

# djøfbladet

Magasinet

for medlemmer af Djøf

Nr. 03 | 13. februar 2015

## JEG VIL BYGGE ET PARKOUR-IMPERIUM

*Christoffer Clausen* står bag Europas største  
web-butik for parkour-udstyr



KARRIERE

DE FLESTE BØR HOLDE  
SIG FRA LEDERJOBET

POLITIK

FOLKELIGT OPRØR  
I SYDEUROPA

FUNDRAISING

SMÅ KOMMUNER TABER  
KAMPEN OM PENGENE



Bliv endnu bedre

dmefteruddannelse.dk

Tag på kursus i foråret

#### Projektledelse

Få dit projekt sikkert i land ved at arbejde med motivation, organisering og evaluering i teori og praksis. Du lærer at håndtere de ledelses- og styringsmæssige udfordringer, der ligger i at være projektleder. Firedages valgmodul på diplomuddannelsen i ledelse. 5 ects-point.

**Start 9. april 2015 i København**

**Pris for alle 12.500 kroner.**

**Kurset er fritaget for moms.**

#### Journalistisk formidling af fagstof

Bliv en bedre formidler af svært forståeligt stof. På kurset lærer du at give din faglige formidling et løft ved at arbejde bevidst med fx målgrupper, vinkling og kreativt sprog. Kurset varer to dage.

**Start 27. april 2015 i Aarhus**

**Start 20. maj 2015 i København**

**Pris (ekskl. moms)**

**Medlemmer 8.500 kroner**

**Andre 10.100 kroner**

#### Grafisk facilitering (modul 1)

Få kreative metoder og værktøjer, så du kan skabe konstruktiv engagement og kreative møder og forandringsprocesser. Kurset varer to dage.

**Start 28. april 2015 i København**

**Pris (ekskl. moms)**

**Medlemmer 8.750 kroner**

**Andre 10.350 kroner**

**Prisen er inklusive toolbox.**

#### Forandringsledelse

Få analytisk og praktisk træning i at håndtere forandringsprocesser både på individ-, gruppe- og organisationsniveau. Forløbet sætter fokus på din rolle og de strategier, du kan bruge som forandringsagent. Firedages valgmodul på diplomuddannelsen i ledelse. 5 ects-point.

**Start 28. april 2015 i København**

**Pris for alle 12.500 kroner.**

**Kurset er fritaget for moms.**

#### Den faciliterende projektleder

Projekter lever af god styring og gode processer med de mennesker, der indgår. Det kan du lære på fire kursusdage, hvor du både arbejder med at håndtere projektstyringsværktøjer og at facilitere arbejdsprocesser.

**Start 6. maj 2015 i København**

**Pris (ekskl. moms)**

**Medlemmer 15.000 kroner**

**Andre 17.000 kroner**

**Prisen er inklusive bogen**

**"Power i projekter og portefølje".**

#### Regnskab og økonomistyring for ikke-økonomer

Lær at udarbejde et budget, læse et regnskab og forstå de centrale økonomistyringsmetoder. Kurset varer to dage.

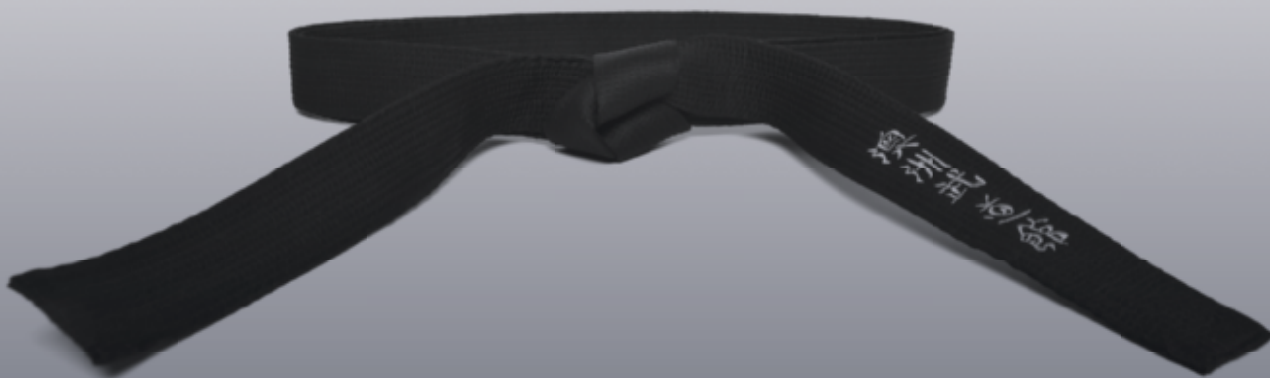
**Start 7. maj 2015 i København**

**Pris (ekskl. moms)**

**Medlemmer 8.100 kroner**

**Andre 9.700 kroner**

Find flere kurser på [dmefteruddannelse.dk](http://dmefteruddannelse.dk) eller ring på telefon 38 15 66 68



# Er du stærk i bank- og finansieringsret?

---

Og har du lyst til at arbejde i et internationalt miljø og være en del af et ungt team i en afdeling i udvikling? Så er det måske dig, vi mangler til vores kontor i København.

Du er uddannet cand.jur. og blandt de bedste. Du er enten 3.-års fuldmægtig eller advokat med et til tre års anciennitet. Din profil er stærk finansieringsretlig, og du har relevant erhvervserfaring fra fx et advokatkontor eller en bank.

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



# Skinger retorik om djøfere

Af **Lisa Herold Ferbing**, formand for Djøf

**TV2** fangede for mange år siden tidsånden med sangen "Det er samfundets skyld". I dag er det populært - og populistisk - at give djøferne skyldes for alskens ulykker i den offentlige sektor. Senest trak Fagbladet 3F for et par uger siden en tyk parallel mellem fyringer af 3F'ere og så et stigende antal djøfere i stat, regioner og kommuner.

Det er ingen hemmelighed, at kommunalreformen i 2007 gjorde kommunerne større og gav dem en række nye arbejdsopgaver. Det affødte en vækst i antallet af djøfere - men fra et meget beskedent udgangspunkt. I Næstved oplevede man en stigning, så der i dag er 74 djøfere i kommunen. De arbejder sammen med ca. 6.500 kollegaer om at servicere de godt 81.000 borgere. På landsplan udgør djøferne godt halvdanden procent af alle ansatte i kommunerne.

Vi kan altså ikke tale om horder af djøfere, der skyller ind over kommunegrænserne.

**"Jeg har ikke behov for at tale andre faggrupper ned for på den måde at fremhæve min egen"**

Der er ikke ét af problemerne i den offentlige sektor, der bliver løst, fordi man stiller sig op på en ølkasse og råber ad en anden faggruppe. 3F'eren, folkeskolelæreren, djøferen, sygeplejersken og alle de andre dygtige folk i den offentlige sektor lever under præcis de samme vilkår, som landets folkevalgte har vedtaget på demokratisk vis.

Alle ansatte bidrager til den offentlige sektor. For der er ikke plads til gratister inden for den økonomiske ramme, som politikerne har fastlagt.

Så ja, der er heldigvis jurister, som sikrer, at vi har en retsstat i international topklasse. Ja, der er ansat økonomer.

De sørger for, at danskerne skat går til de formål, som politikerne har besluttet i en åben demokratisk proces. Og ja, der er djøfere, der rådgiver borgerne, udvikler den offentlige sektor og påtager sig ledelsesopgaven.

Det er jeg stolt af på djøfernes vegne. Jeg har derfor ikke

behov for at tale andre faggrupper ned for på den måde at fremhæve min egen.

Tværtimod vil jeg gerne i dialog med alle dem, der gerne vil være fælles om at udvikle den offentlige sektor. For jeg er overbevist om, at der er mere, der samler end skiller de forskellige fagligheder i den offentlige sektor, når det kommer til stykket. ■



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

39. 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 Jasper Carlberg

Design WAYPoint  
Abonnement 1.260 kr. excl. moms  
Oplag 80.000  
Billedbehandling WAYPoint  
Tryk Stibo

#### Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
04/2015	12.02	13.02
05/2015	26.02	27.02
06/2015	12.03	13.03
07/2015	26.03	27.03

Nr.	Stillsindsann. deadline	Udkommer
04/2015	18.02	25.02
05/2015	04.03	11.03
06/2015	18.03	25.03
07/2015	08.04	15.04



## ARBEJDSLIV

10

**Co-branding gør dig klogere**

Kendte brands skaber uventet merværdi i fællesskab. Co-branding er adgangsbillet til ny viden og kompetencer, viser ny forskning.

12

**Drop drømmen om at blive chef**

Hvis du gerne vil have et lederjob, fordi du drømmer om mere indflydelse og ansvar, er du formentlig på vej i den gale retning.

16

**Min arbejdsplads er præget af stress**

Stresskurven stiger for tredje gang i træk. Næsten 60 procent af djøferne beskriver nu deres arbejdsplads som præget af stress.

18

**Når din kollega går ned med flaget**

Hvordan hjælper du bedst den kollega eller medarbejder, der er helt nede og bide i græsset på grund af stress og/eller depression?

## MIN KARRIERE

20

**"Jeg vil bygge et parkour-imperium"**

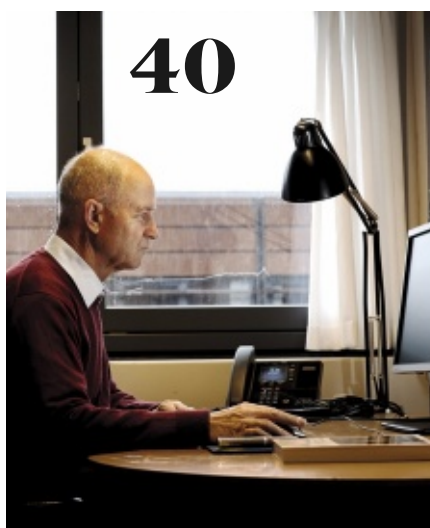
Christoffer Clausen står bag Europas største web-butik for parkour-udstyr. Studiet på CBS gav ham modet og teorien til at blive selvstændig som 20-årig.

## STUDIELIV

22

**Jurastuderende: Karakterræs giver dårligt studiemiljø**

Carina Maibom læser jura i København. Ifølge hende er stemningen på studiet præget af angsten for ikke at få 12 i alle fag.



## PORTRÆT

24

**Den globale fodermester**

Som 21-årig læste Frands Dolberg en artikel om sult og nød i Indien. Det ændrede hans liv. I stedet for at overtage familiegården tog han ud som ulandsfrivillig.

## POLITIK OG SAMFUND

30

**Små kommuner mangler power til fundraising**

Fundraising kræver mange ressourcer, og mindre kommuner har ofte svært ved at løfte opgaven.

36

**Politisk tsunami i Sydeuropa**

Det nye venstrepopulistiske parti Podemos i Spanien er den største udfordring mod den bestående politiske orden i landet.

## FORSKNING OG NY VIDEN

40

**Fortællinger virker**

Dansk Folkeparti er gode fortællere, Socialdemokraterne dårlige. Det afspejles i meningsmålingerne, fordi vores hjerner er litterære. Vi forstår simpelthen bedst igennem fortællinger, siger litteraturforsker Leif Søndergård.

## DE FASTE

- 04 Djøf mener
- 06 Kort nyt
- 15 Moderne tider
- 17 Gadgets
- 34 Jordan Rundt
- 44 Læserbreve
- 46 Bogreol
- 49 Nyt job
- 50 Dit Djøf
- 54 Forlaget
- 56 Efteruddannelsen

# KORT NYT

**”For mange er studiejobbet blevet vigtigere end studiet. Vi er nødt til at komme tilbage på sporet, hvor en videregående uddannelse er et fuldtidsstudie”**

Charlotte Rønhof, underdirektør i Dansk Industri, i Berlingske Business.

## FORSKERE FRA SAMFUNDSVIDENSKAB OG HUMANIORA UNDERVISER MEST

Forskere på de danske universiteter bruger samlet set knap halvdelen af arbejdstiden på forskning og en fjerdedel på undervisning. Men forskere fra samfundsvidenskab og humaniora bruger væsentligt mere tid på undervisning, viser ny undersøgelse fra DEA.

For mens kollegerne fra naturvidenskab og teknik kun bruger 19 procent af deres tid i auditorierne, bruger forskere fra samfundsvidenskab og humaniora 32 procent af deres arbejdstimer på undervisning.

Det betyder dog ikke, at der generelt set bliver taget bedre hånd om undervisning og vejledning for de studerende på samfundsvidenskab og humaniora. Sådan lyder det fra Nina Smith, professor i økonomi på Aarhus Universitet og også medlem af Kvalitetsudvalget, som konkluderer, at universiteterne ikke prioriterer undervisningen højt nok.

”Forskellene dækker over, at samfundsvidenskab og humaniora ikke har nær så mange forskningsbevillinger eller nær så mange forskere per studerende som på naturvidenskab og teknik, så den tid, man arbejder, bliver i langt højere grad brugt på undervisning,” siger Nina Smith til Information. /tsa

# IT-problemer på arbejdet koster milliarder

Omkring hver fjerde medarbejder bruger hver dag mellem 15 og 30 minutter på computere, der ikke virker, eller maskiner, der er gået i stykker.

Det viser en ny undersøgelse, som analysebureauet Wilke A/S har foretaget for Avisen.dk.

Og det koster på bundlinjen, når vi skal bakse med computere, der går ned eller kører langsomt.

”Spilder en beskæftiget 15 minutter hver dag på computer- eller maskinproblemer, løber det årligt op i 56 timer. Bruges blot halvdelen af denne spildtid på effektivt arbejde, ville medarbejderen kunne producere for cirka 13.500 kroner mere om året. Gælder det hver fjerde beskæftiget, svarer det til godt ni milliarder kroner om året,” siger chefanalytiker Frederik I. Pedersen fra Arbejderbevægelses Erhvervsråd til Avisen.dk. /tsa

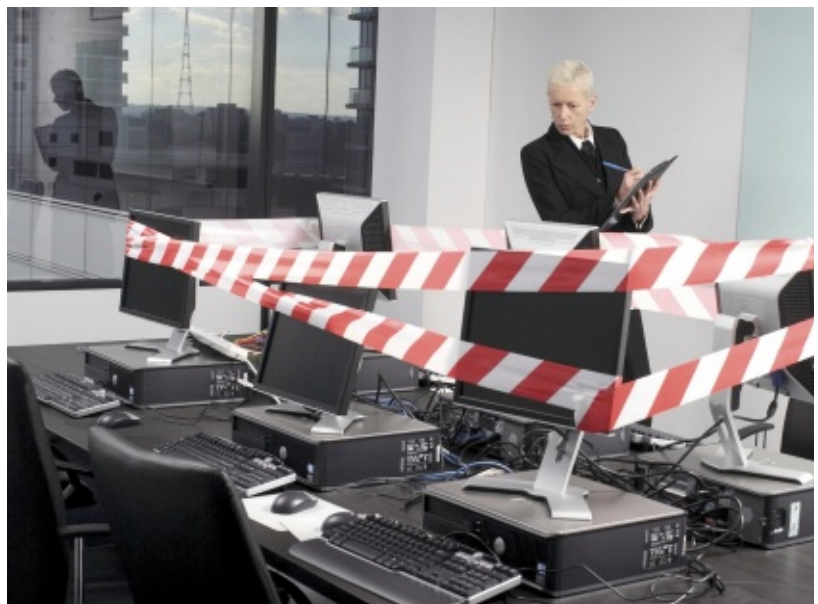


Foto Thinkstock

# Alenetid gør dig mere engageret

Det er vigtigt at gøre plads i den travle hverdag til at have alenetid, hvor du kan være dig selv uden at blive forstyrret. Hvis du regelmæssigt afsætter noget af din fritid til på egen hånd at lave noget, som du selv finder meningsfyldt, vokser sandsynligheden for, at du er engageret på jobbet og har det godt rent mentalt.

Det fremgår af en undersøgelse udført af britiske forskere fra University

of Birkbeck, der har studeret alenetids betydning for trivsel på jobbet og i hjemmet. Et af resultaterne er, at mængden af alenetid er mindre vigtig end kvaliteten. Det centrale er følelsen af at bruge tiden på noget, der giver mening. Og når man oplever, at man bruger sin alenetid godt, er det lettere at have en god balance mellem arbejdsliv og privatliv. /mia

## Politica udkommer elektronisk

Politica – tidsskrift for politisk videnskab udkommer fremover i elektronisk format via [www.politica.dk](http://www.politica.dk). Læserne vil få fri adgang til den nyeste forskning i dansk politik, økonomi og forvaltning, international politik m.m.

”Kun udgivelsesformen ændrer sig. Vi vil fortsætte som et bredt politologisk tidsskrift med samme redaktionelle linje og samme peer review-procedurer,” fortæller Sune Welling Hansen, lektor ved Institut for Statskundskab på Syddansk Universitet. /str



”Ifølge ny norsk forskning kan det have negative konsekvenser, hvis arbejdspladsen er præget af en stærk præstationskultur”.



# Stadig flere starter i nyt job

Trods en nedadgående tendens er dimittendledigheden blandt djøferne fortsat høj, og et egentligt økonomisk opsving lader vente på sig. Ikke desto mindre er der bedring at spore på jobmarkedet, viser nye tal fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.

Hver måned registrerer styrelsen, hvor mange der starter i nyt job. Det tal er steget uafbrudt siden 2010, hvor der hver måned var gennemsnitligt 55.000, der fik ny arbejdsgiver. Fra september 2013 til august 2014 drejede det sig i snit om 60.000.

Det er et tegn på, at pessimismen på arbejdsmarkedet er aftagende, siger Kristian Thor Jakobsen, forskningschef hos tænketanken Kraka.

"Tallene viser en tendens til, at virksomhederne i højere grad er villige til at hyre, og at de ansatte i højere grad er villige til at skifte job. Dermed er der nok tale om, at den tilbageholdenhed for at skifte job, der gjaldt under krisen blandt lønmodtagere, er på tilbagetog," siger han til styrelsens nyhedsbrev, Samspil. info. /mia



Foto Thinkstock

## Magt kan gøre kvindelige chefer deprimerede

Når kvinder sidder i en stilling, hvor de kan hyre og fyre, har de oftere tegn på depression. For mændene forholder det sig lige omvendt, skriver arbejdsmiljøviden.dk.

Sitet henviser til en amerikansk undersøgelse, der altså konkluderer, at jo mere indflydelse og dermed magt kvinder har, jo mere vokser risikoen for depression.

Amelia Karreker, professor ved Department of Human Development and Family Studies ved Iowa State University er medforfatter til undersøgelsen, og hun har følgende forklaring på magts negative virkninger hos kvinderne:

"Vi formoder, at årsagen er, at job med autoritet anses for at være ufeminine, og at autoritet udøvet af kvinder anses for at være mindre legitim, end hvis den udøves af mænd," siger hun ifølge arbejdsmiljøviden.dk. /tsa



Foto Thinkstock

## Forgæves jagt på højtuddannede

Tre ud af ti små og mellemstore danske virksomheder har forgæves forsøgt at rekruttere medarbejdere det seneste år. Og de er særligt på jagt efter højtuddannede.

Det viser nye tal fra DIs Virksomhedspanel.

Ifølge en pressemeddelelse fra DI bekymrer det Karsten Dybvad, direktør i DI, at virksomhederne ikke kan få fat i den rette arbejdskraft.

"Når virksomhederne ender med at måtte takke nej til ordrer, fordi de ikke kan finde de folk, som skal være med til at føre ordrene til virkelighed, kan det i sidste ende betyde, at vi bremser et begyndende opsving."

Især de store virksomheder har forgæves søgt efter medarbejdere med en videregående uddannelse.

/tsa

# SOMMERSKOLE 2015

---

## VARM OP TIL SOMMEREN MED ET INTENSIVT KURSUS I LEDELSE

Som noget nyt udbyder CBS Executive Sommerskole en række 3-dages kurser den 1. - 3. juni 2015 til dig, som ønsker at blive udfordret og inspireret på et ledelseskursus med et højt fagligt og akademisk niveau.

På kurset "Introduktion til strategisk ledelse" får du en grundlæggende indsigt i strategifaget, mens "Distance i arbejdslivet" giver dig ny viden om, hvordan arbejdet på distancen

bedst muligt kan organiseres og ledes. "Mobiliser viljen til organisatorisk forandring" har fokus på tre elementer i forandringer: Processer, modstand og lederskabet.

Kurserne er praksisnære med debatter og diskussioner med klar forbindelse til deltagerens ledelsesudfordringer og med udgangspunkt i en række forskningsbaserede/teoretiske præsentationer.

**HUSK, AT DU FÅR 10% I RABAT, HVIS DU TILMELDER DIG INDEN 1. MARTS 2015.  
LÆS MERE OM ALLE VORES KURSER PÅ SOMMERSKOLE.DK**

**CBS**  
EXECUTIVE



"Virksomhederne er klar over, at de i stigende grad bliver nødt til at trække på hinandens kompetencer og styrker i kampen om nye markeder og de dygtigste medarbejdere," siger Thomas Ottersen.

# Co-branding gør dig klogere

Kendte brands skaber uventet merværdi i fællesskab.  
*Co-branding er adgangsbillet til ny viden og kompetencer,*  
viser ny forskning.

