske synsvinkler

af Kim Gørtz & Mette Mejlhede

*Forskellig ledelse* introducerer forskelligheder i moderne ledelse og skildrer, hvordan man som leder kan gøre sig gældende i sammenhænge med høj grad af differens, tværgående fagligheder og metoder samt i forbindelse med udvikling af nye og anderledes tilgange. Antologien kombinerer en række ledelsesmæssige praksiserfaringer med »forskellen« gennem en nuanceret vifte af teoretiske opfattelser og beskrivelser af tilblivelse, skabelse og forskellighed.

1. udgave 2014  
312 sider, hæftet  
Kr. 375,-

Medlemspris kr. 300,-

*Forskellig ledelse* er det 3. bind i trilogien, der også indeholder *Frivillig ledelse* og *Forstandig ledelse*.



### Retsvidenskabsteori

af Carsten Munk-Hansen

Denne udgivelse behandler jurarens videnskabsteoretiske felt. Bogen fremstiller filosofiske, metodiske og praktiske refleksioner om ret, forskning og formidling. I fremstillingen analyseres forskellige metodiske aspekter i lyset af traditioner og filosofier. Udgivelsen opsummerer, at det juridiske virke snarere indeholder mangfoldige filosofiske tilgange end blot en enkelt. Endvidere tager bogen bl.a. fat på spørgsmålet: hvilken betydning har retsfilosofi for retsforskningen?

1. udgave 2014  
411 sider  
Kr. 750,-

Medlemspris kr. 600,-



### Virksomhedspant - samarbejde bygger bro mellem sikkerhedsrettigheder

af Michael Flindhardt

Bogen beskriver og operationaliserer reglerne om virksomhedspant og giver eksempler på aftaleudkast og vejledninger om, hvordan reglerne kan bruges i den daglige livsførelse. Bogen indeholder også eksempler på faldgruber og muligheder for at undgå skuffelser. Titlen henvender sig til praktikere, virksomhedspant-sættere og pantsætters rådgivere, revisorer, advokater, pengeinstitutter, herunder leasing- og factoringselskaber samt andre rådgivere, der kommer i berøring med virksomhedspant.

1. udgave 2014  
358 sider, indbundet  
Kr. 725,-

Medlemspris kr. 580,-



## Djøfs kurser og uddannelser

Se flere på [djoef.dk/etteruddannelse](http://djoef.dk/etteruddannelse)



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

### Politisk kommunikation og strategi

Få en 360-graders rundtur med fokus på kommunikationens rolle i forbindelse med politik, politisk interessevaretagelse og mediehåndtering. Bliv bekendt med de regler, der gælder i spillet mellem medier, politikere, embedsmænd og organisationer. Efter kurset vil du agere bedre i arbejdet med politisk kommunikation.

**Tid og sted:** 18.-19. november 2014, København

### Public Risk Management

Laver din organisation systematisk risikostyring i forhold til alle bundlinjer? Undgå, at uforudsete risici spænder ben for fremdrift og målopfølgelse. Kurset giver dig overblik over de centrale elementer i offentlig risikostyring. Du får indgående kendskab til risikoanalytiske metoder og praktiske eksempler på, hvilken forskel god risk management kan gøre.

**Tid og sted:** 19.-20. november 2014, København

### Contract Management – tjek på værdier og vækst

Vidste du, at du ved rent praktisk at styre kontrakter optimalt under hele deres levetid kan frigøre værdier og finde potentiale for vækst? På dette kursus lærer du de vigtigste processer i contract management at kende, og du får færdigheder og viden om de praktiske redskaber, der gør dig kompetent til at varetage kontraktstyring i private virksomheder.

**Tid og sted:** 24.-25. november 2014, København

### Økonomistyring: Udnyt aktiviteter, ressourcer og likviditet effektivt

En god forståelse for samspillet mellem aktiviteter, ressourceanvendelse og likviditet i din organisation vil forbedre dit arbejde med budgetlægning og økonomistyring. Et optimalt samspil kræver, at aktiviteterne skaber flest mulige ydelser af den rette kvalitet, at ressourcerne fordeles effektivt, og at likviditeten skaber maksimal handlefrihed.

**Tid og sted:** 25.-26. november 2014, København

### Bestyrelsesarbejde – nødvendig viden for bestyrelsesmedlemmer

Med afsæt i en række strategiske værktøjer og tankegange, økonomiske metoder og risikovurderinger bliver du klædt på til at varetage hvervet som bestyrelsesmedlem. Kurset giver dig strategisk og operationel forståelse, så du bedre end tidligere kan sparre med direktionen og styrkes i at læse regnskabsrapporterne og lignende.

**Tid og sted:** 27.-28. november 2014, København

### Lobbyisme – det nye landskab

Sociale medier og målrettet PR har åbnet nye muligheder for lobbyisme og public affairs som en del af samspillet mellem beslutningstagere, myndigheder, interessegrupper og private aktører. Få en introduktion til påvirkningens kunst, og få indsigt i, hvordan du kan arbejde systematisk og strategisk med lobbyisme og public affairs – både indefra og udefra.

**Tid og sted:** 27. november 2014, København

djøf

# Jobunivers.dk

find dit nye job her

Kommunernes Landsforening 3

SKAT 5

Frederiksborg Gymnasium & HF 7

... se flere jobs på [jobunivers.dk](http://jobunivers.dk)

## Outplacement

En fordel for den opsagte medarbejder og virksomheden

Vi dækker hele landet



**HEL udvikling**  
Outplacement siden 1991



4444 0635 • [www.hel-udvikling.dk](http://www.hel-udvikling.dk)

Erik Bernskov

  
**ADVOJOB**  
JOBØRS FOR ADVOKATBRANCHEN

BRANCHENS BEDSTE JOBØDSIGT  
- KLIK IND PÅ [WWW.ADVOJOB.DK](http://WWW.ADVOJOB.DK)

ADVOKATER - FULDMÆGTIGE - SEKRETÆRER - ADMINISTRATIVE

DANSKE  
ADVOKATER 33 43 70 00 - [SERVICE@DANSKEADVOKATER.DK](mailto:SERVICE@DANSKEADVOKATER.DK)



**djøf**

## Bliv skarpere på dit lønniveau

Tjek dit lønniveau med Djøfs lønværktøj på [djoef.dk/loen](http://djoef.dk/loen).