Af Lone Schrøder Jeppesen, freelancejournalist / Foto Flemming Nissen

**N**år to kendte brands slår sig sammen i et co-branding projekt, opstår der en uventet værdiskabelse, viser ny forskning. Virksomhederne realiserer ikke kun nye markedsmuligheder og øger kendskabsgraden. Og opnår ikke kun et bedre omdømme og en større udnyttelse af de knappe ressourcer. Co-branding er også en adgangsbillet til ny viden, fordi medarbejderne lærer af

hinanden på tværs af virksomhederne. De høster erfaringer, som kan bruges i virksomhedens egne projekter. Og ofte fører det til helt nye arbejdsgange, eller det rykker ved virksomhedskulturen.

"Der følger mange værdier med, som virksomhederne overser, fordi det er mere bløde værdier, som er svære at måle på," siger Thomas Ottersen, der for nylig har afsluttet en ph.d.-afhandling om emnet ved Syddansk Universitet.

## Stolte medarbejdere

I en co-branding proces sammensætter virksomhederne typisk en projektgruppe med medarbejdere fra begge lejre. De løser opgaver hos og med hinanden på en anden måde end til hverdag og får ressourcer, viden og kompetencer til rådighed, som de ellers ikke ville have adgang til. Co-branding gør dem klogere på deres fag, viser forskningen.



”Samtlige af de projektdeltagere, som jeg har talt med, oplever at få tilført stor viden, som de tager med hjem og kommunikerer videre i deres egen organisation. Det ligger der en stor værdi i,” understreger Thomas Ottersen.

Projektdeltagere i co-branding projekter er ofte mere bevidste om deres respektive brands og arbejdspladser. I et sådant fælles forløb bliver medarbejderne mere opmærksomme på, hvad deres virksomhed står for. Det rykker i nogle tilfælde medarbejdernes opfattelse af den virksomhed, de repræsenterer, og resultatet er, at de bliver mere loyale. Medarbejderne er glade for at kunne vise hinanden på tværs af virksomhederne, hvordan de hver især gør tingene. Denne overførsel af kultur sætter aftryk hos partnervirksomheden.

”I dette krydsfelt opstår der noget interessant, for virksomhederne får anledning til at overveje, om arbejdsprocesserne kunne gøres på en anden måde. Det er et reality-tjek, der giver dem mulighed for at se, hvad der kan forbedres. Til det er co-branding en effektiv løftestang,” forklarer Thomas Ottersen.

I sin afhandling har han fulgt to co-branding projekter mellem henholdsvis Danfoss og Junckers samt Siemens og Linak. Virksomhederne fik hver især styrket brandet i deres respektive markeder, og der var stor videndeling forbundet med at gå sammen.

### Mere co-branding

Co-branding er ikke noget nyt fænomen. Men det er især virksomheder på

konsumentvaremarkedet, der har fået øje på fordelene ved at slå to velsete brands sammen i et fælles samarbejdsprojekt fx for at lancere et nyt produkt, udnytte en mulighed for at komme ind på et marked eller få viden, man ellers ikke har adgang til. Virksomheder på det industrielle marked byder sjældent hinanden op til dans, selv om det kan være med til at booste et brand at blive eksponeret med en anden kendt spiller på markedet. At få succes med co-branding forudsætter, at organisationen kan agere meget agilt og fleksibelt. Thomas

## “Virksomheder, der co-brander, opnår synergier”

Thomas Ottersen, ph.d.

Ottersen er ikke i tvivl om, at vi vil se flere co-branding projekter i fremtiden. I takt med, at virksomhederne er tvunget til at koncentrere sig om kernekompetencerne, bliver de mere afhængige af at samarbejde med andre virksomheder.

”Ingen virksomheder kan stå alene. Co-branding er et vigtigt redskab, og virksomhederne vil tillægge det en større betydning fremover, for den immaterielle værdiskabelse er uvurderlig. De er klar over, at de i stigende grad bliver nødt til at trække på hinandens kompetencer og styrker i kampen om nye markeder og de dygtigste medarbejdere,” fremhæver Thomas Ottersen. ■

## FAKTA

### DANFOSS OG JUNKERS OPNÅEDE VÆRDFULD VIDENDELING

Danfoss fremstiller produkter i høj kvalitet bl.a. til regulering af gulvvarme, og Junckers er et velfunderet brand inden for massive trægulve. Udfordringen var en udbredt opfattelse i byggebranchen, at trægulve og varmeregulering ikke fungerer sammen, hvilket betød, at håndværkere fravalgte trægulve. Tilfældigvis havde begge virksomheder samme reklamebureau. Og det var reklamebureauet, der fik idéen til co-branding af de to kendte brands, for det ville der være et marked for. I projektgruppen tilbragte medarbejderne meget tid sammen, og det kom der værdifuld videndeling ud af. Danfoss og Junckers fik ny viden om materialer, markedet og ikke mindst hinandens kunder. For Danfoss betød det en øget satsning på kommunikation og markedsføring, da virksomheden gik fra udelukkende at afsætte på business-to-business markedet til også at sælge disse produkter på markedet målrettet den endelige forbruger. Co-branding eksperimentet blev en succes, for projektet fik gjort op med myten om, at man godt kan lægge gulvvarme under trægulve.

## FAKTA

### SIEMENS OG LINAK UDVEKSELEDE MEDARBEJDERE

På en messe for vedvarende energi fik Siemens og Linak en idé fra en fælles kunde: At Linak kombinerer sin ekspertise inden for aktuatorer med Siemens' viden om solceller og på den måde få et nyt produkt: Et drejesystem til solcellepaneler, så de kan drejes og vippe efter solen. Fordelen er, at energiudbyttet fra solceller er langt større, når solcellepanelerne følger solens bane over himlen. Siemens og Linak, der begge er kendte spillere på deres respektive områder, så store muligheder i det, så de besluttede sig for at prøve det. De gik sammen i et co-branding projekt for i fællesskab at markedsføre sig på solar tracking markedet. I projektet lånte Siemens og Linak hinandens medarbejdere, så udvekslingen af viden var stor. De to parter mødte hinanden med ligeværdig respekt, da begge havde vigtige kompetencer at byde ind med. Begge virksomheder har fået meget ud af samarbejdet ikke kun brandingmæssigt, men også i forhold til medarbejdernes opfattelse af virksomheden. De er blevet mere stolte af deres arbejdsplads og den kultur, de repræsenterer. Co-branding og solcelle-satsningen har foreløbigt varet i fire år.



# Drop drømmen om at blive chef

Hvis du gerne vil have et lederjob, fordi du drømmer om mere indflydelse og ansvar, er du formentlig på vej i den gale retning. Sådan lyder advarslen fra norske Øystein Bonvik, der i en ny bog argumenterer indgående for, at **de fleste bør holde sig langt væk fra ledelse.**

Af **Mikkel Arre** / Illustration **Mikkel Henssel**

**S**om nyudnævnt chef havde Øystein Bonvik hyret to organisationskonsulenter til at analysere ham selv og hans ansatte. Billedet var helt tydeligt, forklarede de ham.

”I din virksomhed er der 24 mennesker, der er relationsstyrede, og én, der ikke er det,” sagde den ene organisationskonsulent og holdt en kunstpause. Hendes kollega tog over: ”Den ene er dig.”

”Du trives egentlig ikke som leder, gør du vel?” spurgte den ene konsulent.

”Du føler, at alle vil have noget af dig, som du ikke har lyst til at give?” fortsatte den anden.

Øystein Bonvik nikkede, for de havde ret. Det havde taget den norske kommunikationsrådgiver 11 år at blive chef – og blot to uger at indse, at det ikke var noget for ham. Han knoklede videre i jobbet for at vise sig selv og hele verden, at han skam godt kunne lykkes. Men det gik ikke, og det var en enorm lettelse for ham at trække stikket et års tid senere. Slut med konstante afbrydelser fra medarbejdere, der lige ville have to minutter af hans tid. Slut med at administrere, mens de ansatte løste de spændende opgaver. Og slut med at skulle forholde sig konstruktivt og empatisk til medarbejdere, der blev hjemme, fordi katten var død.

Han følte sig ædt op af at skulle tage hensyn til andres behov.

”Jeg opfattede de ansatte som et redskab for mig og mine ambitioner. Men de ansatte ser tværtimod chefen som et redskab for dem.”

*Burde du ikke have vidst, at ledelse netop handler om andres behov?*

”Det kan du have ret i. Men jeg – og mange andre, der bliver ledere – har ingen lederuddannelse. Mange er uddannet i økonomi og strategi, men ikke i at arbejde med mennesker. De er gode til Excel-ark, men ikke til personale-dimensionen. Så jo, jeg burde have vidst det – men det er en helt gængs problemstilling.”

## Cheftitler som flidspræmier

Øystein Bonvik har brugt sine refleksioner til at skrive bogen *Frist meg ikke inn i ledelse*, som han kalder ”en velmenende advarsel til dig, der stræber efter et lederjob”. Med afsæt i en selvudleverende genfortælling af hans cheffiasko udfolder bogen pointer fra ledelses- og organisationsforskningen, der viser, at Bonvik langt fra er alene: Mange andre burde heller ikke beklæde lederstillinger, men gør det alligevel – bl.a. fordi cheftitler fungerer som en slags hædersbevisninger.

”Desværre anerkender man ofte dem, der har anstrengt sig for at blive fagligt dygtige, ved at gøre dem til ledere. Men når man gør sådan, mister man en vældig dygtig medarbejder – og får måske en dårlig chef i bytte,” siger han.

Selv om det ikke ligefrem er revolutionerende nyt, at ledelse er et fag i sig selv, er den indsigt fortsat ikke trængt ind hos mange direktorer – og hos mange menige medarbejdere med chefdrømme.

Topledelserne er nødt til at sikre alternative karriereveje, så de dygtige ansatte får andre mål at gå efter end et job som mellemlider. I mellemtiden skal de menige medarbejdere og studerende, der har en chefstilling skrevet ind i karriereplanen, tænke grundigt over, hvorfor de gerne vil det, pointerer Øystein Bonvik.







**“Det er let at sige til sig selv, at »bare jeg bliver chef, får jeg gjort alt det her« - for derefter at opleve, at lederrollen gør, at du bliver ædt op af alle mulige andre udfordringer, som slet ikke interesserer dig. Du ender snarere med at opleve – som jeg gjorde – at du bliver tilskuer til det, der skabes af andre”**

Øystein Bonvik

### Der er mange slags ansvar

Da Djøf i 2014 undersøgte medlemmernes chefambitioner, handlede et af spørgsmålene om grundene til at ville være chef. De, der gerne snart ville have et lederjob, pegede på to primære motivationsfaktorer: mere ansvar og muligheden for mere indflydelse.

Man skal imidlertid ikke stirre sig blind på chefstillinger som det eneste sted i hierarkiet, hvor man kan opnå de ting, understreger Øystein Bonvik.

”Er du chef for andre, er det selvfølgelig et ansvar – men hvis du får det faglige ansvar for et prestigeprojekt eller for at udvikle et nyt fagområde, kan det sagtens være et større ansvar. Hvis du gerne vil være ansvarlig for at udvikle noget, du synes er fagligt spændende, er ledelse formentlig en blindgyde, for den slags får du ikke tid til,” siger han.

Han mener, at mange overvurderer den indflydelse, de kan få, hvis de rykker opad i organisationsdiagrammet.

”Det er klart, at du har indflydelse som topchef, men det bliver de færreste jo. At du er mellemlider, betyder ikke, at du kommer med i fora, hvor du får en masse indflydelse, du ikke havde før. Selv har jeg haft mindst lige så meget indflydelse i de stillinger, jeg havde, inden jeg blev chef. Samtidig er du som mellemlider ofte nødt til at forsvare beslutninger, som du egentlig ikke bryder dig om, fordi du skal være loyal over for resten af ledergruppen. Sidder du derimod som fag-ekspert, undgår du ansvaret for beslutninger, du ikke er enig i.”

### Et chefjob fylder hele dagen

Djøfs undersøgelse fra 2014 viste, at to ud af tre djøfere under 35 gerne vil være chefer. Et lignende mønster kan man se i norske tal, og Øystein Bonvik gør sig ingen illusioner om at kunne slukke tusindvis af lederdrømme med et fingerknips. Havde en anden udgivet samme bog for 10 år siden, ”havde jeg sandsynligvis hverken købt eller læst den,” erkender han.

Ikke desto mindre håber han at kunne være med til at dæmpe det skær af glamour, som meget af den traditionelle

ledelseslitteratur ynder at polere frem. Vil man være chef, skal man være klar over, hvad jobbet reelt indebærer: Man skaffer og videreformidler information i ét væk, fordeler afdelingens ressourcer, administrerer, registrerer, mægler i små og store konflikter og bliver ustandseligt forstyrret. Glamourøst? Ikke just.

Tværtimod er chefjobbet fyldt med hverdagsaktiviteter, og det er dem, man skal være begejstret for. Ikke for statussen eller det, man drømmer om, at jobbet går ud på.

”Skal du lykkes som leder, er du nødt til at være motiveret af selve ledelsesopgaverne. Derfor skal du forstå, hvad de går ud på. Synes du så, at det er spændende, skal du selvfølgelig gå efter det. Men hvis du tror, at ledelsesopgaverne er noget, du kan gøre mellem andre opgaver, skal du lade være,” siger Øystein Bonvik.

### Er pædagoger de nye ledertalenter?

Selv om hans bog zoomer ind på bagsiden af chefmedaljen, vil Øystein Bonvik ikke skræmme alle og enhver væk fra den arena. Trods den udbredte tendens til selvledelse er der stadig brug for dygtige chefer, påpeger han. Det er bare ikke sikkert, at de bliver udklækket fra handelshøjskolerne eller de store konsulentfirmaer. I bogen beskriver Bonvik, hvordan støtte og omsorg er blevet det, lønmodtagerne efterspørger mest hos ledelsen. Og set i det lys bør fremtidens ledere måske snarere findes blandt sygeplejersker og pædagoger, skriver han spøgefuldt.

Lige så vigtigt som det er at få de rigtige ind på chefposterne, er det at give de fejlplacerede chefer muligheden for at komme ud igen. Det kan være vanskeligt i dag, fordi det opfattes som finere at være chef end at være almindelig ansat.

”I Norge er det at stoppe som leder og vende tilbage til at være menig medarbejder næsten et tabu. Derfor håber jeg, at min bog kan være med til at give dem, der er ledere og har det svært med det, lidt mere mod til at træde ud af rollen,” siger Øystein Bonvik. ■



Journalist  
**Maise Njør** og  
**Per Helge Sørensen**,  
 manden bag  
 comedysuccesen  
 Djøf med løg(n),  
 tager på skift pulsen  
 på dagligdagens  
 genvordigheder.

# Lige gyldige informationer

Af *Maise Njør*

**J**eg blev så træt af Johnny Depp, at jeg måtte droppe ham. Han er simpelt hen for kedelig. "Jeg bliver glad af at lytte til Bob Marley" og "Jeg elsker at gå på stranden" var nogle af hans meldinger på Twitter – og så tweetede han "Top ti mærkeligste spray-tan oplevelser". Ud. For selv om jeg i starten næsten følte, at jeg var hans ven, fordi jeg fulgte ham på Twitter, så blev jeg nødt til at indse, at selv Johnny Depp muligvis er en kedelig midaldrende mand, der lige som os andre har kedelige dage. Det er ikke hver dag, man kan være Edward Scissorhands eller Jack Sparrow ... Men så er det måske de dage, man skal holde sig fra at meddele sig til verden?

Jeg var selv kun på Facebook i to dage, og så fik jeg en overdosis af ligegyldighed. Twitter er bedre, for det er korte beskeder, og folks venners venner og disses kattekillinger eller babyer har ikke nær så nemt ved at invadere. Men efter et stykke tid kunne jeg godt mærke presset – det, der startede som fjol, blev pludselig til, at jeg stressede over, at jeg ikke havde tweetet i et stykke tid. Og så er det, at man kommer til at skrive noget ligegyldigt, bare for at vise, at man stadig er i live. Lige som når man er kommet til at tilmelde sig et nyhedsbrev og får mails om, at Matas har mange forskellige cremer (?), eller at Flügger har mørke farver. Eller at en rejesalat nu er med 'forbedret smag'. 'Lige gyldig information er vel også information', er der nogen, der tænker, og glemmer, at der ikke skal så meget til, før man afmelder dem. I en så hurtig ver-

den som vores får man ikke mange chancer. Og måske er der nogle mennesker, der gør sig mere interessante, end de reelt er, af frygt for, at folk ikke gider læse deres Facebook-opdateringer.

Jeg fulgte Robin Williams på Twitter, til han valgte at tage sit eget liv. Og det havde man ikke set komme ud fra hans beskeder. Selvfølgelig. For der er den person, man er, når man meddeler sig til verden, og så er der den rigtige. Eller hvad? Kan man være to forskellige? Eller ti? Der er ingen, der siger, at vi har krav på at kende den rigtige Johnny Depp, bare fordi han er på Twitter. Men hvis ikke han er sig selv, hvorfor skulle man så følge ham? Og hvis folk optræder på Facebook, som den de *ønsker* at være i stedet for den, de er, så bliver de uinteressante. Jeg er godt klar over, at det kan være ret praktisk at iføre sig en maske, et skjold, hvis man er verdenskendt. Men hvad med os andre? Er det sundt for os at pendle mellem vores forskellige alias'er? ■

**"Hvis folk optræder på Facebook, som den de *ønsker* at være i stedet for den, de er, så bliver de uinteressante"**

Maise Njør



# Stress

## Min arbejdsplads er præget af

**Stresskurven stiger** for tredje gang i træk. Næsten 60 procent af djøferne beskriver nu deres arbejdsplads som præget af stress.

Af Eva Bøgelund

**V**il du beskrive din arbejdsplads som præget af stress? Det svarer 58 pct. af djøferne ja til i en ny undersøgelse.

Dermed er det tredje gang i træk, at djøfernes stresskurve stiger (se tabellen).

Peter Hasle, professor på Aalborg Universitet og mangeårig forsker på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, siger, at djøferne traditionelt har ligget relativt lavt i NFAs undersøgelser af stress.

”Med forbehold for, at svarprocenten er lav, og at det især kan være dem, som føler sig stressede, der har svaret, så ser det her højt ud og giver et klart billede af, at noget har ændret sig i de senere år.”

Det er især i statsadministrationen og blandt de privatansatte djøfere, at stigningen er sket.

### Tidspres, uforudsigelighed og uklarhed

Andelen af djøfere, som i nogen eller høj grad oplever sig selv som stressede i hverdagen, er steget fra 29 pct. i 2008 til 41 pct. i 2014.

Den stressfaktor, som djøferne hyppigst (47 pct.) sætter kryds ved, er ’Mange korte deadlines, tidspres, for få ressourcer til opgaveløsning, uforudsigelighed i jobbet mv.’

På en delt 2. plads (hhv. 31 og 30 pct.) ligger ’Generelt mange afbrydelser

i løbet af dagen’ og ’Uklar/manglende prioritering af opgaver’.

På en delt 3. plads ligger ’Dårlig ledelse/konflikter med nærmeste leder’ og ’At skabe sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv’ (hhv. 27 og 26 pct.).

”Djøferne peger ret tydeligt på, at det er organiseringen af arbejdet, der skaber den stressede hverdag,” siger seniorforsker på SFI, Helle Holt, som i en årrække har forsket i videnarbejde.

”Vi mangler at se lederne forbygge stress gennem en reel diskussion med medarbejderne om, hvilke arbejdsopgaver og hvilken kvalitet der kan nås med den tid og de ressourcer, der er.”

Meget handler om besparelser, fyringsrunder og organisationsændringer, siger Elisabeth Christensen, der er økonomikonsulent i DR og fornylig valgt som årets Djøf-tillidsrepræsentant.

”Det rammer alle faggrupper og brancher i disse år. Men det specielle ved os djøfere er, at vi aldrig slipper vores arbejde. Vi har ikke faste rammer for, hvornår noget er godt nok og færdigt. De fleste af os registrerer slet ikke vores arbejdstid mere. Og med smartphonekulturen er vi altid på. Vi svarer aften, weekend, ferie, og når vi er syge.”

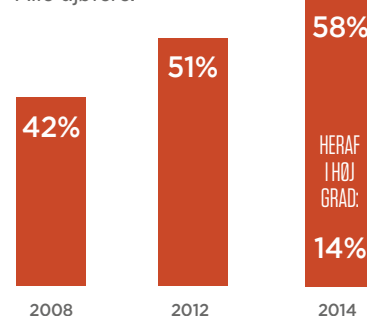
### Djøferne klager ikke

Djøferne hører i øvrigt ikke til dem, der beklager sig.

83 pct. siger, at de i høj eller nogen grad har en god balance mellem arbejde og privatliv. 74 pct. siger, at der i høj eller nogen grad er et godt psykisk arbejdsmiljø på deres job.

Det er dog sådan, at de, som føler sig stressede, ligger lavere her, mens de, som ikke føler sig stressede, ligger højere. ■

Vil du beskrive din arbejdsplads som stresset i nogen eller høj grad. Alle djøfere.



### FAKTA

Survey med svar fra 929 offentligt og privatansatte djøfere. Undersøgelsen blev sendt ud til 3.600 djøfere. Det giver en svarprocent på 21. Undersøgelsen er gennemført i sidste halvdel af 2014.