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

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



Uddannelses- og  
Forskningsministeriet  
—  
Styrelsen for Forskning og Innovation

# Kontorchef til forsknings- og innovations- analyser



"Det lyder måske lidt højtideligt, men jeg føler faktisk, jeg er med til at yde et bidrag til udformningen af Danmarks fremtid."

Lars Christensen

Styrelsen for Forskning og Innovation søger kontorchef til Kontoret for forsknings- og innovationsanalyse, der er styrelsens analytiske kompetencecenter og den drivende kraft i analyser af forskning og innovation.

Som kontorchef skal du stå i spidsen for, at kontoret skaber den bedst dokumenterede viden om forskning og innovation gennem systematisk videnopsamling og anvendelse af de mest moderne og bedst mulige metoder til evidensbaserede policy-analyser og effektmålinger. Du skal selv være med til at forme og udvikle aktivitetsfeltet, så styrelsens analyseberedskab er politisk relevant og af meget høj kvalitet.

**Ansøgningsfristen er tirsdag den 2. december 2014 kl. 12.**  
Læs det fulde stillingsopslag på [ufm.dk/job-i-ministeriet](http://ufm.dk/job-i-ministeriet)

Styrelsen for Forskning og Innovation er en del af Uddannelses- og Forskningsministeriet, der understøtter regeringens dagsorden for Danmarks udvikling som et førende videnssamfund i en global økonomi. Ministeriet skal sikre sammenhæng i alle de videregående uddannelser samt sikre synergi inden for 'videntrekanten' - uddannelse, forskning og innovation.



# LEJRE KOMMUNE



Kan du gøre en forskel for børn, unge og deres familier?

## Lejre Kommune søger ny direktør med særligt ansvar for børn og unge

Lejre Kommune har udstukket retningen for årene frem til 2030. Det er en kommune, som vil arbejde for:

- et sundt samfund
- et sundt miljø
- en sund økonomi

Kommunalbestyrelsen ønsker at udbygge og udvikle kommunen til gavn for alle borgere, erhvervs- liv, byer mv. Udviklingen af velfærdstilbud er en kerneopgave for kommunen.

I centrum for dit arbejde som direktør vil være udviklingen af et sammenhængende 0-18 årsområde, virkeliggørelsen af visionen om suveræne dagtilbud og skoler, kravet om en tidlig forebyggende indsats og udvikling af struktur og kapacitet i lyset af det faldende børnetal og visionerne for Lejre Kommune.

Du skal kunne agere i de to centrale ledelsesroller som henholdsvis direktør for børne- og ungeområdet samt som medlem af koncerndirektionen.

Vi har en forventning om, at du har erfaring med betjening af politikere, har viden og indsigt i områdets fagligheder, har en god styringsprofil samt stor erfaring med ledelse af ledere.

Du er en dygtig teamleder, der kan skabe et godt samarbejde i diverse leder- og samarbejdsfora. Du er resultat- og handlingsorienteret.

Til stillingen er udarbejdet en job- og personprofil, hvor du kan læse meget mere om Lejre Kommune og forventningerne til direktøren.

Job- og personprofilen kan ses på [www.lejre.dk](http://www.lejre.dk) eller på [www.klk.kl.dk](http://www.klk.kl.dk).

Stillingen bliver besat på kontraktvilkår. Alternativt kan stillingen evt. besættes på åremålsvilkår.

Du kan fortroligt henvende dig til og få nærmere oplysninger hos kommunaldirektør Inger Marie Vynne, tlf. 4048 9966 eller til chef for KL's Konsulentvirksomhed, KLK, Bente Buhl Rasmussen, tlf. 4032 6183, der er konsulent på ansættelsesopgaven.

Ansøgningen med angivelse af fortrolig mailadresse sendes til chefsekretær Lone Sørensen, KLK, på mailadresse [loe@kl.dk](mailto:loe@kl.dk), så den er modtaget senest torsdag den 27. november 2014 kl. 9.00.



Lejre Kommune har ca. 27.000 indbyggere. Der er kun 35 min. til København. Lejre Kommune er hovedstadens økologiske forhave. Det er en kommune med blandt andet stærke frivillige og en højtuddannet befolkning. Lejre har en unik kulturhistorie, som forhåbentligt snart bliver omdrejningspunktet i Danmarks fjerde nationalpark – Nationalpark Skjoldungernes land.



# Pædagogisk leder

Johannesskolens Gymnasium på Frederiksberg søger en pædagogisk leder til ansættelse pr. 1. februar 2015



Johannesskolen er en privat selvejende institution med grundskole og gymnasium beliggende centralt på Frederiksberg. Vi har 680 elever i grundskolen og 225 i gymnasiet. Der er ansat 60 grundskolelærere og 30 gymnasielejere.

JohannesGymnasiet har en ambitiøs faglighed i sin undervisning og har en formuleret målsætning om at løfte de enkelte elever optimalt og gøre dem studiekompetente, idet en stor del af vores elever fortsætter på en lang videregående uddannelse.

Du bliver en del af et ledelsesteam bestående af rektor, vicerektor samt 3 grundskoleledere. Dine arbejdsopgaver vil være i gymnasiet.

Du vil blandt andet skulle beskæftige dig med:

- Overgangen fra grundskole til gymnasium
- Samarbejdet om den enkelte elev
- Pædagogisk udviklingsarbejde
- PR-arbejde – internt og eksternt

Herudover er der en lang række administrative og organisatoriske opgaver, som vi løser i fællesskab og fordeler efter dine evner, erfaringer og ønsker. Det ville være godt, hvis du interesserer dig for internationalt samarbejde, idet vi har en række partnerskoler i Europa, USA og Indien og er netop blevet en del af netværket Globale Gymnasier.

Vi søger en pædagogisk leder, som er fagligt og pædagogisk velfunderet og har solide erfaringer som underviser. Erfaring fra lignende stilling eller anden ledererfaring er en fordel, men ikke et krav.

Ud over ledelsesopgaverne skal den pædagogiske leder undervise ca. 1/3 af sin samlede arbejdstid. Ansøgere bedes derfor medsende relevante faglige oplysninger, herunder eksamens- og pædagogikumbeviser.

Yderligere oplysninger om stillingen kan fås ved henvendelse til rektor Bente Aaby Christensen eller vicerektor Marianne Gram. I øvrigt henviser vi til skolens hjemmeside [www.jsjgym.dk](http://www.jsjgym.dk). Løn og ansættelse efter gældende overenskomst med mulighed for personlige kvalifikations-tillæg samt resultatløn.

Ansøgningen skal være os i hænde senest den 24. november 2014 og skal sendes til: Johannesskolen, Troels-Lunds Vej 15, 2000 Frederiksberg, att. Rektor Bente Aaby Christensen, eller på mail: [bc@johannesskolen.dk](mailto:bc@johannesskolen.dk). Samtaler vil finde sted den 3. december eller den 5. december.

## Hjørring kommune informerer

### Økonom til Hjørring Kommunes centrale Økonomistab

**Er økonomi og analyser dine spidskompetencer? Har du lyst til at bidrage til, at vi i kommunen anvender vores økonomiske ressourcer endnu bedre? Så er stillingen som økonomisk konsulent i Hjørring Kommunes centrale Økonomistab måske noget for dig.**

Vi søger en ny medarbejder til Økonomistaben i Hjørring Kommunes Økonomiske Forvaltning. Økonomisk Forvaltning er ansvarlig for kommunens centrale økonomifunktioner og har ca. 25 medarbejdere.

#### Hvem er du?

Du har sandsynligvis en videregående økonomisk uddannelse (fx cand. oecon). Vi ser gerne, at du

har et par års relevant erhvervs erfaring, men er du nyuddannet, hører vi også gerne fra dig. Hovedsagen er, at du er ambitiøs, vil noget med din erhvervs karriere og har helt styr på tallene. Som person går du til dine arbejdsopgaver analytisk og fokuseret. Du er særdeles god til at få dine ideer ført ud i livet i konstruktivt samarbejde med dine kolleger. Du bliver en del af et område, hvor vi hele tiden møder nye udfordringer.

Løn og ansættelsesforhold følger gældende overenskomst. Arbejdstiden er 37 timer ugentligt og ønskes besat fra 1. januar 2015. Du har flekstid.

Den nye økonom refererer til økonomidirektøren og får arbejdsplads på Rådhuset i Hjørring.



Hjørring Kommune

**Ansøgningsfrist: 20. november 2014.**

Læs hele stillingsopslaget på [www.hjoerring.dk/job](http://www.hjoerring.dk/job)

[www.hjoerring.dk](http://www.hjoerring.dk)



# Udfordring, indflydelse og ansvar

Alle borgere, virksomheder og organisationer berøres af skattesystemet hvert eneste år. Vores arbejde har indflydelse på alle danskeres liv og på al offentlig finansiering. Og med indflydelse følger ansvar. Vores arbejde skal leve op til de højeste faglige standarder, og vi skal have både den dybeste faglige specialisering og samtidig det bredeste udsyn og blik for hele samfundets behov.

Vi søger dygtige medarbejdere til følgende stillinger:

**Tre cand. jur. eller cand. merc. jur.** til kontorerne *Selskab, Aktionær og Erhverv* og *Moms, Afgifter og Told*. Du kommer til at beskæftige dig med lovgivning, politikudvikling og generelt bistå ministeren i faglige spørgsmål.

**En cand. jur. eller cand. merc. jur.**, gerne med erfaring indenfor forvaltningsretten/skatteforvaltningsret-

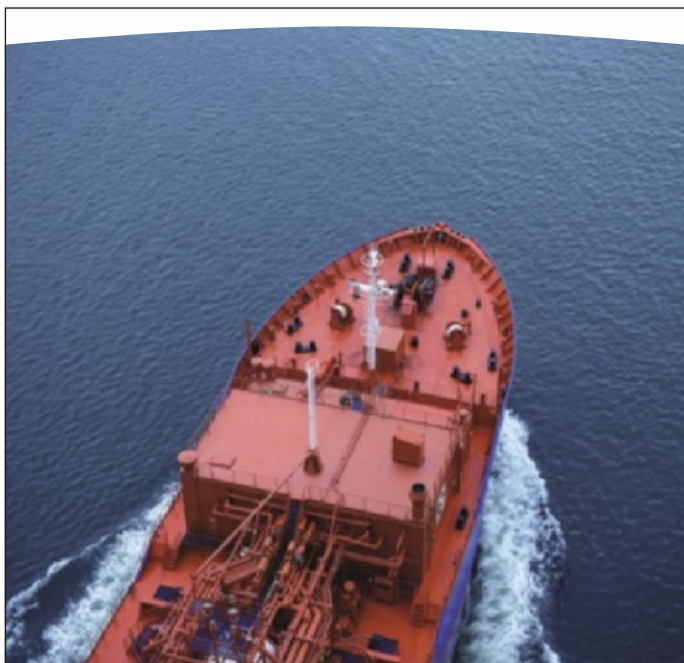
ten, til kontoret *Proces og Administration*. Du kommer til at beskæftige dig med lovgivning, politikudvikling og generelt bistå ministeren i faglige spørgsmål.