# GADGETS TIL DJØFEREN

Af **Morten Bay**, mediestrateg, journalist og forfatter

## Et Android Wear-ur, der rent faktisk ligner et ur

Hvis man er ude efter et smartur, er der én bestemt ting, man skal holde specielt øje med: batterilevetiden. Et ur er ikke noget, man har lyst til at se løbe tør for batteri midt på dagen. Hvis man har en Android-telefon og derfor overvejer et Android Wear-ur, er det nyeste fra LG et godt bud, da det har den bedste batterilevetid inden for kategorien lige nu. G Watch R behøver ikke slukke for skærmen, når du ikke kigger på det, som andre ure. I stedet nøjes det med at dæmpe skærbelysningen. Det har en vis fordel, at andre mennesker ikke tror, du render rundt med en sort klods om armen. Det hjælper også, at G Watch R rent faktisk ligner et ur. Men det har alle de ting, et Android Wear-ur skal have, inklusive pulsmåler og muligheden for at installere en hulens masse forskellige apps.



## Det her fladskærms-tv er virkelig fladt

Sony har lanceret deres kollektion af tv-modeller for 2015, og for dem handler det allermest om design. Det er lykkedes den japanske elektronikgigant at skabe nye modeller inden for Bravia-serien, der formentlig er de tyndeste tv-skærme på markedet lige nu – i hvert fald blandt fjernsyn, der lever op til moderne krav. På det tyndeste sted er de kun 4,9mm, hvilket er meget lidt, når man smækker dem op på en væg. Dog er de lidt tykkere i bunden, men stadig under, hvad der er normalt for tv-apparater i kategorien. Derudover kommer topmodellerne alle i versioner, der understøtter 4K, også kendt som Ultra-HD, den kommende standardopløsning for hjemmets videoafspilning.



## MÅNEDENS GADGET-BOMMERT

### Apple/Samsung-krigen

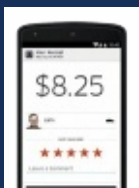
Det er kun få måneder siden, at overskrifterne i diverse teknologimedier stadig var fyldt med historier om den intense patentkrig, som verdens to største forbrugerelektronikgiganter, Apple og Samsung, førte mod hinanden. Men pludselig holdt krigen op, og der skete en stor forbrødring. Nu ved vi hvorfor. Det viser sig nemlig, at de to firmaer har hårdt brug for hinanden. I den seneste tid har adskillige medier rapporteret, at de væsentligste dele af Apples kommende iPhone og smartur skal laves af Samsung. Samsung skal faktisk stå for 75% af alle chips i den næste iPhone og laver også den centrale 'hjerne' i Apple Watch, der kommer til april. Så Apple havde alligevel brug for Samsung, og Samsungs største kunde p.t. er Apple. Så den krig kunne de formentlig have stoppet længe før.

### Digital musikstreaming for entusiastene

Hvor mange sikkert kan nøjes med at streame musik til en Bluetooth- eller Airplay-højttaler fra en smartphone via f.eks. Spotify, er der dem, der gerne betaler ekstra for at høre musik i fuld ukomprimeret opløsning, men dog ikke gider have en bunke fysiske skiver stående. Til dem er der high end-musikstreamere som Astell & Kerns AK500N. Den er lavet i et strømlinet design og kan spille musik fra en indbygget harddisk på mellem 1 og 4TB. AK500N styres fra en indbygget tablet på toppen baseret på Android, men kan også fjernstyres fra andre enheder. Og den har endda en effektforstærker indbygget, så man blot skal tilslutte højttalere. Men prisen er ikke for enhver. Den starter ved 72.000 kroner før danske skatter og afgifter og skal bestilles hjem fra USA.



## Disse apps skal du downloade i denne måned:



### Uber

(iOS/Android/Windows Phone)  
Det amerikanske ridesharing-fænomen Uber er nu også kommet til Danmark med den samme ballade som i så mange andre lande. Som

alternativ taxitjeneste er Uber kontroversiel. Men det ændrer ikke på, at selve appen og tjenesten er enormt praktisk, både hjemme og ude. Fordi Uber er international, kan man bruge systemet på tværs af lande og har derfor aldrig problemer med at finde transport, når man besøger et land, hvor Uber er etableret. Rejser man meget, kan det være en stor hjælp ikke at skulle tænke på, om taxierne nu tager ens kreditkort. Det hele er klaret i Uber-appen.



### Hootsuite

(Android/iOS)  
Danskerne har været længe om at springe med på Twitter-bølgen, men nu vokser tjenesten også i popularitet i Danmark.

Hvis du er en af dem, der er sprunget på, vil du formentlig sætte pris på appen Hootsuite. Den har den smarte funktion, at den kan vurdere, hvornår der er bedst chance for, at flest mulige mennesker ser din Twitter-udmelding, og du kan sætte den til automatisk at sende en tweet ud på det tidspunkt. På alle andre måder er den dog også en glimrende Twitter-klient. Den kan dog også bruges til Facebook, LinkedIn m.m.

# NÅR DIN KOLLEGA GÅR NED MED FLAGET

Hvordan hjælper du bedst den kollega eller medarbejder, der er helt nede og bide i græsset på grund af **stress og/eller depression**?  
Det findes der ikke en universalløsning på. Men et er sikkert  
- du kan helt afgjort hjælpe.

Af **Tine Santesson** / Illustration **Mikkel Henssel**

**V**i ses på mandag'. Det siger vi velment, men også ofte henkastet, når vi drøner ud af døren fredag klokken fyraften for at holde weekend. Men for stress- og depressionsramte er det ofte et stort ønske at kunne sige lige netop dén sætning – også selv om det kan være rigtig svært at overskue at skulle møde på arbejdet. For selv om vi ikke føler, vi magter at arbejde, er det lige netop det, vi gerne vil, for så er vi jo 'normale'. Men det er altså også helt normalt at være stressramt. Desværre.

Det kan dog heldigvis lade sig gøre at blive ved med at sige 'god weekend' til vores kolleger, selv om vi er gået ned med flaget. Og faktisk er det også tit den bedste løsning, lyder det fra to eksperter.

Om det så bare er en enkelt time om ugen, er det nemlig, så vidt det er muligt, vigtigt at holde fast i arbejdet, mener Helle Mørk Balling, HR- og forretningsudviklingschef hos Team Sherpa, og erhvervspsykolog Henriette Cranil fra Psykiatrifonden. For i langt de fleste tilfælde er det den bedste sikring for at komme helt tilbage i fulde omdrejninger bedst og hurtigst.

"Forskningen peger på, at den stressede ikke skal have det alt for fredeligt. Når man resignerer i passivitet, så ved vi, at symptomerne forværres, og der er risiko for, at det varer ved. Samtidig kan angsten for at mistet arbejdet fastholde dem i stressen eller depressionen," siger Henriette Cranil.

Helle Mørk Balling understreger også, at det har stor betydning at kunne holde fast i sin arbejdsidentitet og i en 'normal' hverdag.

"Hvis du slipper helt, kommer du til at bokse med tanker: Hvad tænker de andre om mig, og kan jeg overhovedet komme tilbage til jobbet og finde ud af at løse mine opgaver? Men hele det loop sparer du dig selv for, hvis du ikke trækker stikket helt til arbejdet," siger Helle Mørk Balling.

## Hold fast

Helle Mørk Balling og Team Sherpa støtter og rådgiver stress- og depressionsramte og er med i et forskningsprojekt, der har fokus på at få flest muligt af dem med psykiske lidelser tilbage i arbejde eller uddannelse. Og hun kan altså ikke opfordre nok til enten at holde fast i arbejdet eller hurtigst muligt at vende tilbage, hvis man er én af dem, der er bukket under for stress eller depression.

Det kræver dog den helt rigtige indsats fra både arbejdspladsen, lederen og kollegerne, mener både hun og Henriette Cranil.

"Det handler ikke bare om at være en god chef og arbejdsplads. Men det lønner sig, for det er dyrt både menneskeligt og økonomisk ikke at tage det alvorligt og undlade den fulde støtte. Og det viser sig ofte, at du kan mere, end du selv tror, hvis du får den rette støtte," siger Henriette Cranil.

Nærmeste leder er dog oftest den mest afgørende i processen, mener de begge.

Men lederen skal også fare med lempe.

"Som chef skal du vise, at den ramte medarbejder er ønsket, for noget af det, de rammes hårdest på, er selvværdet. Men du skal samtidig også sige, at du er klar over, at de ikke kan honorere lige nu, og at det er helt ok. Vi skal være opmærksomme på og forstå, at selv nogle små opgaver, som vi ledere synes er små, kan virke meget store for den ramte medarbejder," siger Helle Mørk Balling.

## Ingen rigide planer

Det er både hendes og Henriette Cranils erfaring, at alle kan gå ned med stress og depression. Og det er som sagt deres erfaring, at de hurtigst muligt skal tilbage på arbejdet, hvis de er sygemeldt. Og her er det igen vigtigt, at lederen tager teten.

"Ring vedkommende op og sig: 'Jeg har stor respekt for det



her, og jeg vil meget gerne snakke med dig om, hvordan vi får det løst bedst muligt. Og uanset om det er arbejdsmængden, opgaverne eller relationen, så er det vigtigt at få sat ord på knasterne,” siger Henriette Cranil.

Og så er det også afgørende at få en plan – men endelig ikke en rigid plan, understreger Helle Mørk Balling.

”Man kan fx aftale, at vedkommende i starten kommer ind en time hver anden dag og langsomt trapper op. Det er vigtigt at italesætte, at planen sagtens kan ændre sig mange gange undervejs, og der kan skrues op og ned for arbejdstiden og opgaverne. For jo mere jeg har arbejdet med det her, jo mindre kan jeg sætte en fast formel på, hvad der er det rigtige. Det vigtigste er at lytte til den enkelte og sørge for, at det er et individuelt tilrettelagt forløb,” siger Helle Mørk Balling.

**“Forskningen peger på, at den stressede ikke skal have det alt for fredeligt. Når man resignerer i passivitet, så ved vi, at symptomerne forværres, og der er risiko for, at det varer ved”**

Henriette Cranil, erhvervspsykolog

#### Den bedste støtte fra kollegerne

Chefen er som sagt en afgørende brik, men kollegerne og kulturen på arbejdspladsen i det hele taget kan bestemt også gøre det nemmere for den enkelte at komme tilbage på sporet igen.

Ifølge Helle Mørk Balling er det ofte kollegerne, som først

opdager, at der er noget galt. Og så er det med at reagere. Jo før det bliver opfanget og jo før, der bliver taget affære, jo større er chancen og så for, at vores stress- og depressionsramte kolleger kommer på benene igen.

”De kan fx tage fat i vedkommende og sige: ’Du ser ikke så glad ud for tiden, er der noget, jeg kan hjælpe dig med?’ Eller de kan gå til lederen og sige: ’Jeg ved ikke, om jeg har spottet rigtigt, men den og den hænger lidt med hovedet.’”

Og hvis man har været sygemeldt fra arbejdspladsen, handler det endelig ikke om at behandle den tilbagevendte kollega som et råddent æg, siger Henriette Cranil.

”Det er ikke kollegerne, der har hovedansvaret, men de kan være store bidragsydere til, at miljøet omkring den pågældende er så godt som muligt. De kan fx sige: ’Rigtig godt at se dig’ uden at tillægge det alt for stor og dermed problematisk opmærksomhed.”

Helle Mørk Balling er enig i, at man skal passe på med at gøre et alt for stort nummer ud af den stress- eller depressionsramte kollega.

”Ja, det er en hårfin balance. Vi skal selvfølgelig være forstående og hjælpsomme, men det skal heller ikke overgøres. For ingen af os har lyst til at falde uden for fællesskabet og være den, der altid skal tages hensyn til,” siger Helle Mørk Balling.

Og så skal vi huske på, at det kan ske for os alle sammen – tro det eller ej.

”Men den, der er gået helt ned med flaget, kan heldigvis komme helt op igen – rejsen varer bare længere end fra sidste uge til nu. Det tager tid – og det er meget individuelt, hvor lang tid det tager, og hvordan det skal håndteres, og dét er afgørende hensyn at tage,” siger Helle Mørk Balling. ■



# ”Jeg vil bygge et parkour-imperium”

## MIN KARRIERE:

**Christoffer Clausen** står bag Europas største web-butik for parkour-udstyr. Studiet på CBS gav ham modet og teorien til at blive selvstændig som 20-årig.

Af Mads Matzon / Foto Jasper Carlberg

**C**hristoffer Clausen står ved det lille tekøkken i kontorfællesskabet på CSE – en iværksætterorganisation tilknyttet CBS. Ved bordet bag ham sidder to andre unge iværksættere med dagens frokost: en pakke rugbrød, en bøtte rejesalat og lidt skiveskåret trestjernet salami.

”Jeg havde egentlig søgt ind på kandidaten på CBS, men den dag, der var sidste frist, trak jeg ansøgningen tilbage. Jeg ville hellere prøve kræfter med at være selvstændig, mens jeg havde muligheden for det.”

Han arbejder fuld tid med sin webshop, Lachette.dk, der sælger udstyr til parkour-udøvere. Primært specielle sko med særligt klæbrige såler, men også bukser, trøjer, tasker, kasketter og huer. Kontorarbejdet klarer han på CSE, og lageret er en container i Københavns Nordhavn.

Christoffer Clausen begyndte selv at dyrke parkour under et ophold i Frankrig. Parkour er en sportsgren og livstil, som handler om at komme fra A til B så hurtigt, effektivt og kreativt som muligt – og kun ved hjælp af sin egen krop. Fx ved at hoppe over et bord på en kreativ måde eller at løbe hurtigt op ad en mur. Det gør ikke noget, hvis det også foregår på et tag eller et andet højt sted. Udadtil virker det som en ekstrem sport for adrenalinjunkier, men udøverne går også meget op i det



mentale aspekt, og alt er nøje gennemtænkt og planlagt ned til mindste detalje.

Butikken får mellem to og tre ordrer om dagen, hvilket lige er nok til, at det løber rundt, og at Christoffer Clausen kan leve af det. Han har ansat to unge medarbejdere til at tage sig af pakning og forsendelse. Derudover sponsorerer han seks danske og fem udenlandske parkour-udøvere med udstyr og rejser.

”Jeg startede på studiet, et par måneder efter jeg kom hjem fra mit sabbatår i Frankrig. På CBS fik jeg hurtigt øjnene op for, at jeg faktisk var gammel nok til at blive iværksætter. Jeg havde ellers altid set selvstændige som nogle, der var lidt mere oppe i alderen og med noget mere erfaring.”

Mens han tog sin bachelorgrad i interkulturel markeds-kommunikation, arbejdede han deltid med firmaet ved siden af studiet.

”Det gav mig mulighed for at afprøve teorierne i praksis, hvilket også kunne ses på mine karakterer i slutningen af bacheloren. Alt gav mening på en helt anden måde, når der var et formål med det.”

Lige nu arbejder Christoffer Clausen på at få to medejere ind over Lachette, og målet er, at det kan blive verdens største parkour-site. ■



**? Skal du tilbage og læse en dag?**

"Jeg tvivler på det. Ikke fordi jeg ikke synes, det er interessant, men jeg har efterhånden erfaret, at det er meget sjovere at lære tingene gennem praksis."



**? Hvad er din drøm?**

"Det er at opbygge verdens største parkour-imperium."



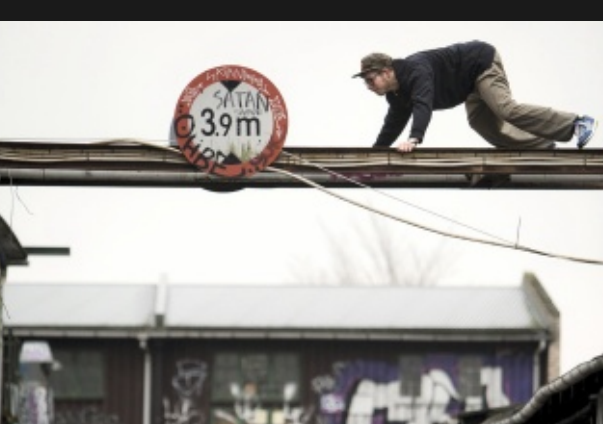
**? Hvor meget bruger du dit studie?**

"Mega-meget. De analytiske værktøjer og den strategiske del af det – det har jeg brugt ekstremt meget. Hvordan man laver en markedsanalyse og konverterer den analyse til en strategi, som man rent faktisk kan bruge i virksomheden."



**? Hvor stort er parkour i Danmark?**

"Der er cirka 3.000 udøvere i Danmark. I Europa er der omkring 100.000 og på verdensplan måske 500.000 til en million. Det er ret småt stadigvæk, men det er eksploderet de sidste par år i Danmark, og vi er det land i verden, der har flest parkour-parker. Altså områder særligt bygget til at udøve parkour."





# STUDIELIV



Da Carina Maibom fik et 7-tal på første semester, troede hun, at hendes karriere allerede lå i ruiner. Hun er heldigvis blevet klogere. Siden er det blevet til alt mellem 4 og 12, og i dag tør hun godt stå ved sine 7-taller og er stolt over dem.



# Karakterræs giver dårligt studiemiljø

*Carina Maibom* læser jura i København. Ifølge hende er stemningen på studiet præget af angsten for ikke at få 12 i alle fag. Hun fandt selv en simpel løsning på at komme ræset til livs.

Af *Mads Matzon* / Foto *Petra Kleis*

**E**fter to år som HA(jur.)-studerende på CBS skiftede Carina Maibom til Jura på Københavns Universitet. Hun kom fra et studiemiljø, hvor karakterer var vigtige, men ikke altoverskyggende, til et karakterræs, hvor 7-taller er små katastrofer, og 4-taller er noget, man ikke taler om.

## ? Hvordan er der karakterræs på Jura?

”Vi tror alle sammen, vi skal have 12 i alle fag, men hvis man ser på statistikken, er gennemsnittet meget lavere. Folk er bange for ikke at kunne få job, hvis de får et 4-tal. Folk fortæller ikke om deres lavere karakterer. En undersøgelse fra Juridisk Diskussionsklub viser faktisk, at mange direkte lyver om dem.”

## ? Hvordan kan det være?

”Vi hører alle sammen om, at det kun er de bedste, der kan få job. Vi kommer næsten alle med et højt snit fra gymnasiet, og så har vi svært ved at forstå, at et 7-tal kan være en rigtig flot karakter, hvis gennemsnittet faktisk er 4. Det er selvfølgelig ikke det samme, som at vi ikke skal være ambitiøse og yde vores bedste i fagene.”

## ? Hvordan er stemningen på studiet?

”Vi er hele tiden bange for at fejle. Det

“Vi tror alle sammen, vi skal have 12 i alle fag, men hvis man ser på statistikken, er gennemsnittet meget lavere”

eneste, vi rigtig taler om, er karakterer. Det fylder rigtig meget. Det hele handler om karakterer, fra vi kommer, til vi går. Det giver et rigtig dårligt studiemiljø.”

## ? Hvordan påvirker det dig?

”Jeg lægger et negativt pres på mig selv. Jeg er meget mere ensom på Jura, end jeg var på CBS. Der er slet ikke samme sammenhold, og jeg tror, det har noget at gøre med, at vi hele tiden taler om karakterer. På et tidspunkt får man nok og føler sig ikke god nok, og så begynder man også lidt at isolere sig.”

## ? Hvordan så I på karakterer på CBS?

”Der handlede det meget mere om at få det rigtige studiejob, og karaktererne var lidt i baggrunden. Der var et langt større sammenhold mellem de studerende, og vi slappede mere af sammen. Studiet var selvfølgelig vigtigt, og man ville gerne gøre det godt, men alt handlede ikke kun om karakterer.”