**En økonom** til kontoret *Økonomi og Politik*. Du skal primært arbejde med kontorets skatteøkonomiske analyseopgaver og opgaver i relation til koordination af økonomisk politik. Du er cand.oecon., cand.polit. eller lign. og kan se sammenhængen mellem økonomi og politik og de processer, dit arbejde indgår i.

**En erfaren analytisk profil** til kontoret *Indsats og Inddrivelse* til arbejdet med forretnings- og organisationsudvikling. Du er uddannet cand.merc., cand.scient.pol., cand.polit. el.lign. og har flere års erfaring med forretnings-, politik- og/eller strategiudvikling - gerne fra det offentlige. Det vil være en fordel, hvis du har erfaring med dataanalyse, brede kvalitative analyseopgaver og rapportudarbejdelse.

Ansøgningsfrist er den 17. november 2014.  
Se de fulde stillingsopslag og læs mere om Skatteministeriet som arbejdsplads på [skm.dk/job](http://skm.dk/job)

Skatteministeriet



## Specialkonsulent med personligt drive og teamspirit søges til Søfartsstyrelsens Direktionssekretariat

Er du god til at skære en politisk sag til? Kan du betjene Erhvervs- og vækstministeren og Søfartsstyrelsens direktion på et fagligt højt niveau?

Så er du måske Søfartsstyrelsens nye medarbejder til Direktionssekretariatet?

### Om jobbet

I Direktionssekretariatet arbejder vi med minister- og direktionsbetjening samt intern og ekstern kommunikation. Vi beskæftiger os med en bred palet af søfartsspørgsmål, og vi søger en specialkonsulent til at udarbejde, koordinere og kvalitetssikre styrelsens minister- og direktions-sager i tæt samarbejde med vores faglige centre.

### Om os

Søfartsstyrelsen hører under Erhvervs- og Vækstministeriet og er en attraktiv og moderne arbejdsplads, hvor der er et højt aktivitetsniveau, en uformel stemning og et godt arbejdsmiljø. Hos os kommer du tæt på den maritime sektor og arbejder med aktuelle og nærværende problemstillinger.

Læs mere og søg stillingen på [www.sofartsstyrelsen.dk/jobs/ledigestillinger/Sider/LedigeStillinger.aspx](http://www.sofartsstyrelsen.dk/jobs/ledigestillinger/Sider/LedigeStillinger.aspx)

**Frist:** 13. november 2014.



Søfartsstyrelsen • Carl Jacobsens Vej 31 • 2500 Valby  
Tlf. 72 19 60 00 • Fax 72 19 60 01  
sfs@dma.dk • [www.sofartsstyrelsen.dk](http://www.sofartsstyrelsen.dk)

STILLINGER



TEKNIK OG MILJØ, BYUDVIKLING OG MOBILITET

## STRATEGISK ØKONOM

Center for Byudvikling og Mobilitet er omdrejningspunktet for de projekter i Aarhus Kommune, der sætter rammen for udviklingen af Aarhus - en udvikling, der er præget af vækst. Der kommer flere indbyggere, flere studerende og flere arbejdspladser, ligesom der sker en udbygning af infrastrukturen.

Vi søger en økonom, som kan bidrage med strategisk-økonomiske overvejelser, have overblikket over centrets budgetlægning, forestå økonomiopfølgning, konsekvensberegninger og øvrig økonomisk sagsbehandling. Der er tale om en central arbejdsmæssig funktion i centret, som indebærer store muligheder for faglig og personlig udvikling.

Vi forventer bl.a.

- Akademisk baggrund som cand.oecon., cand.merc., cand.scient. pol. eller tilsvarende
- Solid viden om og gerne erfaring med kommunal økonomi, herunder kommunal budget- og regnskabspraksis.
- Kendskab til rammer og vilkår særligt på mobilitetsområdet vil være en fordel
- En stærk analytiker, der både kan arbejde selvstændigt og sammen med andre
- Du er indstillet på en hverdag, hvor strategiske og forhandlingsmæssige overvejelser er en del af spillet, og hvor dagsordenen kan ændre sig med kort varsel.
- Du formår at arbejde proaktivt og opsøgende, og skabe løsninger sammen med andre.

Læs mere om stillingen og søg den via [aarhus.dk/job](http://aarhus.dk/job)

Kontakt Sekretariatsleder Michael Troelsen, tlf. 2920 4161, hvis du har spørgsmål til stillingen.

**Ansøgningsfrist: 24. november 2014.**

Ansættelsessamtaler afholdes 26-27. november 2014

*Center for Byudvikling og Mobilitet løser opgaver inden for arealudvikling, grundsalg, lokalplaner, støttet byggeri, mobilitet og kollektiv trafik samt et Liveable City Lab. Center for Byudvikling og Mobilitet er en del af Teknik og Miljø i Aarhus Kommune.*

**VÆR MED  
TIL AT GØRE EN FORSKEL**

[AARHUS.DK/JOB](http://AARHUS.DK/JOB)



Frederiksborg Gymnasium & HF er en ambitiøs skole der har gennemgået en rivende udvikling de seneste år. Skolen oplever en stor søgning, og elevtallet har siden 2007 været stigende hvert år. Væksten har betydet en væsentlig udvidelse af medarbejderstaben og en udbygning af de fysiske rammer, bl.a. med en ny idrætshal og flere bygninger med klasse- og faglokaler.

## Vicerektor

### Til Frederiksborg Gymnasium & HF

**Faglig og pædagogisk udvikling** er i fokus på Frederiksborg Gymnasium & HF hvor vi bl.a. arbejder med en række forsøg med lektieintegreret HF, tolærerordning i matematik og fremmedsprog i 1.g og med fokus på studieretningstøning af undervisningen.

**Jobbet som vicerektor** stiller krav til dit strategiske overblik, din indsigt i gymnasiesektoren og ikke mindst dine evner som personaleleder.

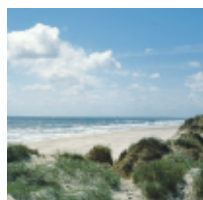
Stillingen kræver endvidere, at du er udviklingsorienteret og har veludviklede relationelle kompetencer. Du skal evne at lede selvstændige, engagerede og fagligt stærke medarbejdere samt bidrage til et godt samarbejde i ledelsesgruppen.

Kan du være med til at gøre os endnu bedre så se mere [mercuriurval.dk](http://mercuriurval.dk)

Ansøgningsfristen er den 13. november 2014, kl. 12.00.

Board & Executive

Mercuri Urval



## UDVIKLINGSORIENTERET STABSCHEF MED FOKUS PÅ ANALYSE OG STRATEGI



Vi søger en chef til vores nyetablerede stab  
**Politik og Analyse.**

Du får ansvaret for 25 kompetente medarbejdere, der løser tværfaglige udviklingsopgaver, servicerer politikere og direktion, udarbejder analyser og løser kommunikationsopgaver.

**Vi forventer, at du:**

- har en samfundsvidenskabelig baggrund
- er udviklingsorienteret
- har stærke strategiske kompetencer

- har en analytisk tilgang til udvikling
- har ledelseserfaring og leder gennem tillid og delegering

Der er ansøgningsfrist den 26. november kl. 12.00 og tiltrædelse den 1. februar 2015.

Læs mere på [www.vardekommune.dk/job](http://www.vardekommune.dk/job).

Du er velkommen til at kontakte kommunaldirektør Mogens Pedersen på telefon 79 94 71 00/24 27 08 51 for spørgsmål vedrørende stillingen.



VI VIL VINDE



## Økonomi- og planlægningskonsulent til Kræftens Bekæmpelse

**Er du initiativrig og udadvendt? Er du i stand til selvstændigt at tage vare på økonomistyring og sekretariatsopgaver?**

**Du vil** være en del af et team i afdelingen Patientstøtte & Lokal Indsats. Teamet består af 7 medarbejdere. Teamets aktiviteter omfatter afdelingens strategiske planlægning, økonomistyring, kommunikation, sundheds- og socialjuridisk rådgivning og en række forskellige sekretariatsopgaver. Vi er desuden projektleder for byggeri af 7 nye kræftrådgivninger tæt på de store kræftcentre i Danmark. Dit primære ansvarsområde vil være styring af afdelingens driftsøkonomi samt en række sekretariatsopgaver med mulighed for også at indgå i opgaver af mere strategisk karakter.

**Du har** en samfundsvidenskabelig uddannelse som cand.scient.pol eller lignende. Vi forventer, at du har et par års erfaring som økonomimedarbejder i en politisk styret virksomhed og gerne inden for sundhedsområdet.

**Vi tilbyder** et meningsfyldt og udfordrende arbejde i landets største sygdomsbekæmpende organisation. Arbejdspladsen er præget af tværfaglighed og faglig dynamik.

**Ansøgningsfristen** er 16. november 2014.

**Læs mere og søg stillingen på [www.cancer.dk/job](http://www.cancer.dk/job).**

## Dommerstillinger

Ledige stillinger som dommer og konstitueret dommer ved landsretterne og byretterne kan ses på [www.domstol.dk](http://www.domstol.dk)

[www.domstol.dk](http://www.domstol.dk)

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



## Uddannelsesleder til Institut for Socialt Arbejde (ISA)

ISA søger en uddannelsesleder, der skal arbejde sammen med instituttets to andre uddannelsesledere. Vi tilbyder en arbejdsplads, hvor engagementet i at uddanne dygtige socialrådgivere og styrke uddannelsens vidensgrundlag er stort. Hver uddannelsesleder har personaleansvar for 22-25 medarbejdere, fordelt på 3 underviserteams.

Med afsæt i Metropols strategi er dine væsentligste opgaver:

- ☞ Personaleledelse af fagligt velfunderede og engagerede undervisere på en måde, der understøtter udviklingen af socialrådgiveruddannelsen og skaber en stærk sammenhæng mellem

uddannelse, professionsudøvelse og forskning

- ☞ Uddannelsesplanlægning der understøtter videreudviklingen af et ambitiøst og levende læringsmiljø, hvor de studerende inddrages og deres potentiale udnyttes maksimalt
- ☞ Strategisk ledelse der forener Metropols udviklingsmål og de nye rammer for sektoren med sikker drift i uddannelsesydselen og et godt arbejdsmiljø

Læs hele opslaget på [www.phmetropol.dk/job](http://www.phmetropol.dk/job)

Ansøgningsfrist 19. november 2014.



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

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

**METROPOL**

STILLINGER

AARHUS  
KOMMUNE

## KOMMUNIKATIONSCHEF

### - til nyoprettet stilling i Teknik og Miljø

Vil du være med til at styrke kommunikationen og præge udviklingen i Danmarks næststørste by, så er du måske den nye kommunikationschef til Teknik og Miljø.

Aarhus Kommune er i rivende udvikling og for at understøtte væksten i byen er der skabt en ny kommunikationsenhed i Teknik og Miljø. Til den nye enhed søges en stærk og erfaren kommunikationschef, der brænder for at arbejde strategisk med kommunikation, og som kan præge udviklingen af en by i forandring.