## ? Hvad kan I gøre ved det på Jura?

”Det er meget simpelt. Hvis du går ind og kigger på vores intranet, kan du se fordelingen af karakterer for hver enkelt eksamen fra de sidste mange semestre. Der er det tydeligt, at gennemsnittet ikke er i nærheden af 12. For flere fag ligger det nærmere omkring 4. Så bliver alt fra 4 og opefter faktisk til en god karakter.” ■

## INFO

Sådan oversætter du karakterer til den gamle skala:

Ny skala 7-trins-skalaen	Gammel skala 13-skalaen
12	13 og 11
10	10
7	9 og 8
4	7
02	6
00	5 og 03
-3	00

Kilde: *uvvm.dk*

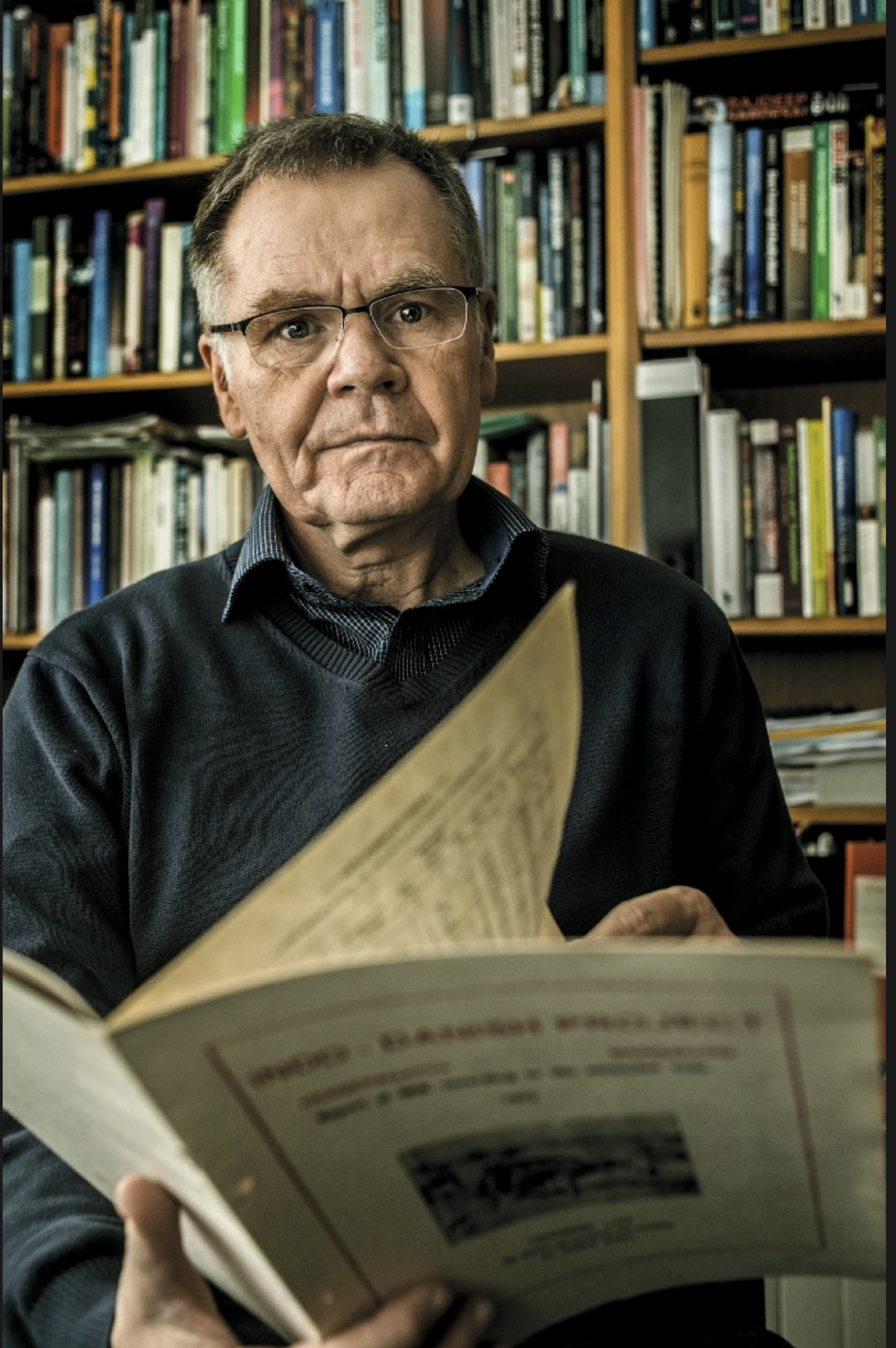
---

# DEN GLOBALE FODERMESTER

---

Som 21-årig læste **Frands Dolberg** en artikel om sult og nød i Indien. Det ændrede hans liv. I stedet for at overtage familiegården på Norddjurs tog han til Indien som ulandsfrivillig, læste statskundskab i Aarhus og brugte siden hele sit arbejdsliv til gavn for verdens fattige småbønder. Han er imponeret over fremskridtene i udviklingslandene, men også kritisk over for den udviklingsbistand, han selv blev en del af.

Af *Jesper Heldgaard* / Foto *Simon Jeppesen*







Frans Dolberg som ung ved et stort dansk kvægprojekt i Indien, og som 17-årig, hvor han fortsat arbejdede ved landbruget i sine skoleferier.

**F**rands Dolberg sidder på sit lille kontor i villaen i Aarhus og kigger begejstret på en gulnet og næsten 50 år gammel rapport. Rapporten er fra hans første ulandsophold ved et stort, dansk kvægprojekt i Indien og spækket med detaljerede tabeller.

De ser ærligt talt ikke voldsomt ophidsende ud. Men for Frands Dolberg var den virkelighed, tallene afslørede, lidt af en øjenåbner:

”Vi kom for at lære indiske bønder om godt landmandskab, men tabellerne viste, at når de lokale bønder fik adgang til bedre krydsningskvæg, så var flere af dem i stand til at få deres køer til at præstere lige så høje mælkeydelser, som vi kunne på det danske modellandbrug.”

Så i stedet for bare at belære inderne om godt, dansk landmandskab brugte Frands Dolberg årene i den lille landsby i Indien på også at tilegne sig nyttig viden og metoder fra inderne.

”Jeg lærte utroligt meget, og det, at jeg selv konstant har kunnet lære nyt og overalt mødt omstillingsparate bønder, er grunden til, at jeg har tilbragt hele mit arbejdsliv med udviklingsarbejde. Det var ikke planlagt. Det ene har bare taget det andet. Læringen går begge veje i alt godt udviklingsarbejde. Det glemmer vi ofte.”

### Vild med stamtavler

Det lå ikke i kortene, at Frands Dolberg skulle få en 45-årig karriere i arbejdet med udviklingslande, da han voksede op på familiens gård ved Ørsted på Norddjurs.

”Jeg er bondefødt og passede besætningen hjemme på gården efter skoletid. Ikke fordi jeg skulle, men fordi jeg kunne lide det,” fortæller Frands Dolberg, der også godt kunne finde på at pjække fra skolen for at tage med på kvægavlerforeningens årlige udflugt.

”Jeg gik meget op i køernes stamtavler og kunne flere af dem udenad. Så der var nogen, der mente, jeg skulle stille op i datidens hotte quiz, Kvit eller dobbelt.”

Det blev nu ved snakken, men da Frands var færdig med 7. klasse, var der ingen vaklen: Han skulle være landmand, forlod skolen og kom ud at tjene på flere gårde. Og da han som 17-årig igen satte sig på skolebænken for at tage real- og siden studentereksamen, fortsatte han med at arbejde ved landbrug i ferierne.

Men så var det, han under eksamenslæsningen faldt over en artikel om sult og nød i Indien. Og om organisationen Mellemfolkeligt Samvirke, der et par år forinden var begyndt at sende unge danske ’u-landsfrivillige’ til de fattige lande.

Frands søgte ud og fik ja. Året efter var det af sted til Hesaraghatta i Indien. Som 22-årig, med en studentereksamen og masser af praktisk landbrugserfaring, men ingen formel landbrugsuddannelse.

”Det kunne lade sig gøre dengang. Heldigvis. For det var fantastisk at få mulighed for at bo i en indisk landsby et par år og have tid til at lære folk og de lokale forhold godt at kende. Jeg lærte en masse, jeg har kunnet bruge lige siden. Fx at udviklingen ikke starter, når vi kommer, eller slutter, når vi tager af sted. Det er ting, der forekommer indlysende, men som vi kan

være tilbøjelige til at glemme. Især når vi, som det ofte sker nu, kommer farende ind og ikke har ret lang tid i de lande, vi skal hjælpe.”

### Indisk kærlighed

I Indien faldt Frands Dolberg ikke blot for udviklingsarbejde, men også for en ung, indisk bioanalytiker, Jainamma. De blev gift, og hun tog med til Danmark i 1971, hvor hun straks fik arbejde på det lokale Ørsted Sygehus. Han begyndte at læse – ikke til landbrugstekniker eller agronom, men statskundskab på Aarhus Universitet.

**“Det sagde mig mere at gøre en indsats for at sætte den daglige mælkeydelse på fattige bonders koer op fra 1 til 2 liter end at drive et moderne, dansk landbrug”**

Frands Dolberg



”Jeg havde jo allerede en masse praktisk viden om og erfaring med landbrug,” fortæller Frands Dolberg, der da også har skrevet fodermester i sine unge år på sit imponerende lange cv.

”Jeg valgte statskundskab for at blive bedre til at administrere projekter, analysere og finde løsninger.”

Til gengæld blev han en noget atypisk statskundskabsstuderende, der på Statsbiblioteket fordybede sig i emner som potentialet i at bruge rishalm som husdyrfoder. Og inden eksamen kom i hus i 1983, var han et par længere afstikkere i Indien – bl.a. for at skrive sit statskundskabsspeciale om indisk husdyrbrug. Han nåede også tre år med familien, der nu også talte sønnerne Thomas og Johannes, i Bangladesh som Danida-rådgiver i landbrug og fiskedamme på det store Noakhali-projekt.

Efter eksamen skiftede Frands Dolberg studieortet til Aarhus Universitet ud med en deltidsstilling som ekstern lektor og etablerede i 1985 det tværfaglige kursus ’ulandslære’, som han troligt kørte hvert forår helt frem til og med 2014. Over årene har kurset introduceret næsten 1.000 studerende fra en række forskellige fag til udviklingsarbejde i teori og praksis.

Men det meste af Frands Dolbergs arbejdsliv er gået med talrige konsulent- og forskeropgaver over det meste af verden, et hav af artikler til internationale tidsskrifter. Langt det meste med fokus på småbønder, hvoraf de fleste i øvrigt er kvinder.

Han har prøvet det meste. Arbejdet for en række FN-organisationer, for Danida, andre bilaterale donorer, EU, for forskellige NGO’er, Den Asiatiske Udviklingsbank og mange flere. På flere forskellige kontinenter.

Det hektiske rejseliv kunne lade sig gøre, fordi Jainamma passede hus, børn og arbejde i Aarhus, mens gemalen rejste verden rundt. Den tilværelse var hun forberedt på fra barnsben: Hun er fra den indiske delstat Kerala, hvor millioner af familier lever af, at den ene ægtefælle – oftest manden – arbejder i udlandet.

### Opgør med pessimismen

Sine mange erfaringer har han ikke – i hvert fald hidtil – brugt til at blande sig i den til tider hede, danske debat om udviklingsbistand. Til gengæld vidner hans lange, lange publikationsliste om et stort og vedholdende engagement i den internationale, faglige debat om småbønders vilkår.

”Jeg kan godt have det lidt svært med den danske debat,” indrømmer Frands Dolberg, der heller ikke er typen, der søger rampelyset.

”Der er et utroligt snævert fokus på den danske bistand og på at måle og fremvise de direkte resultater af den. Sandheden er jo, at vores bistand kun udgør en lille del af det samlede billede, så kig dog på dét og på, om Danmark bidrager til, at tingene går den rigtige vej.”

Selv mener Frands Dolberg, at udviklingen i de fattige lande er gået overraskende hurtigt.

”Den forventede levealder i en række ulande er steget fra under 50 år dengang til næsten 70 år nu. Lavindkomstlande er forvandlet til mellemindkomstlande. Millioner har fået adgang til bedre sundhed og uddannelse. Den globale middel-

klasse tæller i dag næsten 2 mia. mennesker og ventes i 2030 at udgøre ca. halvdelen af verdens befolkning. Indien banker på til en permanent plads i FN’s sikkerhedsråd. Det er ændringer, som jeg ikke drømte om at komme til at opleve.”

Udviklingsbistanden har ifølge Frands Dolberg bidraget til den positive udvikling, men han mener, at andre faktorer har haft langt større betydning:

”Det afgørende skifte skete, da de tidligere kolonier blev selvstændige lande og fik deres egen politiske ledelse – selv om det er rigtigt, som vi hører igen og igen, at mange ulande har været plaget af dårlige og magtbegærlige politikere.”

En anden afgørende drivkraft for den positive udvikling, som vi ifølge Frands Dolberg

### INFO

#### FORSKNINGEN FORSVANDT

Forskning er en af Frands Dolbergs kæphest. Allerede i 1983 blev han rådgiver for International Foundation for Science, som støtter unge forskere i deres hjemlande.

”Det var før dansk ulandsforsknings guldalder, hvor danske forskningsinstitutioner og universiteter stod stærkt inden for bl.a. sundhed og landbrug. Men institutioner som Det Danske Skovfrøcenter og forskningsprogrammer som ENRECA er lukket. Universiteterne prioriterer heller ikke området så højt mere. Det er et problem, som vi bør gøre noget ved, hvis vi mener det alvorligt med vores udviklingsbistand.”

er tilbøjelige til at overse i den hjemlige debat, er, at der kommer flere veluddannede og engagerede folk i udviklingslandene.

”Jeg har jo haft det privilegium at arbejde sammen med en del af dem, bl.a. fra Nigeria, som vi i Danmark stort set kun forbinder med Boko Haram, korrupsion og elendig regeringsførelse. Men det er et kæmpeland med 180 mio. indbyggere, hvor der også sker positive ting. Jeg har mødt masser af kompetente nigerianere, der kun vil det bedste for deres land, og det er jo dem og ikke os udefra, der først og fremmest skaber fremdriften. Der bliver heldigvis flere og flere afrikanere som dem, og det gør mig optimistisk på kontinentets vegne.”

### Multilateral bistand er bedst

Selv om Frands Dolberg igen og igen betoner, at det er lokale kræfter snarere end udviklingsbistanden, der skaber udvikling, så er han en varm tilhænger af udviklingsbistand.

”Helt grundlæggende er udviklingsbistanden et signal om, at vi ikke er lige glade med sult og nød, og at vi gerne vil bidrage aktivt til en bedre verden. Jeg forstår slet ikke logikken i at beskære den langsigtede udviklingsbistand i en tid med stadig flere flygtninge.

God udviklingsbistand har en katalysatoreffekt og kan være med til at sætte fokus på oversete problemer,” mener Frands Dolberg, der kender adskillige multilaterale og bilaterale donorer indefra. Og han mener, det er den multilaterale bistand – f.eks. via FN-organisationer, der virker bedst.

”FN-organisationer som UNDP, FAO og IFAD har et, synes jeg, ufortjent dårligt ry som bureaukratiske og ineffektive, hvis folk overhovedet kender dem. Men det er dem, der står for de lange, seje træk, og det er her, faglighed samles på tværs af i- og ulande. Tag fx UNDP’s rapporter om menneskelig udvikling, som de begyndte at udgive i 1990. Og deres meget kritiske rapport om de arabiske lande. De har haft en enorm gennemslagskraft.”



## BLÅ BOG

### FRANDS DOLBERG

- Født i 1945 på en gård på det nordlige Djursland.
- Gik ud af skolen som 14-årig og fik plads på en gård.
- 1965: Realeksamen på kostskole i Rønde.
- 1967: Studentereksamen fra Statens og Hovedstadskommunernes Kursus på Frederiksberg.
- 1968: Udsendt som ulandsfrivillig i Indien af Mellempfolkeligt Samvirke.
- 1971-83: Cand.scient.pol.-studier på Aarhus Universitet afbrudt af perioder som udsendt til Indien og Bangladesh.
- 1985: Ekstern lektor på Aarhus Universitet, forsknings- og konsulentopgaver i det meste af verden.
- Gik på pension i 2014.
- Gift og far til to voksne sønner.

## FAKTA

- ENRECA: (Danida) Programme for Enhancement of Research Capacity in Developing Countries.
- FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations – FN’s Landbrugs- og Fødevarerorganisation.
- IFAD: International Fund for Agricultural Development – Den Internationale Fond for Landsbrugsudvikling.
- UNDP: United Nations Development Programme – FN’s Udviklingsprogram.

Den direkte bistand fra enkeltlande som Danmark er Frands Dolberg noget mere skeptisk overfor:

”I den bilaterale bistand fylder donoren typisk meget og har en tendens til at ville bestemme. Det er forståeligt nok, men desværre kan det blive på bekostning af modtagerens ønsker og behov.”

En anden uheldig tendens, Frands Dolberg har konstateret, er ’bureaukratiseringen’ eller ’djøfiseringen’ af udviklingsbistanden:

”Vi skal ikke tilbage til gamle dage. Men de utallige målinger og afrapporteringer er gået over gevind. Det giver ingen mening at bruge kostbar tid på detaljerede indikatorer for selv kortvarige og snævre indsatser. De populære logframe-analyser kan være et godt redskab, men kun hvis de hviler på solide data. Og det kan være et problem med den korte tid, konsulenter og andre udsendte nu har til rådighed. Kendskabet til lokale forhold bliver også mindre med nedskæringer i ministerier, på ambassader og bistandsmissioner, så de ansatte sjældent kommer ud af hovedstæderne.”

### Nu må andre tage over

Sidste forår stod Frands Dolberg for 30. gang i spidsen for det tværfaglige kursus ’Ulandslære’ på Aarhus Universitet med et fuldt hold, og i efteråret gik Jainamma også på pension efter 37 år på Aarhus Amtssygehus.

Selv om det var lidt vemodigt at afvikle ’Ulandslære’ for sidste gang, så er Frands Dolberg afklaret med, at det nu er slut. Og at det er op til andre, om kurset skal fortsætte.

”Det får vi se, om det skal, men det tager jeg overraskende let på. Jeg må være ved at blive gammel,” smiler Frands Dolberg.

”Jeg er indstillet på at lade andre tage over og bruge mere tid på den familie, jeg har trukket store vekslere på med mine mange og lange rejser.” ■









# Små kommuner mangler power til fundraising

Evnen til at *fundraise* betyder stadig mere for kommuners økonomi. Men fundraising kræver mange ressourcer, og mindre kommuner har ofte svært ved at løfte opgaven.

Af *Gitte Rebsdorf, freelancejournalist* / Illustration *Mikkel Henssel*

**F**undraising er i stigende grad blevet en nødvendighed i kommunerne. De er økonomisk pressede og fra statslig side bliver flere midler lagt i puljer, der skal søges om, vurderer kommunalforsker fra Kora, Kurt Houllberg.

”I de senere år har der været en tendens til, at kommunerne har skullet søge om at få del i øremærkede tilskud. Det har vi set med ældre milliarden og senest med dagtilbudsområdet. At der bliver givet flere penge via puljer frem for over bloktilskuddet giver mere bureaukrati i kommunerne, som skal bruge tid på at søge. Men også i staten, som skal behandle ansøgningerne,” siger kommunalforskeren.

Og her kommer små kommuner ofte til kort i kapløbet om at få del i de mange millioner kroner i offentlige puljer og private fonde. For at få held med arbejdet er det nødvendigt at bruge mange ressourcer, og det mangler små kommuner tit, vurderer Lotte Jensen, der er indehaver af fundraising firmaet Up Front Europe.

”Det er dyrt at være fattig, for der skal investeres en del ressourcer for at opnå succes med at fundraise. Det er nødvendigt at professionalisere arbejdet og geare sig strategisk, og nogen kommuner har svært ved at

løfte den opgave. Det er ofte de mindre og fattige kommuner,” siger hun.

Der findes ingen samlet opgørelse over, hvor mange penge de 98 kommuner hver især henter hjem via fundraising. Men ifølge de kilder, djøfbladet har talt med, spiller fundraising en større rolle end tidligere, og der er stor

forskel på, hvor mange penge kommunerne får hver især. De kommuner, som får flest penge, er dem, som har professionaliseret arbejdet med fundraising.

## Tidskrævende arbejde

Med sine kun 1.807 indbyggere er Læsø en af de kommuner, der mangler kapacitet til fundraising, fastslår øens borgmester Tobias Birch Johansen (V).

”For vores lille kommune er det en svær opgave. Vi har brug for pengene. Men hvis vi opnår støtte på for eksem-

pel 100.000 kroner til et projekt, er pengene måske på forhånd brugt op til løn, og så er det lige før, at det ikke kan betale sig. Det er meget tunge forløb, særligt når vi søger EU-midler,” siger borgmesteren.


Læsø har ikke opgjort, hvor mange ressourcer kommunen bruger på at hente penge fra fonde og puljer. Men et friskt eksempel viser, hvor tidskrævende arbejdet er. Udviklingskonsulent Niels Odgaard har brugt tre uger på at søge om ca. to millioner kroner i EU til forundersøgelser til udrulning af bredbånd på øen. Selve udrulningen vil koste omkring 50 millioner kroner.

”Der er meget dårlig bredbåndsdækning på øen. Relativt få indbyggere i forhold til øens areal gør, at virksamheder har begrænset interesse i at investere i det. Men for Læsø er det en nødvendighed,” siger Niels Odgaard.

## Stor forskel

Anderledes ser det ud i Varde Kommune i Vestjylland. Her har man siden 2010 arbejdet målrettet med at fundraise, og det har givet resultater. I 2013 og 2014 har Varde Kommune, der har omkring 50.000 indbyggere, hentet omkring 100 millioner kroner hjem fra diverse offentlige puljer og private fonde. I den lidt mindre Lemvig Kommune med ca. 11.000 indbyggere er





der ingen opgørelse over, hvor mange penge der er hentet hjem via fundraising. Men budet lyder på et betydeligt mindre beløb, nemlig 5 til 7 millioner kroner i 2014.

Varde Kommune har tænkt fundraising ind på alle niveauer i forvaltningen, og i år har 20 medarbejdere i kommunen fået en uddannelse i fundraising. Det lønner sig, for næste år forventer kommunen at hente ca. 40 millioner kroner hjem via fundraising.

”Vi arbejder strategisk med fundraising og har et netværk på tværs af kommunen. Der er opgaver, vi økonomisk har svært ved at løfte selv, og der får vi så hjælp fra fonde og puljer,” fortæller kommunaldirektør Mogens Pedersen.

### Administrativt bøvl

I Danmarks næststørste by Århus har man også prioriteret fundraising højt, og har fundraisere i samtlige af kommunens forvaltninger. Per Jensen, der er chef for HR i borgmesterens afdeling, kan dog ikke oplyse antallet.

”I nogle afdelinger fylder det meget. I Socialforvaltningen har der været eksempler på aktiviteter, hvor fundraising har udgjort op til halvdelen af driftsbudgettet i en periode,” siger Per Jensen.

Også Fredensborg Kommune i Nordsjælland og Vesthimmerlands Kommune ligger i top, når det gælder om at hente penge fra puljer og fonde. Begge kommuner har ansat professionelle fundraisere, som i 2013 og 2014 er blevet kåret som årets bedste fundraisere af en bedømmelseskomite under det virtuelle netværk, Up Front Net. Fredensborg Kommune har på to år hentet omkring 100 millioner kroner hjem og Vesthimmerlands Kommune har i 2014 hentet 20 millioner kroner til sine knap 40.000 indbyggere.

Men selv fra de kommuner, som har succes med fundraising, er der kritik.

”Der er meget bureaukrati og administrativt bøvl, særligt når man søger EU-midler, og det kræver mange ressourcer at fundraise,” siger Carsten Christensen fra Vesthimmerlands Kommune.

### Zig-zag kurs

Midlerne fra såvel offentlige puljer som private fonde giver dog problemer med at styre økonomien og udviklingen i kommunen. Pengepuljer og fonde skal ofte gå til udvikling af et bestemt område eller støtte spektakulære projekter som et nyt museum ved Vestkysten.

”Det er lettere at få penge til cykelstier, der skal fremme og udvikle turismen, end det er at få penge til cykelstier, som skal sikre skolevejen. Derfor kræver det, at man

tænker fundraising ind i kommunens politik, så der er penge til kerneopgaverne,” siger kommunaldirektør i Varde Kommune, Mogens Pedersen.

Karsten Vrangbæk, der er ph.d. i statskundskab og leder af Center for Health Economics and Policy ved

Københavns Universitet, er enig i, at den øgede fundraising kan give problemer med at planlægge en langsigtet politik i kommunerne.

”Der kan opstå problemer, når midlerne på et tidspunkt udløber. For hvis ikke længere, der er penge til at videreføre projektet, kan det føre til en zig-zag kurs, hvor kommunens politik kommer til at handle om, hvordan man løber efter den næste pulje. Der er også en risiko for, at man binder sig til bestemte

teknologiske løsninger og driftsudgifter, som måske ikke er optimale på længere sigt,” siger Karsten Vrangbæk.

I Lemvig Kommune kan man nikke genkendende til den problemstilling. Kommunen havde fået bevilget 100.000 kroner til et projekt for sundhed og ældre. Men da pengene udløb, var der ikke midler til at fortsætte.

”Nogle af pengene gik til motion for ældre. Men da forløbet ophørte, var der ikke midler til at videreføre det, oplyser udviklingskonsulent,” siger Anders Holm.

### Måtte sende penge tilbage

At fundraising kræver en målrettet indsats, viser sig også ved, at kommuner har oplevet at sende penge retur. Det har været tilfældet i Struer Kommune.

”Vi har måttet sende penge tilbage et par gange. Det kan være, fordi vi har fået løst problemet på en anden måde, så det ikke har været aktuelt længere, da vi modtog pengene. Det er nogle år siden. Det kræver mange ressourcer at fundraise,” siger kommunaldirektør Claus Damgaard.

Lotte Jensen fra Up Front Europe har arbejdet med fundraising i flere årtier, og hun medgiver, at fundraising kræver en stor indsats, hvis det skal give mening for kommunerne.

”Det kan ofte ikke betale sig at søge om små beløb på 50.000 - eller 100.000 kroner, fordi der også kan ligge en del arbejde med mindre ansøgninger. Det er nødvendigt at tænke fundraising ind i forbindelse med kommunens udviklingsstrategi,” siger hun. ■

**“Det kan føre til en zig-zag kurs, hvor kommunens politik kommer til at handle om, hvordan man løber efter den næste pulje”**

Karsten Vrang



# — DIPLOM I — KOMMUNIKATION

Styrk dit arbejde og din karriere med et enkelt kursus eller en hel diplomuddannelse i kommunikation. Kurserne er målrettet professionelle kommunikatører og journalister. Du er sikret de allerbedste undervisere, og med uddannelsen får du et stykke papir, som formelt løfter dit CV.

— LIGE NU KAN DU TILMELDE DIG: —

## BRANDINGSTRATEGI & KAMPAGNER

Lær at arbejde strategisk med organisationens identitet, image, branding, design, storytelling og kampagner. Du får teori og begreber om image- og brandingprocesser, så du kan stå i spidsen for udvikling af en brandingstrategi.

*København, start 23. marts*

**Undervisere:** Mie Femø Nielsen & Jesper Højberg  
[dmjx.dk/brandingstrategi](http://dmjx.dk/brandingstrategi)

## KOMMUNIKATIONS- PLANLÆGNING

Kom i dybden med det vigtigste værktøj i den strategiske værktøjskasse: Kommunikationsplanen. Lær at planlægge strategisk kommunikation, som understøtter virksomhedens målsætninger og bliv trænet i at prioritere og måle din indsats.

*København, start 16. marts*

**Underviser:** Helle Petersen  
[dmjx.dk/komplanlaegning](http://dmjx.dk/komplanlaegning)

## KOMMUNIKATIONS- & PR -STRATEGI

Kurset klæder dig på med strategi, teori og begreber til at arbejde professionelt med strategisk kommunikation i din virksomhed eller organisation. Du kommer også til at arbejde med din egen rådgiverrolle.

*København, start 19. marts eller 18. maj*

**Undervisere:** Mie Femø Nielsen & Jesper Højberg  
[dmjx.dk/pr](http://dmjx.dk/pr)

## SKAB VÆRDI MED DIN KOMMUNIKATION

Skab værdi ved at integrere dit kommunikationsarbejde med organisationens overordnede mål og eksekvere strategien effektivt. Lær at navigere i feltet mellem strategi og praksis og at sætte ind med dine kompetencer netop der, hvor det giver mening.

*København, start 4. maj*

**Undervisere:** Jesper Højberg & Mikkel Jørnvil Nielsen  
[dmjx.dk/skabvaerdi](http://dmjx.dk/skabvaerdi)

Læs mere om kurserne på  
[dmjx.dk/kurser](http://dmjx.dk/kurser)



**DANMARKS MEDIE- OG  
JOURNALISTHØJSKOLE**



# JORDEN RUNDT

Af Mikkel Krogh

## HIV på fremmarch i Rusland

Rusland er ikke kun plaget af den verserende konflikt med Ukraine og en voksende økonomisk krise. Det er samtidig et af de lande i verden, hvor HIV spredt sig hurtigst. Det skriver EUobserver på baggrund af en større analyse.

I 2010 blev der registreret 58.000 nye HIV-tilfælde i Rusland, mens tallet var steget til 78.000 i 2013. Dermed nåede antallet af registrerede HIV-smittede op på knap 900.000. Ifølge WHO er det dog kun toppen af isbjerget, da mange russere ikke lader sig teste. WHO anslår, at det reelle antal smittede snarere ligger på omkring 2,4 millioner.

Hovedårsagen til de mange smittede er stofmisbrugere, der deler kanyler. Og Rusland vil ikke – som mange andre lande – finansiere rene kanyler til landets narkomaner. Det vil bare medføre endnu flere, lyder argumentet.

I det hele taget gør Rusland ikke meget for at hjælpe landets mange misbrugere. Også metadon, der ellers kunne hjælpe folk ud af deres misbrug, er forbudt.

Internationale eksperter frygter, at den økonomiske krise vil medføre endnu flere smittede. Erfaringer viser nemlig, at den type misbrug, der bidrager til spredningen af HIV, vokser i forbindelse med økonomiske kriser.

## Kun de rige mærker væksten i USA

De seneste års vækst i USA er kun kommet de rigeste til gode. Det skriver New York Times på baggrund af tal fra det amerikanske skattevæsen.

Mens 99 procent af amerikanerne ikke har mærket noget til USA's økonomiske genopretning efter krisen i 2008, kan landets mest velhavende glæde sig over en pæn stigning i indkomsten.

Den gennemsnitlige indkomst blandt de én procent rigeste er steget fra 871.000 \$ i 2009 til 968.000 \$ i 2012/2013. For de resterende 99 procent af befolkningen er gennemsnitsindkomsten derimod faldet fra 44.000 \$ til 43.900 \$ om året.

Den brede del af befolkningen, som betalte den største regning i forbindelse med finanskrisen, kan altså konstatere, at de allerrigeste også er dem, der først høster gevinsterne, når økonomien begynder at lysne.



Foto Shutterstock



Foto Shutterstock

## Risiko for ny boligboble i Irland

Det er kun fire år siden, at Irlands boligmarked kollapsede og kastede landet ud i økonomisk krise. Nu har landets boligpriser igen fået luft under vingerne og kan registrere de største prisstigninger i EU, skriver EUobserver.

Boligpriserne steg således med hele 15 procent fra september 2013 til september

2014 – seks gange mere end gennemsnittet i EU.

Normalt bliver stigende boligpriser betragtet som et positivt tegn og udtryk for, at befolkningen har tillid til de økonomiske fremtidsudsigter. Men EU-Kommissionen har af frygt for nye boligbobler opfordret til, at ejendomsskatterne hæves.

**5%**  
på din lønkonto

# Hvorfor ikke få endnu mere ud af dine hårdt tjente penge?

Som medlem af Djøf kan du få en lønkonto med Danmarks højeste rente. Det betyder, at du får endnu mere ud af dine penge hver eneste dag.

Med LSBprivat®Løn får du hele 5% i rente på de første 50.000 kr. Og ja, så er der 0% på resten. For Lån & Spar er en bank, der har fokus på, hvad der er vigtigt for dig. Du får for eksempel en personlig rådgiver, der kan give klar besked.

## Det skal der til, for at du kan få 5% på din lønkonto

- Du skal være medlem af Djøf - og have afsluttet din uddannelse.
- Du skal samle hele din privatøkonomi hos os. LSBprivat®Løn er en del af en samlet pakke af produkter og services. Og vi skal kunne kreditvurdere din økonomi i forhold til den samlede pakke.
- Du behøver ikke i første omgang at flytte dit eksisterende real-kreditlån, men nye lån og eventuelle ændringer skal formidles gennem Lån & Spar og Totalkredit.
- Rentesatserne er variable og gældende pr. 1. januar 2015.



## FÅ DANMARKS HØJESTE RENTE PÅ DIN LØNKONTO

**Ring:** Direkte til os på 3378 1975

**Online:** Gå ind på [lsb.dk/djoef](http://lsb.dk/djoef) og vælg 'book møde', så kontakter vi dig.



Lån & spar

din personlige bank

# Politisk tsunami i Sydeuropa

Det nye venstrepopulistiske parti **Podemos** i Spanien er den største udfordring mod den bestående politiske orden i landet. Tilslutningen skyldes høj arbejdsløshed, udbredt korrupsion og lede ved de etablerede partier.

Af **Regner Hansen**, freelancejournalist

Foto **Andres Kudacki/Polfoto** og **Emilio Morenatti/Polfoto**

**F**olk promenerer i solen langs den eroderede stenmole, akkompagneret af lyden af bølgeskvulp. Cádiz på Spaniens sydspids er næsten omgivet af vand. Byen betragtes som den ældste bosættelse i Europa og har befæstede bygninger og labyrintiske gyder, og den virker, ja, som lutter idyl.

Men når mørket falder på, stikker fattigdommen sit grimme fjæs frem i form af hjemløse, der lægger sig for natten i indgangen til Unicaja og andre af de mange bank- og sparekassafilialer. Og hvis man i dagtimerne bevæger sig over i den nyere bydel, bliver man på boulevarden Avenida Andalucía vidne til en menneskestrøm ind og ud af en grå bygning, hvor der med grøn skrift på et skilt står Oficina de Empleo, arbejdsformidlingen.

Arbejdsløsheden i Cádiz-provinsen overgår med sine over 42 procent alle andre steder i Spanien og er næsten dobbelt så høj som landsgennemsnittet, der i sig selv har et forstemmende niveau. Den økonomiske krise har trukket dybe spor gennem landet, hvis plads i eurozonen der på et tidspunkt blev sået tvivl om.

Læg hertil en kæde af skandalesager om politisk korrupsion, som i mange tilfælde udspringer af, at partifunktionærer er modtagelige for bestikkelse fra lokale erhvervsfolk, som er opsat på at skaffe en tilladelse eller få en kontrakt. Senest har opmærksomheden samlet sig om en tidligere kasseimester i det regerende konservative Folkepartiet (PP), der bedyrer,



at selveste premierminister Mariano Rajoy har kendt til et hemmeligt parallelt regnskab og tilmed har fået udbetalt sorte penge.

Således er der blandet en perfekt cocktail, som fremkalder lede over for de etablerede politikere og deres partier.

## En anden forståelse

“Andalusien er den region i EU, hvor det er mest påtrængende med forandring,” fastslår Teresa Rodríguez.

Hun er en 33-årig gymnasielærer og kommer fra netop Cádiz. Hun er blandt de fire medlemmer, som partiet Podemos fik indvalgt i Europa-Parlamentet i maj 2014.

Podemos er et venstrepopulistisk parti, som kræver en mere “retfærdig” økonomi, herunder genforhandling af udlandsgælden. Partiet forlanger også et opgør med indspistheden hos dem, de kalder “den politiske kaste”.

“Vi har en anden måde at forstå politik på, for vi har en anden måde at forstå livet på,” lyder det filosofisk fra Rodríguez.





Podemos, som blev dannet i februar 2014, er på blot et år blevet Spaniens største parti i meningsmålingerne med en tilslutning på næsten 30 procent.

Og hvis valgsejren til Podemos' søsterparti Syriza i Grækenland har vakt opsigt i resten af Europa og udløst ny bekymring om eurozonens sammenhængskraft, så er der meget mere grund til at følge Podemos i de nærmeste måneder. Spaniens befolkning og økonomi er nemlig 4-5 gange større end Grækenlands.

Der skal være parlamentsvalg i Spanien senest i november, og forinden kommer lokalvalg i maj og - allerførst - et fremrykket regionalvalg i Andalusien den 22. marts. Der er tilmed rygter om, at Teresa Rodríguez vil stille efter posten som regional andalusisk præsident.

#### Jobs der blev væk

Uden for den buede hovedindgang til Cádiz' Universitets fakultet for økonomi og erhvervsøkonomi, en monumental

hvid bygning, står en klynge af unge og udveksler nyheder.

"Det er umuligt at finde job her i området," erklærer en af dem, Pilar López, om fremtidsudsigterne, og de andre nikker. Særligt ungdomsarbejdsløsheden er høj.

På sit kontor fortæller lederen af fakultetets afdeling for almen økonomi, Manuel Acosta Seró, at finanskrisen fra 2008 og frem satte et brat stop for byggeriet, som var motor i økonomien. I Cádiz er skibsværfter forsvundet, fabrikker til fremstilling af bildele er væk og offentlige aktiviteter såsom uddannelse og sundhed skåret ned. De unge kan i bedste fald gøre sig håb om midlertidige job, oplyser økonomen.

Fremstillingen af de unge som den mest sårbare gruppe går igen andetsteds i Cádiz, hvor en forskningsenhed under den spanske-katolske hjælpeorganisation Cáritas præsenterer en analyse om "eksklusion og social udvikling i Spanien" på et daglangt seminar i et auditorium.

Cáritas-sociologen Raúl Flores Martos viser på en Power-Point-slide, hvordan en fjerdedel af befolkningen er udsat for





De indendørs hæveautomater i Cadizs banker er blevet et yndet overnatningssted blandt byens hjemløse.

social marginalisering i form af arbejdsløshed, lav indkomst, ringe uddannelse, dårlig ernæring, begrænset adgang til sundhedsydelser og/eller mangel på en rimelig bolig. Blandt de unge er andelen en tredjedel.

“Krisen har forstærket et mønster, som fandtes i forvejen,” siger Flores Martos i en pause.

### Begyndte med protest

Podemos er en udløber af 15-M-bevægelsen fra maj 2011, der slog lejr på pladser i spanske byer i uger og måneder for at udtrykke misnøje med den etablerede politiske orden. Lederen Pablo Iglesias og andre fremtrædende skikkelser underviser i politisk videnskab på Complutense-universitetet i Madrid.

Podemos omfatter også personer med en fortid i organisationen Antikapitalistisk Venstre. Det gælder blandt andre Cádiz Teresa Rodríguez.

Trods en venstrepopulistisk retorik insisterer partiet på, at den virkelige skillelinje går mellem de velstående og resten. Mange af Podemos' økonomiske initiativer vil føre til en omfattende omfordeling af midler til fordel for lavindkomstgrupper. Der skal være understøttelse til alle borgere uden en indkomst. Spaniens offentlige gæld skal omstruktureres eller nedskrives. Medlemskabet af eurozonen skal genovervejes.

Politisk er partiet fortalende for en tættere kontakt mellem borgere og politikere og benytter sig så vidt muligt af direkte demokrati i sin egen organisering. I det hele taget er partiet ferm til at udnytte internettet og sociale medier i sin formidling.

“Vi kan mærke en stor entusiasme her i Andalusien. Mange mennesker oplever, at PP og PSOE (det spanske socialistparti, red.) er ét fedt. PSOE har haft posten som regional præsident i over 30 år. Socialisterne medvirker til nedskæringer og kalder det ansvarlighed. Socialisterne går ind for privatiseringer med henvisning til, at det skærper konkurrencen, men priserne stiger desuagtet,” siger Demetrio Quirós, officiel talsmand for Podemos i Cádiz.

Partiets Cádiz-afdeling gemmer sig bag en anonym butiksfacade i den gamle bydel. Væggene er malet i lilla – partiets farve – og hvidt.

“PSOE's magtmonopol i Andalusien har givet grobund for en vis klientelisme. Virksomheder skal helst have gode kontakter i den offentlige administration for at få noget godkendt,” siger Quirós.

### International kreditværdighed på spil

Podemos har på det seneste opblødt kraverne for at fremstå regeringsdueligt. Dette gør dog ikke indtryk på premierminister Mariano Rajoy. Han advarer om, at Podemos er løsgtigt, inkompetent og populistisk, og at det vil være russisk roulette at stemme på dem.

PSOE står dog til at tabe mest blandt de etablerede partier som følge af, at Podemos vinder frem. Fran González er PSOE's kandidat til borgmesterposten i Cádiz ved lokalvalget i maj. Der hænger allerede et enormt banner med et kontraføj af ham på Plaza España, den centrale plads. Han kæmper en to fronts-krig, nemlig mod PP, som har siddet på magten i byen i over 20 år, og mod opkomlingen Podemos.

Fran González mener, at der mangler en langsigtet plan for, hvad Cádiz skal leve af. Han åbner muligheder inden for den maritime økonomi, iværksætter-nicher, krydstogt-turisme og uddannelsesinstitutioner til specialuddannelser.

“Podemos kan måske opsamle noget af vreden i befolkningen. Men vi kan tilbyde politiske løsninger,” siger Fran González, som dog ikke vil udelukke et samarbejde i det kommende byråd med Podemos.

Heller ikke Manuel Acosta Seró, økonom, er imponeret over realismen i Podemos' program.

“Podemos' økonomiske initiativer vil, hvis de blev gennemført, straks svække Spaniens internationale kreditværdighed og indsnævre en ny spansk regerings politiske råderum. Hvor rart er det?” siger Acosta Seró. ■

**“Socialisterne medvirker til nedskæringer og kalder det ansvarlighed”**

Demetrio Quirós



# Populisme på fremmarch i Europa

Europas populistiske græsrodspartier har fået vind i sejlene. **Befolkningen er trætte af de traditionelle partier**, der har udviklet sig til at være administratorer og teknokratiske konsensusmaskiner, mener eksperter.

Af Regner Hansen, freelancejournalist / Foto Zuma Press/Polfoto

**D**en politiske populisme i Europa har ifølge eksperter flere af følgende kendetegn, men ikke nødvendigvis alle: Anti-establishment; knytter an til folks umiddelbare erfaringer; sætter kultur over økonomi; lavere skat; velfærd forbeholdt egne statsborgere; EU-skeptisk og begrænsning af indvandring.

”Der findes mange varianter af populisme: Højre, venstre, nationalsocial og liberal,” siger Andrej Zaslove, lektor i komparativ politik på Radboud Universitet i Nijmegen, Holland, og forsker i europæisk populisme.

Faktisk er de mest succesrige populistiske partier dem, som det er svært at sætte i bås samtidig med, at de har udviklet sig fra en løs organisation til et sammentømret parti.

Michel Hastings, professor i politisk videnskab på Institut d’Etudes Politiques i Lille, Frankrig, og ligeledes populismeforsker, understreger, at populisme ikke nødvendigvis er ensbetydende med ekstremisme.

Hastings beskriver populisme som primært en politisk stil, der lover forandring – ofte baseret på et smalt program – ved at gøre systematisk brug af retoriske appeller. Populistiske politikere tilskynder folk til at være forurettede og dyrker gerne fjendebilleder.

Spørger man eksperterne, er populismen i Europa vokset i skyggen af globaliseringen og forvandlingen af hele verden til én markedsplads. Konsekvensen er, at især mennesker med ingen eller kortvarig uddannelse er blevet truet på deres arbejde og identitet af den

nye konkurrence udefra. Indvandringen har skærpet kampen om netop disse job.

”De populistiske partier holder sig i tættere kontakt med græsrodderne og er bedre til at mobilisere, mens de traditionelle partier i stigende grad er blevet en del af systemet – hvis ikke ligefrem statsbærende,” siger Andrej Zaslove.