### Arbejdsopgaver og ansvar

Teknik og Miljø løser mange opgaver, der særligt knytter sig til byens nye udviklings- og infrastrukturprojekter. Det er projekter, som har stor betydning for borgere og erhvervsliv, og som sætter høje krav til kommunikationen.

Den nye kommunikationschef vil konkret få ansvar for at:

- Sætte en ny dagsorden for den strategiske kommunikation
- Koordinere den samlede kommunikationsindsats i Teknik og Miljø
- Udfolde kommunikationsopgaven i forhold til byens mange udviklingsprojekter
- Fastholde og udvikle gode relationer til vigtige stakeholders
- Være en central sparringspartner for rådmænd, direktører og chefgruppen.
- Bidrage til og inspirere chefgruppens kommunikative arbejde.

### Erfaring og engagement

Vi forventer, at du har ledelseserfaring, og at du bl.a. har vist, at du kan drive og styrke en enhed med fokus på både intern og ekstern kommunikation. Du har udviklingsdrive og er god til at rådgive omkring, hvordan man brænder bedst igennem med sin kommunikation. Du har lyst til at være med til at udvikle kommunikationen i landets næststørste by i samspil med fagfolk og den politiske og administrative ledelse.

Kan du leve op til disse krav, vil vi tilbyde dig et nyt og spændende job, med stort ansvar og udviklingspotentiale.

Er du motiveret, kan du læse mere på [www.aarhus.dk/job](http://www.aarhus.dk/job)

OBS - kort ansøgningsfrist.

**VÆR MED  
TIL AT GØRE EN FORSKEL**

AARHUS.DK/JOB

## Rektor til Nordvestsjælland HF og VUC – Holbæk/Kalundborg

Vores rektor går på pension, hvorfor vi søger en ny rektor til tiltrædelse 1. maj 2015.

Nordvestsjælland HF og VUC har to afdelinger i henholdsvis Holbæk og Kalundborg. Institutionen udbyder Højere Forberedelseseksamen (HF) såvel 2-årigt som enkeltfag, Almen Voksenuddannelse (avu), Forberedende voksenundervisning (FVU), Ordblindeundervisning for voksne (OBU).

Institutionen har ca. 600 årskursister, ca. 90 engagerede medarbejdere, en kompetent bestyrelse og en velfungerende administration.

Nordvestsjælland HF og VUC har siden 2008 været en institution i vækst med en markant stigning i undervisningsaktivitet og med en sund økonomi.

Vi forventer, at rektor har erfaring med ledelse, brænder for uddannelsessektoren og har evner for at lede en institution og omsætte love, bekendtgørelser m.m. til strategi, praksis og resultater.

Vi søger en rektor, der i samspil med bestyrelsen, ledelsen og medarbejderne kan fortsætte institutionens positive udvikling.

Rektor har desuden

- en uhøjtidelig og åben ledelsesstil
- en solid og relevant ledelseserfaring
- stor pædagogisk viden og erfaring inden for voksen- og ungdomsuddannelse
- økonomisk overblik og fokus på administration
- undervisningskompetence i et eller flere fag på gymnasialt niveau
- evnen til at sikre den fortsatte drift af institutionen
- evnen til at sætte nye mål i en politisk turbulent sektor

På [www.nordvestvuc.dk](http://www.nordvestvuc.dk) findes en stillings- og personprofil med en uddybende beskrivelse af stillingen.

**Ansøgningsfrist: 5.1.2015**

Yderligere oplysninger om stillingen kan indhentes hos bestyrelsesformand Jacob Thykier på tlf. 40978765, eller næstformand Jens Kronborg, 52175706. Ansøgning med tilhørende bilag mailes til bestyrelsesformanden på [ansog@nvsvuc.dk](mailto:ansog@nvsvuc.dk).

**NORDVESTSJÆLLANDS  
HF  VUC  
HOLBÆK / KALUNDBORG**



## Opslag af stillingen som vicerektor på Nørresundby Gymnasium og HF

Vi søger en vicerektor der har et helhedssyn på et gymnasiums og hf-kursus' dannende og uddannende opgaver. Du skal kunne og turde træffe beslutninger, lede administrationen, vejlede og støtte medarbejdere, være kompetent i strategisk planlægning og selvstændigt lede gennemførelsen af forandringsprocesser ud fra skolens overordnede værdier, mål og strategi.

Se hele stillingsopslaget på [www.nghf.dk](http://www.nghf.dk)

FREDERIKSSUND  
KOMMUNE

## Analysestærk stabsmedarbejder

Er du generalist, og har du det analytiske overblik? Er du en holdspiller, og brænder du for at udvikle det sociale område? Så er du allerede godt på vej til at blive stabsmedarbejder i vores nye stabsfunktion i Social- og Borgerservice.

### Ansøgning

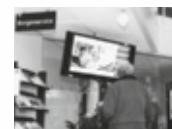
sendes til

dda@

frederikssund.dk

Vi tilbyder en spændende og alsidig stilling i et uhøjtideligt miljø tæt på den politiske proces, hvor du i samspil med dine kollegaer vil være med til at præge den igangværende omstillingsproces af det specialiserede voksenområde.

Du kan læse mere i det fulde stillingsopslag på [www.frederikssund.dk](http://www.frederikssund.dk).



[www.frederikssund.dk](http://www.frederikssund.dk)

**Ansøgningsfrist er 23. november.**

# Dygtig jurist

## med kendskab til fast ejendom

Hvis du har lyst til at blive fagligt udfordret, har gode analytiske færdigheder og er i stand til at anskue problemstillinger fra forskellige vinkler, er du måske vores nye kollega?

Holbæk Kommunen søger en engageret og dygtig jurist til at varetage køb, salg og leje af kommunens ejendomsportefølje.