Michel Hastings mener, at de traditionelle partier har udartet sig til teknokratiske konsensusmaskiner. I den forstand kan populisme ses som et krav om genindførelse af politisk debat.

”Populismens succes ligger i opfordringen til reel politik – en politik, hvor regeringer ikke længere blot er administrationer,” erklærer Hastings.

Populismen trives under økonomiske kriser, når etablerede partier træffer beslutninger med den ene begrundelse, at beslutningerne er uundgåelige og smertelige. Og afviser at forholde sig til de bekymringer, som er udbredt blandt et betydeligt udsnit af borgerne. ■



Alexis Tsipras (tv.), leder af Syriza i Grækenland og Pablo Iglesias Turrin, leder af det spanske Podemos parti, skulder ved skulder ved et valgmode i Athen.



A photograph of a hand holding a wooden staff with a red band in a forest. The staff is the central focus, running diagonally from the top left to the bottom right. It has a light-colored wooden texture and a prominent red band around its middle. A hand in a dark leather jacket is visible at the bottom right, gripping the staff. The background is a dense forest of bare trees and branches, with some brown leaves scattered on the ground. The lighting is soft and natural, suggesting an overcast day.

# Fortællinger virker

Dansk Folkeparti er gode fortællere, Socialdemokraterne dårlige. Det afspejles i meningsmålingerne, fordi vores hjerner er litterære. Vi forstår simpelthen bedst igennem fortællinger, siger litteraturforsker **Leif Søndergård**.

Af Lars Lønstrup / Foto Michael Daugaard





## RESUME

”Den menneskelige bevidsthed er litterær. Vi forstår simpelthen bedst igennem fortællinger, viser hjerneforskningen. Derfor er fortælling også så effektiv som politisk kommunikation,” siger litteraturforsker Leif Søndergaard.

Med udgangspunkt i 1864, Blekingegadebanden og romanernes verden forklarer han, hvorfor trenden i disse år er at sammenblende virkelighed og fiktion inden for både journalistik og skønlitteratur.

Leif Søndergaard stiller også skarpt på de konkurrerende fortællinger om, hvad der skete under formandsopgøret i Venstre. Endelig forklarer han, hvorfor Dansk Folkepartis fortælling om en græsebom virker godt, mens Socialdemokraternes fortælling om, at man er nødt til at skære i velfærden for at bevare den, virker dårligt.

**F**ortællingen som form er stærk og effektiv, fordi den styrer vores opmærksomhed og farver vores opfattelse af et givent emne.

Derfor er fortælling et meget populært og anvendt redskab i en række forskellige sammenhænge. Det er fx ikke tilfældigt, at politiske partier, der fortæller godt som Dansk Folkeparti, har fremgang. Mens partier, der fortæller dårligt som Socialdemokraterne, har tilbagegang.

Det siger litteraturforskeren Leif Søndergaard. Hans udgangspunkt er litteraturhistorien og hans egen forskning i fortælleformer. Samtidig bruger han sin litterære indsigt til at tolke såvel aktuelle som historiske samfundsforskeligheder. Og forskellen mellem roman og virkelighed er faktisk mindre, end mange tror, fremhæver han.

”Min forskning viser, at den faktiske og den fiktive fortælling er formet på samme måde, og at den opfattes på samme måde. Så om fortællingen er sand eller falsk, er med andre ord ikke altid afgørende for dens gennemslagskraft. Det giver fortælleren en nøglerolle,” siger Leif Søndergaard.

Som første eksempel på en indflydelsesrig fortæller peger han på journalisten og forfatteren Tom Buk-Swienty, der skrev *bestsellerne* 'Slagtebænk Dybbøl' og 'Dommedag Als'.





Et parti kan ikke blive ved med nærmest konsekvent at gå imod sine egen fortælling – uden at blive straffet, siger Leif Søndergaard om Socialdemokratiet.

Bøgerne gør en 150 år gammel krig frisk, levende og nærværende, og derfor turde man i DR sprænge alle rekorder og investere over 170 mio. kr. i Ole Bornedals tv-serie, der bygger på Tom Buk-Swientys udlægning af begivenhederne.

”Så uden Tom Buk-Swienty var 150-året for Danmarks store nederlag til Tyskland nok blevet markeret, men det havde aldrig fået den folkelige appel, som en dyr og stærkt omdiskuteret tv-serie skabte,” fastslår Leif Søndergaard.

Nøglen til bøgernes succes er ifølge Leif Søndergaard, at Tom Buk-Swienty bruger de samme plot-drevne greb og virkemidler, som romanforfattere har brugt igennem flere hundrede år; at han bygger sine personer op på samme måde som i en roman. Samt at han bruger filmiske virkemidler ved at zoome ind og ud og ved at skifte scener og synsvinkler.

”Rent indholdsmæssigt, synes jeg, Tom Buk-Swientys store scoop er, at han også viser den præjisiske side af historien og fortæller, at deres soldater var nøjagtig lige så rædselsslagne som vores egne,” siger Leif Søndergaard.

### Virkelige fortællinger sælger

En anden journalist, der har haft succes med at fortælle samtidshistorie med greb fra den fiktive fortælletradition, er Peter Øvig Knudsen, der har solgt flere

bøger end langt de fleste skønlitterære forfattere herhjemme.

”Peter Øvigs bøger om Blekingegadebanden er ligesom Buk-Swientys bøger tæt understøttet af kildemateriale, men de er fortalt som en krimi med en række karakteristiske genretræk. Vi følger sideløbende bandens aktiviteter og politiets efterforskning og blænder frem og tilbage mellem de to lejre op mod det dramatiske højdepunkt: Røveriet i Købmagergade.”

Leif Søndergaard mener, at det er et godt spørgsmål, om vi overhovedet havde interesseret os så meget for Blekingegadebanden, hvis det ikke havde været for Peter Øvig Knudsens bøger.

”Peter Øvig gør fx politibetjenten Jesper Egtved Hansens død i Købmagergade nærværende for os, mens vi har sværere ved at forholde os til alle de danske soldater, der i de senere år har måttet lade livet eller helbredet som følge af vores aktivistiske udenrigspolitik. Det viser, hvor stærkt fortællinger virker – og dermed også, hvor stor indflydelse den dygtige fortæller kan få på os,” siger Leif Søndergaard.

Både Peter Øvig Knudsen og Tom Buk-Swienty er eksponenter for en tendens i bogbranchen, som er, at virkeligheden sælger.

”Også mange af vores skønlitterære forfattere blander fakta og fiktion i deres bøger. Knud Romer har skrevet

**“DF har forstået, at den mest effektive måde at få folk i tale er at bruge fortællinger”**

Leif Søndergaard

en roman om sin barndom, som har trukket ham og Nykøbing Falster frem af anonymiteten. Hanne Vibeke Holst har skrevet om sin far, Knud Holst, og gjort ham mere kendt, end han selv formåede som digter; og Claus Beck-Nielsen har taget sammenblandingen af fiktion og fakta til helt nye højder ved at udslette og begrave sig selv og sit navn – for så at genopstå under et nyt navn.”

Disse litterære forfattere imødekommer et stort behov hos nutidens læsere.

”Vi vil læse om noget, der rent faktisk er sket. Det er ikke længere nok med en ’det kunne være sket’-ramme omkring fortællingen. Vi vil have den ægte vare, eller også skal vi i hvert fald bringes i tvivl,” siger Leif Søndergaard.

Det har den politiske nyhedsformidling også opdaget. Her har medier og journalister været meget optagede af, hvad der rent faktisk skete i en kælder under Odense Congress Center den 3. juni i år.

### Pokerspil i Venstre

”Ifølge en af de fortællinger, journalisterne har fortalt om opgøret mellem Kristian Jensen og Lars Løkke Rasmussen om formandsposten i Venstre, er deres møde i kælderen et pokerspil, og spillet handler om, hvem der blinker først,” siger Leif Søndergaard.

”Det gjorde Kristian Jensen, og det skete, fordi han indså, at Lars Løkkes begær efter at forblive Venstres leder var så stor, at Løkke var parat til at skade og splitte partiet for at få sine egne ambitioner opfyldt.”

I en helt anden fortælling havde Lars Løkke Rasmussen faktisk besluttet, at han ville overlade formandsposten til Kristian Jensen, men så mødte han to helt almindelige danskere på en rastepads. Og de overtalte ham til at forblive som Venstres leder. Denne fortælling dukkede først op et halvt år efter begivenhederne i kælderen i Odense, og den blev fortalt af Løkke selv i en bog af to politiske journalister.



”Kun tiden kan vise, hvilken fortælling der vil blive stående som den, danskerne tror på. Men at de er så vidt forskellige, understreger en vigtig pointe i fortællingens natur: Der findes ikke én sandhed eller én virkelighed, men kun forskellige udlægninger af sandheden og virkeligheden. Og det giver jo igen fortælleren en nøglerolle,” siger Leif Søndergaard.

### Dansk Folkeparti fortæller godt

Leif Søndergaard er ikke i tvivl om, hvilket politisk parti herhjemme, der fortæller den bedste historie om sig selv: Dansk Folkeparti (DF), der ifølge en meningsmåling i slutningen af sidste år for første gang overhalede både Venstre og Socialdemokraterne som landets største parti.

”DF har forstået, at den mest effektive måde at få folk i tale er at bruge fortællinger. Den menneskelige bevidsthed er nemlig litterær. Vi forstår simpelt hen bedst igennem fortællinger, viser hjerneforskningen. Derfor er fortælling også så effektiv som politisk kommunikation,” siger Leif Søndergaard.

Dansk Folkepartis succesopskrift er at holde fast i nogle ganske få fortællinger, som de kører igen og igen i forskellige variationer, forklarer han.

”DF har en ret stærk social profil i forhold til gammeldanskerne – ikke mindst blandt de ældre medborgere. Og partiet er stærkt kritisk over for fremmede – indvandrere, flygtninge og organisationer med hovedsæde uden for Danmark. Når budskaberne er så klare, bliver det lettere at finde fortællinger, der understøtter dem. Når de andre partier diskuterer komplicerede spørgsmål som fx konsekvenserne af den fri bevægelighed for varer, tjenesteydelser og arbejdskraft inden for EU, taler Dansk Folkeparti om at genindføre en grænsebot, så vi kan holde det alt sammen ude. Det er et enkelt og letforståeligt billede – vi ser det for os – og så betyder det mindre, at billedet ikke



## BLÅ BOG

### LEIF SØNDERGAARD

- 68 år
- Mag.art. i Litteraturhistorie, Aarhus Universitet, 1985
- Ph.d. i Litteraturvidenskab, Syddansk Universitet (SDU), 1995
- Formand ved Center for Middelalderstudier (SDU), 1991-98
- Fullbright-professor ved University of Minnesota, 2000
- Undervisningsadjunkt i Litteraturvidenskab (SDU), 2001-
- Studieleder ved Litteraturvidenskab m.m. (SDU), 2005-13
- Lektor emeritus, 2014
- Med-redaktør og -forfatter på bøgerne "Fact, Fiction and Faction" (SDU, 2010) og "Digtning og virkelighed. Studier i fiktion" (SDU, 2013). Har publiceret mange artikler inden for samme emnekreds, bl.a. "At fortælle (en) historie", kronik i Politiken 16.9.2010.

### LÆS MERE:

- Louise Brix Jacobsen m.fl.: "Fiktionalitet" (Samfundslitteratur, 2013)
- Jon Helt Haarder: "Performativ biografisme" (Gyldendal, 2014)
- Poul Behrendt: "Dobbeltkontrakten. En æstetisk nydannelse" (Gyldendal, 2006)

giver særlig meget mening i den virkelige verden. Det virker, og de andre partier har tilsyneladende svært ved at finde modtræk.”

### Socialdemokratiet fortæller dårligt

Et af de partier, der har det sværest ift. Dansk Folkeparti er Socialdemokraterne, som ifølge valgforskerne er blevet forladt af en stor del af de vælgere, som i dag stemmer DF. Men Socialdemokraternes evne til fortælling er heller ikke særligt god efter Leif Søndergårds mening. Han ser finansminister Bjarne Corydon som partiets ledende fortæller i disse år.

”Corydons og Socialdemokraternes fortælling er, at de vil bevare velfærden ved at skære i den, og den fortælling er altså meget svær at afsætte til partiets kernevælgere. Selv så dårlig en sag som dagpengeforringelserne, som Socialdemokraterne stemte imod, før de kom i regering, er de i dag så forpligtet på, at de straffer et af deres egne folketingsmedlemmer (Jan Johansen, red.), når han i solidaritet med partiets oprindelige fortælling om velfærd og lighed går imod partilinjen og forsøger at udbedre nogle af dagpengeforringelserne.”

*Men handler Jan Johansen-sagen ikke om, at han er en blåøjet idealist, som ikke har begrebet skabt om realpolitik?*

”Nej, jeg mener, han er realist. Et parti kan ikke blive ved med nærmest konsekvent at gå imod sin egen fortælling – uden at blive straffet. Socialdemokraterne har som det første ledende regeringsparti siden 1970'erne kurs mod at miste regeringsmagten efter kun en enkelt periode, og partiet bløder, fordi det har svigtet sin egen grundlæggende fortælling. Uligheden i det danske samfund er voksende på Socialdemokraternes vagt, og partiets ledende kræfter taler om en konkurrence- frem for en velfærdsstat. Det gør man ikke ustraffet.” ■

## LEJERINITIATIV - EN KOMMENTAR

Det seneste nummer af djøfbladet bragte et indlæg fra Claus Wittenburg, en utilfreds beboer i en DEAS-administreret ejendom. Han hævdede, at vi på en stribe områder ikke lever op til vores ansvar.

Vi håndterer kritik fra vores kunder med stor respekt og rummelighed, men i læserbrevet blev der rejst så alvorlige beskyldninger, at det var nødvendigt at reagere prompte over for skribenten. Claus Wittenburg medgav, at der ikke var dækning for flere af beskyldningerne mod DEAS, og han forsøgte i den gode dialog ånd at trække indlægget tilbage, men desværre for sent.

Da mange af vores kunder og medarbejdere er medlemmer af Djøf, vil vi for en god ordens skyld gerne orientere om vores syn på sagen.

Vi tager altid vores beboere og deres meninger alvorligt og har naturligvis holdt flere møder med Claus Wittenburg for at komme til bunds i, hvad hans utilfredshed skyldes.

Vi har ligeledes kontakten ejendommens beboerrepræsentation, dvs. ejendommens forening af lejere, der bl.a. kan forhandle med udlejer på lejernes vegne, for at høre deres syn på klagerne. De har givet os lov til at gengive deres holdning:

“Jægerparkens Beboerrepræsentation har et godt samarbejde med DEAS på ejendommen i Hørsholm. Der vil i sagens natur altid forekomme tvister mellem lejer og udlejer, men mht. læserbrevet er det ikke Beboerrepræsentationens facon og måde at føre dialogen på.”

De private udlejningsboliger er underlagt en meget tæt og kompliceret regulering, der kan være vanskelig at forstå. En regulering, man ikke forstår, skaber usikkerhed, mistro og konflikter, som kunne være undgået.

Vi forsøger løbende at kompensere for en uforståelig lovgivning ved at forbedre vores kommunikation med lejerne, og vi laver løbende tilfredshedsundersøgelser blandt vores beboere og lejere for at være sikre på, at vi yder den bedst mulige service.

Vi anerkender beboerdemokratiet, og hvor det ikke er etableret, anbefaler vi lejerne, at de får stiftet en beboerrepræsentation, så der bliver skabt et hensigtsmæssigt forum for dialogen mellem udlejer og lejer.

En god dialog kan forebygge mange konflikter, men det er samtidig vigtigt at holde sig for øje, at pensionskassers ejendomsinvesteringer på lige fod med andre investeringer skal forvaltes med fokus på, at investeringerne effektivt bidrager til medlemmernes pensionsafkast. DEAS forvalter ejendomme på dette mandat, og derfor kommer vi ikke uden om, at en prioritering af udgifter til drift og vedligeholdelse til gavn for alle medlemmer i pensionskassen kan opleves af nogle lejere som manglende opfyldelse af særlige ønsker af økonomisk karakter til ejendommens drift.

Venlig hilsen

Claus Asger Olsen, afdelingsdirektør  
DEAS A/S

## EN ÆRLIG MELDING FRA EN NEDEREN FAR

Da jeg forleden aften tømte postkassen, bandede jeg Post Danmark et stykke, indtil det gik op for mig, at det ikke var en fejllevering af Femina eller Alt for Damerne, men at djøfbladet havde valgt at lade Michelle Hviid pryde forsiden og være feature. Hun er pæn, hun er ærlig (det siger hun 7 gange i interviewet), og hun fortæller altid alt om, hvordan hun har det, også om sin kræftsygdom og om skilsmisser og den slags, og respekt for det.

Men hvorfor i djøfbladet? Hun er ikke djøfer, og intet af det, som jeres freelance-journalist skriver, har ikke allerede været bragt i mindst fem andre blade, de ovennævnte dameblade inklusive.

Jeg læser gerne om overenskomster, stress og offentlige ledelse, men det er alt for længe siden, jeg sidst har læst noget i djøfbladet, som virkelig flyttede noget i mit univers. Jeg er iværksætter, jeg beskæftiger 15 medarbejdere i en højteknologisk virksomhed med tocifret millionomsætning og med en eksportandel på 30%, og jeg vil også gerne læse om sådan nogen som mig selv i djøfbladet. Jeg ved, de er der. Jeg er ikke den eneste, og vi er mange, der gerne vil fortælle vores historie. Også gerne på sådan en ærlig måde.

Jeg er også blevet skilt og gift igen, og jeg har det også skidt indimellem. Hver dag leger jeg med mine børn, hvis altså ikke jeg er i Oslo, Vilnius eller Nuuk for at skrabe eksportkroner hjem. De dage er jeg muligvis en nederen far. Men det må jeg tage med. Pyha, så er det sagt...

Venlig hilsen

Morten Kjærsgaard

Agerlandsvej 28

2300 København S

## SVAR:

Kære Morten Kjærsgaard

Tak for dit indlæg. Vi er altid åbne for kritik og forslag til forbedringer.

Djøfs medlemsskare er mangfoldig. Den består af et meget bredt spektrum af forskellige interesser og politiske holdninger. Det er kun positivt.

Denne forskellighed forsøger vi at afspejle når vi redigerer og sammensætter indholdet i djøfbladet. Det betyder, at de personer som portrætteres er meget forskellige som typer. Nogle læsere foretrækker meget faglige vinkler, mens andre efterspørger mere almene problemstillinger i forhold til liv og karriere.

Du har en pointe i at Michelle Hviid har været portrætteret i flere andre blade, og det er selvfølgelig beklageligt, hvis en stor del af læserne allerede kender hendes pointer og holdninger til hudløshed.

For kort tid siden bragte vi et portræt af Tine Thygesen om livet som kvindelig iværksætter i en mandsdomineret branche. Ligesom vi har bragt adskillige portrætter af andre iværksættere indenfor de sidste par år.

Og det er vanskeligt, at gøre alle tilfredse hver gang. Nogle medlemmer brød sig ikke om at vi bragte et portræt af Lars Seier Christensen fra Saxo Bank (nr. 13/2013), andre syntes ikke om at Pernille Skipper blev portrætteret (nr. 8/2014). Nogle interesserede sig ikke for journalist Jesper Tynells tanker om embedsværket (nr. 1/2015), mens andre finder et portræt af en landmand, der har kastet sig over jurastudierne for uinteressant (nr. 19/2014).

De portrætterede er ikke nødvendigvis medlemmer, men vi håber de hver især har noget på hjerte som – forhåbentlig – vækker interesse og meget gerne debat i en del af medlemsskaren.

Vi tager dog dine pointer til efterretning, og vil fremover være (endnu) mere forsigtige med at portrætere personer, som har været interviewet for nylig i mange andre medier.

Venlig hilsen

Stig Nielsen, redaktør

## BEDREVIDENDE ANMELDELSE AF TYNELLS BOG

Det var med stor undren, at jeg læste Jens Peter Christensens bedrevidende anmeldelse af Jesper Tynells bog "Mørkelygten" i djøfbladet. Efter min mening har Jesper Tynell skrevet en fremragende bog.

Statistik er et nyttigt redskab til at overskue den komplekse virkelighed, vi lever i. Når stater begynder at misbruge statistik, kan det gå grueligt galt. Det så vi i det gamle Sovjet og i nyere tid i Grækenland.

Som borger er jeg oprigtigt forarget, hvis jeg får at vide, at antallet af handicapmedhjælpere er steget fra ét år til det næste, uden at få at vide, at denne stigning alene skyldes, at tallene nu tælles sammen fra flere kommuner. Det er jo en fuldstændig basal regel i statistik, at man skal gøre opmærksom på databrud. Når man mod bedre vidende undlader dette, så er det bevidst fejlinformation. Det kan så godt

være, at nogle embedsmænd – som det fremgår af interviews i bogen – og Jens Peter Christensen mener, at fejlinformation er legitim ministerbetjening. Men efter min mening undergraver det et demokratisk samfund. Som borgere skal vi kunne deltage i samfundsdebatten på et reelt grundlag.

Vi skal være taknemmelige for, at vi har journalister som Jesper Tynell, der har det personlige mod og overblik til at tage vigtige samfundsmæssige emner op.

Venlig hilsen  
Elsebeth Lyngø  
Professor i epidemiologi

## BOLIGER

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

### CBS STUDERENDE SØGER LEJELEJLIGHED

Jeg er 22 år og læser Ha Kommunikation på CBS, hvor jeg bliver bachelor til sommer. Jeg søger en lejlighed i København Ø, K, S, V eller på Frederiksberg. Lejligheden skal have min. 2 værelser. Jeg har en sund økonomi og er en pålidelig lejer. Jeg har boet snart 3 år i min nuværende lejlighed (som jeg desværre er nødt til at aflytte). Jeg håber, at der er nogen derude, som kan hjælpe mig.  
Kontakt [ellen\\_karsholt@hotmail.com](mailto:ellen_karsholt@hotmail.com)  
Telefonnr.: 29279624

### 3 STUDERENDE SØGER BOLIG I KBH

Vi er tre ambitiøse piger, der i fællesskab søger en fast bolig i København. Vi er alle ansvarlige og målrettede piger på 20, 22 og 23, der henholdsvis læser markedsføringsøkonomi og jura og har fast arbejde ved siden af. Vores økonomi er derfor stabil, og vi vil kunne finansiere en lejlighed uden problemer. Idet vi læser i København de næste mange år, søger vi hovedsageligt et længere lejemål, men andet har også interesse. Det, vi søger, er en 3-4 værelses lejlighed til maksimum omkring 13.000 kr. alt inkl. og gerne i V, N, S, Ø, K eller NV. Vi har boet sammen de sidste par år og er velfungerende og rolige lejere/naboer.  
Kontakt [karoline\\_lund@hotmail.com](mailto:karoline_lund@hotmail.com)  
Telefonnr.: 22539777

### FERIEBOLIG

#### DEJLIGT SOMMERHUS PÅ BORNHOLM

Hvis I har lyst til en dejlig ferie tæt ved en af Bornholms bedste sandstrande i et stort sommerhus med 7 sengepladser, spa, sauna og stor have, så skal I se nærmere her. Hvis vejret er godt, byder Balka Strand med dens fine sand sig til, og hvis vejret er mindre godt, er det behagelige og rummelige sommerhus et dejligt opholdssted. Huset ligger mellem Nexø og Snogebæk og har kort afstand til indkøb og turistattraktioner.  
Kontakt [kimkax@gmail.com](mailto:kimkax@gmail.com) Telefonnr.: 28960627

#### SOMMERHUS I LØKKEN

Dejligt sommerhus i Løkken udlejes - til familier. Der er plads til 6 personer. Se mere på [www.furreby.dk](http://www.furreby.dk)  
Kontakt [furreby@gmail.com](mailto:furreby@gmail.com) Telefonnr.: 20405143

Du kan  
få Danmarks  
højeste rente  
på din  
lønkonto.

Lige nu



Ring:  
Ring til os på 3378 1975

Online:  
Gå på [lsb.dk/djoef](http://lsb.dk/djoef) og vælg 'book møde'. Så kontakter vi dig.

lån & spar

din personlige bank

Lån & Spar Bank A/S, Højbro Plads 9-11, 1200 København K, Cvr.nr.: 13 53 85 30





# BOGREOLEN



## Potentialeledelse

En skarp analyse af *ledelse og organisering af fagprofessionelle organisationer*. Med eksempler fra konkrete situationer og udfordringer.



Af James Høpner, efteruddannelseschef

**D**et er efterhånden konventionel visdom, at vi lever i et videnssamfund, hvor vi i stigende grad er afhængige af vidensmedarbejderne – de fagprofessionelle. Dem med store hjerner, som bruger hovedet langt mere end hænderne. Der er derfor også skrevet mange bøger om at lede disse kloge hoveder. Nogle med fokus på, hvordan man motiverer den slags primadonnaer. Andre med fokus på organisering af de vidensstunge virksomheder.

Det er således ikke uberørt land, som Søren Barlebo Rasmussen betræder med sin bog om strategisk ledelse af fagprofessionelle organisationer. En bog, der med sin titel mere end antyder, at der er mere at hente i den slags organisationer, end vi gør i dag.

Med sine over 300 sider er der ikke tale om nogen nem lille bog. De første kapitler stiller skarpt på det særegne ved de fagprofessionelle organisationer og tidligere tiders store fokus på fagprofessionen. Hovedbudskabet er her, at man i dag skal være langt mere strategisk bevidst om det marked og den situ-

ation, man er i. Herefter følger en række kapitler, som kredser om behovet for det, der bliver kaldt for strategisk koordination, som er en ligeværdig respekt for fagligheden og de strategiske mål. En koordination, som er afgørende for, at potentialet udnyttes optimalt. De sidste par kapitler går tæt på den enkelte leder og på, hvordan potentialet konkret forløses, og den strategiske koordinering implementeres. Man kommer kort sagt hele vejen rundt.

Bogen er et modigt projekt, når nu så mange har skrevet og talt om det tidlige, og når titlen samtidig lokker med forbedringsmuligheder. De fleste ville nok have knækket halsen på sådan et bogprojekt – men det undgår Søren Barlebo Rasmussen. Han har nemlig ikke bare en stærk forskningsmæssig baggrund og været aktiv konsulent på området. Han har også selv "siddet i saksen" som dekan på CBS.

Man får således ikke bare en skarp analyse af ledelse og organisering af fagprofessionelle organisationer. Man får også et nærvær og en stor præcision i de helt konkrete situationer og udfordringer, der opleves i disse or-

ganisationer. Særligt sidstnævnte gør Søren Barlebo Rasmussen med stor overbevisning. Bl.a. når han starter og slutter hvert kapitel med en scene fra hverdagen. Med udgangspunkt i en konkret leders hverdag præsenteres i første akt en scene, hvor han ødelægger det meste for sig selv. For så i anden akt – efter kapitlet – at redde det hele (og sig selv) igen.

Det er forfriskende og nærværende læsning, der gør de mere analytiske dele af bogen mere appetitlige. Særligt i den sidste halvdel af bogen kan analyserne og diagnoserne godt være lidt teoretisk tunge for uøvede læsere af akademisk stof. Ikke fordi det er uskarpt eller usammenhængende, men alene fordi det er tungt stof, og man skal holde hovedet klart, når forskeren folder sig ud.

Holder man denne rejse ud, har man til gengæld også været hele vejen rundt – og er blevet en del klogere på de store og små linjer i de fagprofessionelle organisationer. ■

Potentialeledelse - om strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer.  
Af Søren Barlebo Rasmussen. Barlebo Forlag.

# Offentligt lederskab i forandring

Få udviklet  
din ledelses-  
kapacitet

Gå fremtidens  
udfordringer  
i møde

Mød andre  
erfarne ledere  
og få et unikt  
netværk

Djøf har udviklet et nyt ambitiøst, træningsbaseret lederudviklingsprogram til offentlige topledere. Programmet ruster dig til at håndtere de ledelsesmæssige og organisatoriske konsekvenser af tidens aktuelle udfordringer. Du udvikler din ledelseskapacitet i samspil med andre, og du møder et stærkt og imponerende galleri af eksperter og erfarne praktikere.

Offentligt lederskab i forandring er andet og meget mere end et traditionelt lederudviklingsforløb. Læs mere om form og indhold på [djoef.dk/udd](http://djoef.dk/udd) eller kontakt videnudviklingschef Jens Breum på [jeb@djoef.dk](mailto:jeb@djoef.dk) eller 3395 9853 for mere information. Programstart 24. april 2015.

**Djøfs kurser og uddannelser. Altid kvalificeret.**



## OFFENTLIG ADM.

Jakob Hjuler Tamsmark Scient.pol. Enhedschef Københavns Kommune, Teknik- og Miljøforvaltningen 01-01-2015  
 Allan Bevensee Jur. Fuldmægtig Spillemyndigheden 01-01-2015  
 Kristian Emil Lodal Malling Jur. Juridisk Konsulent Banedanmark 15-01-2015  
 Christina Meiner Merc.-jur. Udbudsansvarlig indkøber Region Midtjylland, Velfærdsportets fællesfunktioner (IT, Indkøb & Medicoteknik, CFK og RKKP) 01-01-2015  
 Ulrik Bjørn Nielsen Merc. Videnskabelig assistent (SDU) Syddansk Universitet, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet (u&f) 02-02-2015  
 Mikkel Munk Quist Andersen Scient.pol. Projektleder KORA - Det Nationale Analyse- og Forskningsinstitut for Kommuner og Regioner (u&f) 01-02-2015  
 Ninna Nordby Kjeldsen Scient.pol. Konsulent Odense Kommune, Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen 29-03-2015  
 Rune Bekke Jur. Fuldmægtig Patientombuddet 02-03-2015

## PRIVATE

Kristian Dam Lauridsen Jur. Konsulent Dansk Industri 01-02-2015  
 Lasse Grimstrup Jur. Legal Specialist Cowi A/S 01-01-2015  
 Per Jacobsen Merc. Group Procurement Analyst ISS World Services A/S 05-01-2015  
 Sara Leth Ottosen Merc.int. Project Manager Rainmaking ApS 01-02-2015  
 Esben Bent Buch-Hansen Comm. Kommunikatør Danmarks Apotekerforening 01-03-2015  
 Morten Skøtt Merc.kom. Konsulent Radius Kommunikation A/S 05-01-2015  
 Luisa Lund Merc. Stock Controller and Demand Planner Mars Danmark A/S 01-12-2014  
 Camilla Fabech-Larsen Jur. Senior Legal Consultant Saxo Bank A/S 01-12-2014  
 Christina Badstue Merc. Bid Manager/Sales Coordinator Samsung Electronics, Filial af Samsung Electronics Nordic AB, Sverige 02-02-2015  
 Mette Bjørnholdt Bertelsen IT Digital forretningsudvikler Blue Investment Company ApS 01-10-2014  
 Julie Ugleholdt Soc. Business Development

Analyst KMD A/S 16-02-2015  
 Marie Daugaard Scient.pol. Projektleder EVU I/S 03-11-2014  
 Arendse Veirø Jur. Juridisk konsulent Pharmadanmark 22-12-2014  
 Daniel Kiil Jur. Advokat CSC Danmark A/S 01-01-2015  
 Christa Jørgensen Jur. Legal Director Saint-Gobain Nordic A/S 01-02-2015  
 Kenneth Engstrøm Scient.adm. Økonomichef Behandlingsskolerne ApS 01-01-2015  
 Simon Galmar Scient.soc. Konsulent Valcon A/S 01-02-2015

## PRIVATE / HALVOFF. INST.

Helle Glen Petersen Jur. Seniorrådgiver Nordisk Ministerråd Sekretariat 01-02-2015

## ØVRIGE

Toke Halskov Kristensen Oecon. Rådgiver Kreachen v/Toke Kristensen 01-03-2015

## FORELØBIG INDKALDELSE TIL ORDINÆR GENERALFORSAMLING I JURISTERNES OG ØKONOMERNES PENSIONS KASSE

Generalforsamling i Juristernes og Økonomernes Pensionskasse  
afholdes tirsdag den 28. april 2015 kl. 17.00 i

**Flintholm Company House, Dirch Passers Allé 76, 2000 Frederiksberg**

### Foreløbig dagsorden:

1. Valg af dirigent
2. Beretning fra bestyrelsen om pensionskassens virksomhed i det forløbne år
3. Forelæggelse af den reviderede og af bestyrelsen og direktionen underskrevne årsrapport 2014 til godkendelse
4. Forslag fra bestyrelsen om ændring af vedtægt, pensionsregulativ 1 og pensionsregulativ 2
5. Godkendelse af det af Djøfs bestyrelse i henhold til vedtægten § 8, stk. 1, foretagne valg af formand for pensionskassens bestyrelse
6. Valg af et uafhængigt medlem af bestyrelsen med kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision
7. Forslag om valg af fire medlemmer til bestyrelsen og suppleanter for hver af disse
8. Forslag fra medlemmer af pensionskassen
9. Valg af en revisor og en revisorsuppleant
10. Eventuelt

Ad 4. Bestyrelsen stiller forslag om ændring af vedtægt og begge regulativer.

I vedtægten stilles der forslag om, at medarbejdere i JØP, der ikke kan blive medlemmer af Djøf, samt alle studerende, der er optagelsesberettiget i Djøf, herunder også studerende, der endnu ikke har fået en bachelorgrad, kan tegne en pensionsordning i JØP på lige fod med de øvrige medlemmer.

I regulativ 1 og 2 stilles der forslag om, at der fremover sker automatisk overløb fra ratepension til livsvarig ydelse, hvis indbetalingerne i det enkelte kalenderår rammer grænsen for fradrag efter pensionsbeskatningsloven. Det foreslås endvidere, at en supplerende alderspension alene kan genkøbes mod aflevering af tilfredsstillende helbredsoplysninger. Endvidere stilles der forslag om en præcisering af bestemmelserne vedrørende indsamling af oplysninger om medlemmerne, og endelig stilles der forslag om brug af digital kommunikation.

Ad 8. Forslag, som medlemmerne ønsker behandlet på generalforsamlingen, skal skriftligt meddeles pensionskassen senest **tirsdag den 17. marts 2015 kl. 16.00**, således at de kan optages på den endelige dagsorden.





# Holder styr på obligationerne

**Peter Dabros** begyndte i slutningen af sidste år som senior porteføljemanager i virksomheden Formuepleje. Her arbejder han med investering i virksomhedsobligationer.

Af *Mads Matzon* / Foto *Michael Daugaard*

## ? Hvad laver en senior porteføljemanager?

"Kapitalforvaltning. Jeg sidder og administrerer og analyserer virksomhedsobligationer og køb og salg af disse."

## ? Hvad laver I mere overordnet i virksomheden?

"Vi tilbyder kapitalforvaltning og finansiell rådgivning til private og institutionelle investorer. Vi har en lang række produkter, kunderne kan investere i, så de kan få et godt afkast."

## ? Hvad ligger afkastet normalt på?

"Vi har forskellige produkter med forskellig risiko og afkast. Vi har for eksempel foreningen 'Safe', som i gennemsnit har givet omkring 13 procent i afkast over de sidste 26 år."

## ? Hvad laver du i løbet af en arbejdsdag?

"Min opgave er at investere i de bedst mulige virksomhedsobligationer på vegne af vores kunder. Så på en typisk arbejdsdag kigger jeg på de cases, jeg er involveret i. Jeg laver selskabsanalyser og vurderer tilbagebetalingskraften i de virksomheder, som vi indirekte låner penge ud til."

## ? Hvad sker der så?

"Jeg følger med i markedet for at være opdateret på relevante nyheder og handelsaktivitet i de obligationer, vi er aktive i eller overvåger, så vi er klar til at handle, hvis det bliver relevant."



## ? Så du har ikke så meget kundekontakt?

"Hos nogle af de større investorer vil porteføljemanagerne typisk være med ude og præsentere vores proces og de fonde, vi forvalter."

## ? Er det mest obligationer, du arbejder med?

"Det er kun virksomhedsobligationer. Altså gæld udstedt af private virksomheder."

## ? Et godt formueplejeråd til læserne?

"Det er nok lidt for frækt at sige, at de bare skal placere pengene hos os."

## ? Og sådan mere generelt?

"Så bliver nok mere en klassisk økonomismøre med, at man skal sørge for at sprede sine investeringer og være bevidst om sin risikoprofil, så man ikke risikerer at tabe mere, end økonomien kan bære."

## INFO

### PETER DABROS

35 år. Cand.polit. Afleverede speciale i 2009, men blev fastansat som analytiker i Nordea allerede i 2007. Var der til 2012, hvor han skiftede til Sparinvest som senior porteføljemanager. I november 2014 begyndte han i Formuepleje – også som senior porteføljemanager.

# Dit Djøf

Information og medlemsfordele

Frygten har fået for meget plads i vores samfund, mener den norske filosof **Lars Fr.H. Svendsen**, der er oplægsholder på årets Djøf Forum. Frygten er oftest irrationel og begrænser os både fysisk og mentalt.

Af Jan Aagaard / Foto: Simen Kjellin



## Trygheden gør os bange

Terrorangrebet på Charlie Hebdo var blot et af de seneste eksempler. Næsten dagligt hører vi i nyhederne om terror – i Mellemøsten, Afrika, Asien eller endnu tættere på. I Europa. I Paris.

Terroren skaber frygt, og det er netop terrorens formål. Verden er tilsyneladende blevet et meget farligt sted at opholde sig.

Men i virkeligheden er verden ikke blevet farligere. Vi har faktisk aldrig levet et tryggere liv, end vi gør nu, og netop derfor er vi så fokuserede på farer, risici og frygt. Det mener i hvert fald Lars Fr.H. Svendsen, norsk filosof og forfatter til bogen 'Frygt'.

### **Hvorfor fokuserer vi så meget på frygt?**

"Der er flere årsager. Rent psykologisk lægger vi mere vægt på det negative end det positive, og samtidig er vi dårlige til statistik. Vi tager ikke udgangspunkt i det mest sandsynlige, men i worst-case scenario.

Medierne spiller en stor rolle ved at fokusere på dramatiske begivenheder, der retter sig mod den enkelte med budskabet: 'Dette kan også ramme dig'. Og myndighederne kan have en tendens til at overdrive risici for den enkelte borger, når de skal begrunde nye tiltag. Lægger

man alle de forhold sammen, får man et forvrænget billede af virkeligheden.

Vi lever ikke med en højere risiko i dag end før, men vi har fået en anden bevidsthed om risiko."

### **Hvad gør frygten ved os?**

"Frygten begrænser vores liv. Både fysisk – som fx sikkerhedskontrollen i lufthavnen – og mentalt. En del af vores frihed består i at kunne leve ubekymret. Vi mister noget af friheden, når vi hele tiden skal være på vagt."

### **Men der er vel også grund til at være på vagt?**

"På myndighedsniveau skal man selvfølgelig tage truslen om terror alvorligt, for staten har til opgave at beskytte borgerne. Men som individuelle borgere burde vi bekymre os mindre om den. Terror er en meget sjælden dødsårsag.

Der er mange andre ting, vi kan frygte, fx trafikken. 9/11 er det værste terrorangreb, verden har oplevet, men samme år blev fem gange så mange amerikanere faktisk dræbt af spritbilister."

### **Hvad kan vi gøre ved det?**

"Vi må forsøge at håndtere frygt på en rationel måde i stedet for at blive lammet af

ubegrundet frygt. Empirien giver heldigvis grund til optimisme. Udviklingen går den rigtige vej. Vi dræber ikke hinanden i samme grad som tidligere, vi reducerer fattigdom, børnedødelighed osv. Vi burde i højere grad kunne leve et ubekymret liv og erstatte frygten med håb."

### **Velkommen til Djøf Forum 2015**

Deltag i årets Djøf Forum, og få fire eksperter på, hvad globale og regionale trusler – og frygten for dem – betyder for verdenssamfundet og for os hver især.

#### **På scenen:**

Carl Bildt, Connie Hedegaard, Claire Díaz-Ortiz fra Twitter og filosof Lars Fr.H. Svendsen.

12. marts kl. 16-20 i Øksnehallen, København

Læs mere, og tilmeld dig på [djoef.dk/forum2015](http://djoef.dk/forum2015)

SÆRLIGT FOR STUDERENDE

## Kom til Karrieredagene 2015

### Ved du, hvilke brancher der vækster, og hvor der er brug for djøfere?

Snart løber Karrieredagene af stablen over hele landet. Her kan du møde en masse virksomheder, høre spændende oplæg og få inspiration til din jobsøgning og videre karriere.

Du kan også få sparring på dit CV og få taget et gratis CV-foto af en professionel fotograf.

#### Besøg Djøfs stand og få:

- en pejling på, hvad du er værd på arbejdsmarkedet
- viden om brancher i vækst
- indsigt i jobmuligheder for djøfere.

#### Datoer

3. marts, Aalborg
4. marts, Aarhus
5. marts, Odense
6. marts, København

Alle dage fra kl. 10-16

Se mere på [karrieredagene.dk](http://karrieredagene.dk)



SÆRLIGT FOR LEDERE

## Bliv inspireret af en verdens- mester

Er du leder eller på vej til at blive det? Så kom til morgenoplægget 'Motivér dine medarbejdere', og hør Victor Feddersens bud på, hvordan du skaber high performance-teams.

Victor Feddersen er direktør og medejer af virksomheden Reborn Raw og tidligere OL-guldvinder, verdensmester og verdensrekordholder i 'Guldfireren'.

Vi gør kort proces, så du kan nå på job bagefter.

17. marts kl. 8.30-9.30, København

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

## Din karriere - next step

Velkommen til workshops og gå-hjem-møder med øvelser, tips og informationer, der styrker dit arbejdsliv og dine karrierevalg. Gratis for medlemmer af Djøf.

#### Udnyt dine muligheder for selvledelse

17. februar kl. 17-20, København

#### Styr dit valg

19. februar kl. 8.30-10, Aarhus

#### Succes med LinkedIn

26. februar kl. 8.30-10, København

#### Få dit første lederjob

- effektiv jobsøgning

2. marts kl. 8-10, København

#### Brænd igennem til din lederjobsamtale

17. marts kl. 15-20, København

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



# Når familien drager ud

At blive udstationeret og flytte hele familien til udlandet er en beslutning med vidtrækkende konsekvenser. Ny bog fortæller, hvad man kan forvente – og giver gode råd til at lykkes som udstationeret familie.



Sociolog Camilla Thorgaard, tidligere netværksansvarlig for Djøf New York, har skrevet bogen 'Blød landing' sammen med psykolog Mette Hald.