Du vil blive en del af et juridisk team, der rådgiver bredt indenfor hele kommunens tekniske område, og det vil derfor være en styrke, hvis du også har kendskab til entrepriseret, vejlovgivning og/eller miljøret.

**Ansøgningsfrist: Fredag d. 21. november 2014**

Du kan læse hele stillingsopslaget og søge stillingen på:  
[www.holbaek.dk](http://www.holbaek.dk)



## Spring bare ud

Job- og Borgerservice i Silkeborg Kommune søger en ny stabsleder, da vores nuværende stabsleder har taget springet til et endnu større lederjob.

Vores nye stabsleder er en stærk kommunikator, der har ambitioner, evner og vilje til at gøre en forskel i dagligdagen. Du bliver afdelingens spydspids ud i mange sammenhænge og du vil blive mødt af masser af spændende opgaver.

Du bliver leder for 9 medarbejdere med en stærk faglig identitet og høj grad af egen ledelse. Sammen med afdelingschefen skal I fortsætte med at udvikle staben, blandt andet i forhold til en netop gennemført behovsanalyse.

Ansøgningsfrist 16. november 2014.

Se hele stillingsopslaget på [www.silkeborg.dk/job](http://www.silkeborg.dk/job)

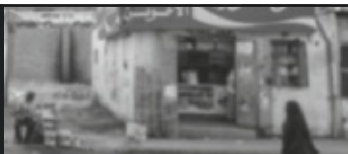


Silkeborg Kommune





THE DANISH  
INSTITUTE FOR  
HUMAN RIGHTS



## ARABIC SPEAKING PROGRAMME MANAGER

You will be in charge of overseeing the implementation of our strategy 2015 – 2017 for Yemen, Egypt, Libya and Tunisia focusing on partnerships with public authorities and their role in human rights protection.

As programme manager you will ensure the strategic direction and be responsible for the overall economy, administration, fundraising and communication for the region. You will coordinate a programme team of dedicated human rights specialists working in the region and be the link between Copenhagen and our local partners.

Read more about the job: [humanrights.dk/job](http://humanrights.dk/job)

**Application deadline 13.11.14 at 10.00 (GMT+1)**

The Danish Institute for Human Rights promotes and protects human rights in Denmark, Greenland and internationally. We are aiming at setting standards and generating change.



THE DANISH  
INSTITUTE FOR  
HUMAN RIGHTS



## FRENCH SPEAKING AFRICA PROGRAMME MANAGER

Within the Africa Programme you will be in charge of overseeing the implementation of the strategic directions set out in our new International Strategy 2015-2017 focusing on public authorities and their role in human rights protection.

As programme manager you will coordinate a programme team of dedicated human rights specialists working in the region and you will be the link between Copenhagen and local partners and offices especially in Francophone West Africa. You will be responsible for the overall economy, administration, fundraising and communication for the Africa Programme.

Read more about the job: [humanrights.dk/job](http://humanrights.dk/job)

**Application deadline 13.11.14 at 10.00 (GMT+1)**

The Danish Institute for Human Rights promotes and protects human rights in Denmark, Greenland and internationally. We are aiming at setting standards and generating change.

KØBENHAVNS UNIVERSITET



## Chef for Uddannelsesservice

ved Det Juridiske Fakultet ved Københavns Universitet

Vil du være en af de centrale administrative chefer ved Det Juridiske Fakultet?

**Ansøgningsfrist er den 23. november 2014.**

Det fulde stillingsopslag kan læses på: <http://jobportal.ku.dk/administrative-og-forskningsunderstoettende-stillinger/ledelse/>

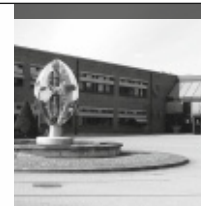
*Københavns Universitet er Danmarks ældste universitet, grundlagt 1479, og hører med sine 37.000 studerende og 9.000 ansatte til de største i Norden og de højest rangerende i Europa. Universitetet består af seks fakulteter, som omfatter humaniora, jura, natur- og biovidenskab, samfundsvidenskab, sundhedsvidenskab og teologi.*

[www.ku.dk](http://www.ku.dk)



**Høje-Taastrup  
Kommune**

Bygaden 2, 2630 Taastrup  
Tlf.: 43 59 10 00 – [www.htk.dk](http://www.htk.dk)



ØKONOMIKONSULENT

## Styring af udgifterne på socialområdet

Vil du hjælpe os med at implementere "det økonomiske ben" i vores store Plan på det specialiserede socialområde for voksne? Så er det måske dig vi søger!

Vi skal bruge en erfaren økonomikonsulent, som skal løfte en meget bred opgave. Du indgår i strategisk arbejde med udviklingen af økonomistyringen på området – og samtidig har du også kontakt til decentrale ledere og understøtter dem i deres styringsopgave. Vi forventer, at du er fagligt velfunderet og har erfaring med tilsvarende opgaver.

Vi tilbyder en spændende stilling i et stærkt fagligt miljø med mange samarbejdsflader.

**SE MERE PÅ:** [www.htk.dk/Service/Job/Ledige-stillinger](http://www.htk.dk/Service/Job/Ledige-stillinger)

**ANSØGNINGSFRIST:** Den 18. november 2014, kl. 12.



# Økonomer og jurist til Energitilsynet

Energi er en værdifuld ressource, som har stor betydning for vores samfund. Energitilsynet regulerer forhold på markederne for elektricitet, naturgas og fjernvarme. Som vores nye kollega er du med til at forme et effektivt og velfungerende energimarked til stor værdi for samfundet, forbrugere og virksomheder, og dit arbejde får betydning for den enkelte energiforbruger.

## ► Juridisk chefkonsulent/advokat til faglig ledelse

Vi søger en cand.jur. til en stilling som chefkonsulent i Center for Varme. Du har betydelig erfaring med store og komplekse sager fra job som special-/chefkonsulent og/eller adskillige år som advokat. Du kan selv løse og lede arbejdet med store og komplekse sager. Men du kan også udøve faglig ledelse af en række sager og sagsområder, som andre medarbejdere arbejder med, og derigennem sikre den faglige og formidlingsmæssige kvalitet i afgørelser via sparring, feedback og samarbejde med kolleger med både juridisk og økonomisk baggrund.

Vi fører tilsyn med ca. 600 fjernvarmevirksomheder, som forsyner 2/3 af alle husstande i Danmark med varme og har en samlet omsætning på ca. 20 mia. kr. Du vil kunne komme til at arbejde med sager om bl.a. urimelige priser og leveringsvilkår, ulovlig prisdifferentiering, fastlæggelse af en rimelig forrentning af indskudskapital, problemer ved koncerninterne handler (transfer pricing), fordeling af omkostninger til fjernvarme og andre samproducerede ydelser så som elektricitet, affaldsforbrænding mv.

## ► Økonom til analyser og regulering af fjernvarmesektoren

Vi søger en fagligt stærk økonom (cand.polit., oecon., scient.oecon. eller tilsvarende) til Center for Varme. Du vil få en central rolle i udviklingen af Energitilsynets analysebaserede tilsyn med fjernvarmesektoren, herunder arbejde med benchmarking af sektoren. Du vil få ansvar for udarbejdelse af sager, hvor du i samarbejde med kolleger og din nærmeste chef selv kan træffe afgørelse. Store og principielle sager forelægges Energitilsynet til beslutning.

Du vil skulle bistå med økonomiske analyser til andre medarbejders (økonomer og jurister) sager, f.eks. WACC-analyser til sager om forrentning af indskudskapital, analyser af fordelingen af omkostninger til fjernvarme og andre samproducerede ydelser så som elektricitet, affaldsforbrænding mv., analyser af koncerninterne handler (transfer pricing) og ulovlig prisdifferentiering. Derudover vil du kunne bidrage til at udarbejde og implementere ny regulering med henblik på at øge effektiviteten i fjernvarmesektoren.



ENERGITILSYNET

Danish Energy Regulatory Authority



### ► Økonomisk chefkonsulent til Center for Detail og Distribution

Vi søger en fagligt stærk økonom (cand. polit., oecon eller tilsvarende), som skal varetage det faglige ansvar for kontorets økonomiske tilsyn med elnetselskabernes økonomiske rammer. Du vil i samarbejde med en række kolleger komme til at arbejde med en bred vifte af regulatoriske opgaver. Ydermere vil du få en central rolle i udarbejdelsen og implementeringen af ny regulering af sektoren som forventes påbegyndt primo 2015.

Vi forventer, at du har særdeles stærke kommunikations- og samarbejdsevner. Du er procesorienteret og strategisk tænkende, og er interesseret i både at optimere den løbende sagsbehandling og videreudvikle en effektiv regulering af netselskaberne. Du ser en positiv udfordring i at samarbejde på tværs af faggrupper, har god indsigt i offentlig forvaltning og er helhedsorienteret. Det vil være en fordel med kendskab til elsektoren og økonomisk regulering af naturlige monopoler - gerne fra andre regulatoriske områder.

### ► Økonom til Center for Detail og Distribution

Vi søger en økonom (cand. polit., oecon eller tilsvarende), som sammen med kontorets øvrige økonomer og jurister skal varetage det økonomiske tilsyn med ca. 65 elnetselskabers økonomiske rammer. Du vil i samarbejde med en række kolleger komme til at arbejde med en bred vifte af regulatoriske opgaver.

Vi forventer, at du har gode formidlingsevner, såvel mundtligt som skriftligt, er god til at skære en problemstilling til, og har 'drive' og gennemslagskraft. Arbejdet indeholder både økonomiske, juridiske og tekniske forhold, hvorfor det forventes, at du har interesse for energisektoren og ser en positiv udfordring i at arbejde sammen med andre faggrupper.

## Energitilsynet tilbyder

Vi kan tilbyde dig et godt kollegialt arbejdsmiljø, der udvikler og udfordrer dig. Det er et miljø, hvor du er med til at skabe de bedst mulige rammer for samspillet mellem energikunder og energivirksomheder. Vi arbejder for visionen om at være kendt og anerkendt for faglighed, effektivitet, handlekraft og mod til nytænkning.

Vi er i alt ca. 60 medarbejdere i Sekretariatet for Energitilsynet. Vi ansætter både nyuddannede og erfarne, men fællesnævneren er, at vi har høje ambitioner, engagement og sans for kvalitet.

Ansøgningsfrist: 19. november 2014 kl. 10.00.

Læs mere om stillingerne i Sekretariatet for Energitilsynet og ansøg på [www.energitilsynet.dk](http://www.energitilsynet.dk)

Sekretariatet for Energitilsynet · Carl Jacobsens Vej 35 · 2500 Valby



**ENERGITILSYNET**

Danish Energy Regulatory Authority

CBS  
EXECUTIVE MBA

# EXTRAORDINARY BUSINESS VISION

## WHERE COULD IT TAKE YOU?

Broaden your perspectives and gain insight into your own organisation with the innovative and challenging Executive MBA programme from Copenhagen Business School.

During this professional and personal journey, you will not only build a network of experienced executives spanning across industries and job functions, but will also analyse your own company with the tools learnt, bringing great value back to your organisation.

**Next info meeting: 11 November 2014**

**Next class start: February 2015**

**Find out more: [www.cbs.dk/emba](http://www.cbs.dk/emba), +45 3815 6002, [mba@cbs.dk](mailto:mba@cbs.dk)**

**CBS**



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL  
HANDELSHØJSKOLEN