Mange drømmer om at bo og arbejde i udlandet, og hvert år flytter omkring 20.000 danskere til et andet land. Det er en stor beslutning – ikke mindst, når man er en familie. For i de tilfælde, hvor udstationeringen ikke fungerer, skyldes det oftest, at den medfølgende familie ikke trives.

Nu er der gode råd at hente i den nye bog 'Blød landing', skrevet af sociolog Camilla Thorgaard og psykolog Mette Hald, som begge har været udstationeret med deres familier ad flere omgange. Ud over deres egne erfaringer bygger bogen på et stort kildemateriale inden for sociologi og psykologi samt interviews med udstationerede familier.

## Ideen opstod i New York

Camilla og hendes familie har netop boet fire år i New York, hvor hendes mand var udstationeret, mens Camilla bl.a. var netværksansvarlig for Djøf New York.

"Som udstationeret henter man hjælp og gode råd fra andre udstationerede familier. Det er deres erfaringer og råd, vi har sat i system og kombineret med den faglige viden på området," fortæller Camilla Thorgaard.

Bogen er udformet som en letlæst, praktisk og underholden-

de guide, der giver et billede af, hvad man kan forvente som udstationeret familie. For selv om alle familier og forløb er forskellige, er der rigtig mange fællestræk.

## Forskellige udfordringer

De enkelte familiemedlemmer har forskellige former for udfordringer. Derfor er bogen opdelt i kapitler om barnet, teenageren, den medfølgende partner og den udsendte.

For den medfølgende kan det fx være en udfordring at stå uden job, når man er vant til at have en stor del af sin identitet i jobbet, mens der for skolebørn er særlige problematikker omkring ny skole og nyt sprog. Familiens teenagere er ofte dem, der har sværest ved at falde til, når de pludselig er væk fra vennerne og mere afhængige af forældrene.

"Noget af det, der hjælper allermest, er at vide, at andre udstationerede står med lignende udfordringer. At det fx er helt normalt, at man som udsendt i den første tid ikke kan præstere på det samme høje niveau som normalt derhjemme," siger Camilla Thorgaard.

Bogen slutter med et kapitel om at vende hjem igen, for det kan kræve en lige så stor tilpasning som at tage ud.

## Få gode råd til en blød landing

Kom til arrangementet 'Bliv klædt på til at flytte til udlandet', og hør Camilla Thorgaard fortælle, hvordan du forbereder dig og får en god start, hvis du skal etablere dig med familien i et nyt land.

24. februar kl. 17-19.30,  
København

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



# Ret blikket mod EU-agenturerne

Vil du til udlandet og arbejde med internationale problemstillinger? Så kan et job i et af EU's agenturer være en mulighed. Her behøver du ikke at have bestået EU's optagelsesprøve, concoursen.

Der er flere veje til et job i EU. En af de oplagte, men lidt oversete, muligheder er at søge job i et af de 41 EU-agenturer. De ligger spredt ud over 23 lande i Europa – fra Finland i nord til Malta i syd – og rummer tilsammen omkring 8.000 stillinger.

Som dansk akademiker har man gode muligheder for at få en spændende, international stilling ved at søge mod agenturerne, mener Nikolaj Bock, der selv er special advisor ved EU's Miljøagentur i København.

"Der er mange forskellige job i agenturerne, og i modsætning til i Kommissionen, Rådet og Parlamentet er det ikke et krav, at man har bestået EU's ansættelsesprøve, concoursen, for at blive ansat. Men der er også hård kamp om de attraktive job i agenturerne," siger Nikolaj Bock.

## Direkte ind i EU-systemet

Agenturerne beskæftiger sig hver især med forskellige fagområder og ansætter både fagspecialister og klassiske djøfere inden for administration, politik og økonomi.

Der er forskellige former for kontraktansættelser – typisk for fire år ad gangen og i mange tilfælde med mulighed for forlængelse.

"Agenturerne er en fantastisk mulighed for at gå direkte ind

*Nikolaj Bock, special advisor ved EU's miljøagentur, er oplægsholder på arrangementet 'Job og karrieremuligheder i EU' den 2. marts (omtale i boks nedenfor).*



i EU-systemet og blive udstationeret i en periode. Man arbejder i et internationalt miljø med internationale problemstillinger og får kolleger fra mange lande. Det giver både faglige udfordringer og sjove oplevelser, og samtidig har man næsten lige så gode løn- og arbejdsvilkår som i de store institutioner," siger Nikolaj Bock.

## Søg job i EU-agenturerne

For at finde et job i agenturerne må du holde øje med de enkelte agenturers hjemmesider. Brug ikke kræfter på uopfordrede ansøgninger – man kommer kun i betragtning til opslåede stillinger.

## Find vej til din EU-karriere

Hør udenrigsminister Martin Lidegaard fortælle om behovet for 'Mere Danmark i EU' – og bliv klogere på dine muligheder for en EU-karriere, når Djøf sammen med DI, Udenrigsministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet sætter spot på jobmuligheder og karriereveje i EU.

På informationsstande kan du høre, hvordan det er at arbejde i Kommissionen, Parlamentet og EU's agenturer. Hør de personlige fortællinger om veje til job i EU, og få tips til, hvordan du kan forberede dig til EU's adgangsprøve.

2. marts kl. 15.45-18.45 hos DI, København

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



# Nyheder fra Djøf Forlag



Månedens bog

Hele februar måned har du mulighed for at købe Annette Francks anmelderroste bog "Modarbejder eller medarbejder" til en hel særlig pris – kun hos Djøf Forlag.

**Modarbejder eller medarbejder**  
*Forandringskommunikation skaber samarbejde*

Uanset om du er topleder, mellemlæder eller projektleder, er du forandringsleder. For at du lykkes, skal dine kolleger og medarbejdere samarbejde med dig om forandringsopgaver.

Med månedens bog får du konkrete arbejdsmetoder og anvisninger til, hvordan der skabes effektivt samarbejde om forandring.

*"Bogen er velskrevet, nede på jorden med en række øvelser og fine illustrationer."*  
Jyllands-Posten

*"... et opgør med John Kotters ottetrinsmodel for forandringsledelse... Annette Franck mener, at 'forandringsledelse trænger til forandring'. Det har hun ret i."*  
Børsen ★★ ★★

*"Dens unikke tilgang til forandringsledelse og -kommunikation gør den til en væsentlig ledelsesbog."*  
Berlingske Tidende Business ★★ ★★

1. udgave 2014  
173 sider  
Normalpris 275,-

Særpris i februar  
kr. 200,-



7. udgave 2015  
768 sider  
Kr. 1.250,-

## Ligestillingslovene Med kommentarer – bind 1

af Agnete Andersen, Ruth Nielsen,  
Kirsten Precht & Christina D. Tvarno

Kommentaren til ligestillingslovene er opdelt i to bind. Dette første bind gennemgår forskelsbehandlingsloven, den etniske ligebehandlingslov, ligestillingsloven, de nye love om kønsbalance i ledelse i den private sektor, lovene om særlige ligebehandlingsorganer samt de grundlæggende begreber. Kommentaren er opdateret med væsentlige ændringer i retsgrundlaget, herunder etableringen af Ligebehandlingsnævnet.



2. udgave 2015  
217 sider  
Kr. 450,-

## Civile Retssager

af Christian Dahlager

Bogen gennemgår de processuelle regler for anlæggelse og behandling af retssager, både processens formelle regler og den konkrete håndtering af sagernes førelse. Beskrivelsen af reglerne er suppleret med udførlige henvisninger til domspraksis og praktiske eksempler, herunder på udformning af påstande og fremgangsmåde ved vidneafhøringer. Den er opdateret med de seneste ændringer i civilprocessen, navnlig reglerne om syn og skøn og ændringerne i appelreglerne.

Medlemspris kr. 1.000,-



Medlemspris kr. 360,-

Tilmeld dig forlagets nyhedsmail på [djoef-forlag.dk](mailto:djoef-forlag.dk) | Bliv en del af forlagets netværk på [LinkedIn](#)



# Læs mere og bestil online på [djoef-forlag.dk](http://djoef-forlag.dk)



## Frontlinjer

Med medierne og militæret i krig

af Charlotte Aagaard,  
Hans-Christian Mathiesen  
& Jens Ringsmose

Hommel-sagen, Jægerbogs-sagen, Wikileaks-afsløringer, fangepolitik, Irak-kommission, auditundersøgelser og retssager. Danmarks krigsførelse i Afghanistan, Irak og Libyen har igen og igen bragt det danske forsvar på mediernes forsider. Og sjældent for noget godt.

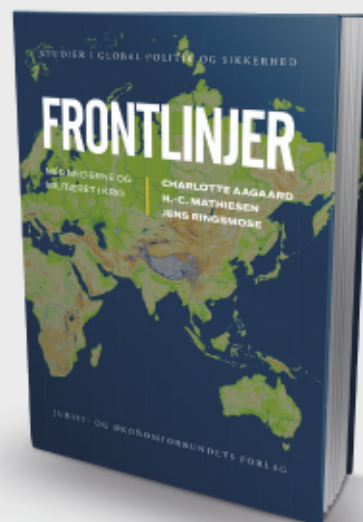
Frontlinjer er resultatet af et usædvanligt samarbejde mellem journalist Charlotte Aagaard, general H.-C. Mathiesen og forsker Jens Ringsmose, der fra hver deres side af fronten tager læseren med ind i mediekrigens maskinrum, hvor de på spændende vis deler deres erfaringer, analyserer hvordan forholdet mellem

medierne og militæret har udviklet sig og giver konkrete bud på, hvordan den medie-militære relation kan indrettes mere hensigtsmæssigt for fremtiden.

»Ny bog vil gøre op med 'jagthundementalitet' og lukkethedskultur. Siden 2001 er mistilliden mellem journalister og soldater vokset, mener forfatterne til den nye debatbog 'Frontlinjer'. Forsvarets pressechef kan ikke genkende kritikken«  
*Information*,  
15. september 2014

1. udgave 2014  
196 sider  
Kr. 295,-

Medlemspris kr. 236,-



## Den offentlige sektor

af Thomas Larsen  
& Niels Jørgen Mau Pedersen

Denne bog giver en bred introduktion til den offentlige sektors økonomi med særlig vægt på, hvordan sektoren indgår i samfundsøkonomisk sammenhæng. Det er målet at give læseren en forståelse af den offentlige sektors placering i dansk økonomi samtidig med, at nogle af de økonomisk politiske problemstillinger på området berøres. Endvidere giver bogen en grundig belysning og præsentation af den omfattende statistik, som findes på området, herunder internationale sammenligninger.

8. udgave 2015  
222 sider  
Kr. 280,-

Medlemspris kr. 224,-



## Debatmøde om nye perspektiver på kreativitet og innovation



Uanset om vi skal arbejde på at bevare industrisamfundets arbejdspladser og styre produktiviteten bedre, er det grundlæggende innovationskraften og vores evne til at være opfindsomme iværksættere, som vi forsat fremover skal leve af.

*Økonomistyring og informatik* inviterer til debatmøde med markante debattører, der åbner for diskussionen om kreativitet og innovation.  
Læs mere på [djoef-forlag.dk](http://djoef-forlag.dk).

Tid og sted:  
Torsdag d. 5. marts  
CBS "Kilen"  
Kilevej 14 A/B, Ks43  
2000 Frederiksberg

Tilmeld dig via  
[forlag@djoef.dk](mailto:forlag@djoef.dk)

Djøf-medl. deltager til en særlig pris af kr. 375,00 inkl. moms.



## Djøfs kurser og uddannelser

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

"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"

### Offentligt lederskab i forandring

Djøf har udviklet et helt nyt forløb til topledere, som arbejder med den offentlige sektors udfordringer, og som har lyst til at udvikle et stærkt personligt lederskab. Over otte måneder udvikles dine personlige lederevner gennem sparring, træning og coaching. Vi går i dybden med nogle af tidens store udfordringer, bl.a. embedsmandsroller i forandring og digitalisering.

**Tid og sted:** opstart 23. marts 2015, Middelfart

### Styring af forretningskritisk dokumentation

Virksomheder med styr på den forretningskritiske dokumentation og viden klarer sig ofte bedre end virksomheder uden. På dette kursus får du nye metoder og en best practice-værktøjskasse til arbejdet med professionel og praktisk styring af virksomhedens dokumentation i form af e-mails, breve, notater, illustrationer mv. – også kaldet records management.

**Tid og sted:** 24. marts 2015, København

### Den nye offentlighedslov – status og dilemmaer

Mød eksperterne, og tag del i deres erfaringer med den nye offentlighedslov. Få en status, lyt, og diskutér med dem, der repræsenterer lovens fortid, nutid og fremtid.

Statsadvokat Mohammad Ahsan, der er blandt arkitekterne bag loven, kontorchef i Justitsministeriet Carsten Madsen og ombudsmand Jørgen Steen Sørensen tager dig med rundt i de spørgsmål og dilemmaer, den nye lov har rejst.

**Tid og sted:** 2. marts 2015, København

### Djøfs managementuddannelse

Tag genvejen til strategisk helhedstænkning og praksisorienteret forretningsforståelse med Djøfs managementuddannelse. Uanset om du arbejder i det offentlige eller det private, har du brug for et stærkt fundament til at skabe resultater og værdi i et krydsfelt med mange forskellige interessenter og samarbejdspartnere. Styrk din evne til at træffe beslutninger med strategisk finesse.

**Tid og sted:** opstart 20. maj 2015, København

### Grundlæggende økonomistyring for offentlige ledere

Et godt greb om økonomien er afgørende for oplevelsen af dig som ansvarlig leder. Med rollen som budgetansvarlig leder følger forpligtelsen til at sætte dig ind i bl.a. budgetlægning, regnskabsanalyser og værdifuld ledelsesinformation. På dette introduktionskursus til offentlig økonomistyring får du den nødvendige forståelse og indsigt.

**Tid og sted:** 26.-27. oktober samt 9. november 2015, København

### Præstationsledelse

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

**Tid og sted:** 6.-8. oktober 2015, København

Find dit nye job på

# Djøfs jobunivers

## Ledige stillinger (209)

Administration (98)

Analyse (70)

Finans, forsikring og bank (15)

Forskning og undervisning (15)

HR og personale (6)

IT og web (20)

Jura (46)

Kommunikation og medier (21)

Konsulent og rådgivning (52)

Kultur (12)

Ledelse (47)

Miljø (3)

Politik og samfund (85)

Salg og marketing (9)

Sundhed (8)

Økonomi og regnskab (60)

... se flere jobs og opret din egen jobagent 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)



# ENTREPRENANT DRIFTSCHEF TIL AMBITIØS INDSATS PÅ BESKÆFTIGELSESMOMRÅDET



Falck Jobservice søger en forretningsorienteret driftschef – med direktørpotentiale. Du skal brænde for at skabe resultater inden for beskæftigelsesområdet i landets kommuner.

Du skal med sikker hånd lede og sætte retning i de opgaver Falck Jobservice løser for de kommunale jobcentre. Du skal sikre fremdriften i aftalerne, realisere de ønskede gevinster, varetage betjening af styregruppe og kommunens politiske niveau.

Opgaverne spænder vidt: Fra at være en sikker leder på beskæftigelsesområdet over projektleder og proceskonsulent til forhandler, kommunikator og leder med sans for den politiske kontekst. Du skal samtidig skabe troværdige og professionelle relationer til kommunens administrative ledelse.

Du skal sikre, at indsatsen drives effektivt, således at der skabes solide effekter, både fagligt og økonomisk for kommunerne og Falck.

Driftschefen skal desuden medvirke til, at der leveres analyser af høj kvalitet inden for området, således at salg og en solid drift dokumenteres og understøttes, og der udarbejdes velbelyste beslutningsoplæg.

Udover et tæt ledelsesmæssigt samspil med din kollega fagchefen indgår du i ledergruppen i Falck Citizen Service, hvor du skal give aktivt med- og modspil, og bidrage til at udvikle opgaveløsningen og realisere målsætningerne.

## Personen

Du arbejder struktureret, har solide analytiske kompetencer, ledelsesmæssigt talent og politisk fingerspidsfornemmelse.

Du har forståelse for vilkårene i den offentlige sektor, herunder på beskæftigelsesområdet.

Erfaring med drift og udvikling af velfærdsopgaver vægtes desuden positivt.

Det er et plus, hvis du har erfaringer med opgaver i spændingsfeltet, hvor den offentlige sektor møder det private, fx med OPP eller lignende. Har du et relevant netværk, er det en fordel.

Du skal være villig til at kæmpe målrettet for at realisere de offensive målsætninger, der er for Falck Jobservice, hvor høje ambitioner og markante potentialer driver indsatsen. Du skal derfor være initiativrig, vedholdende og have et ukueligt entreprenørgen.

Som person er du analytisk skarp, engageret, motiverende, visionær og formår at tænke ud af boksen. Du skal kunne balancere disse egenskaber med en personlig robusthed og et forretningsorienteret fokus.

Det forventes, at du har ledelseserfaring, men de rette faglige og personlige egenskaber er vigtigere. Vi forventer ikke en bestemt uddannelsesmæssig baggrund, men vægter derimod relevante erfaringer.

## Vilkår og yderligere oplysninger

Der tilbydes en attraktiv løn, som forhandles med udgangspunkt i erfaringer og kvalifikationer.

Yderligere oplysninger:

Direktør Peter Goll, tlf. 40 34 44 50 eller partner Lars Bo Pedersen, tlf. 40 22 87 18.

Se mere på [www.falck.dk](http://www.falck.dk) eller [www.muusmann.com](http://www.muusmann.com)

Ansøgningen sendes til: [job@muusmannjob.com](mailto:job@muusmannjob.com) senest **11. marts 2015 kl. 10.00.**

MUUSMANN

[www.muusmann.com](http://www.muusmann.com)

# FALCK JOBSERVICE SØGER LØSNINGSORIENTERET ANALYTIKER MED SAMFUNDSVIDENSKABELIG BAGGRUND



**Falck**  
Healthcare

Falck Jobservice søger en analytiker. Du skal lave analyser og medvirke til at udvikle løsningerne til offentlige kunder i krydsfeltet mellem beskæftigelses- og sundhedsområdet. Har du konsulenterfaring er det et plus.

## Om Falck Jobservice

Falck Jobservice er en del af Falck Healthcare, som er Danmarks største leverandør af sundhedsydelser. Falck Jobservice løser opgaver for beskæftigelsesområdet – og vil være den mest attraktive samarbejdspartner for kommunerne på feltet.

## Om dine opgaver

Du indgår i analyseenheden i Falck Healthcares Citizen Service, der udvikler og driver løsninger inden for offentlige/private partnerskaber med bl.a. kommuners jobcentre som et centralt fokusområde.

Du skal medvirke til at gennemføre analyser, hvor store mængder data på især beskæftigelses- og sundhedsområdet skal omsættes til konkret, relevant og anvendelsesorienteret viden.

Vi baserer vores indsats på evidens og dokumenterede effekter. En vigtig opgave er derfor at måle og dokumentere effekter af vores indsats og udvikle løsninger til vores kunder med det afsæt.

Du skal bidrage til at understøtte vores salg med skarpe analyser, herunder formilde effekter og resultater af vores velfunderede løsninger til nye kunder. Endelig skal du medvirke til at lave tilbud, blandt andet når vi byder på opgaver, der er i offentligt udbud.

## Om dig

Har du erfaring med samspillet mellem offentlig og privat sektor er det en fordel. Derudover er det vigtigt, at:

- du har flair for tal og analytiske opgaver samt gerne kendskab til DREAM og andre centrale datakilder
- du selvstændigt kan gennemføre målrettede analyser og udfordre gængse metoder og vanetænkning
- du er velformuleret og har en skarp pen - du formår at omsætte analyseresultater og teori til praktiske løsninger
- du kan omsætte og formidle kompliceret fagligt stof til kunder og beslutningstagere
- du er vant til at arbejde i team, og kan sætte dig fagligt igennem – både internt og eksternt

Din uddannelsesbaggrund er samfundsvidenskabelig og du har god forståelse for, hvad der er på spil inden for beskæftigelses- og sundhedsområdet i Danmark. Har du et godt blik for og erfaring med at udvikle velfærdsløsninger inden for offentligt/privat samarbejde samt bidraget til at løse større driftsopgaver, er det desuden en fordel.

## Løn og ansættelsesforhold

Løn og ansættelsesforhold aftales individuelt i forhold til erfaring og kvalifikationer.

## Spørgsmål

Kontakt direktør Peter Goll, tlf. 40 34 44 50 eller partner Lars Bo Pedersen, tlf. 40 22 87 18. Se udvidet annonce på [www.falck.dk](http://www.falck.dk) eller [www.muusmann.com](http://www.muusmann.com)

## Ansøgning

Sendes til MUUSMANN som bistår i rekrutteringsforløbet på [job@muusmannjob.com](mailto:job@muusmannjob.com) senest **11. marts 2015 kl. 10.00**. Vi forventer at afholde samtaler og test i uge 12 og 13.

**MUUSMANN**

www.muusmann.com



Statens Serum Institut sikrer forskningsbaseret sundhedsdokumentation, rationel udnyttelse af it i sundhedsvæsenet og beredskab og forebyggelse i relation til smitsomme sygdomme, biologiske trusler og medfødte lidelser.

## Afdelingschef til Sektor for National Sundhedsdokumentation og Forskning

Har du erfaring med at servicere brugere med data, fokus på stabil drift og på effektiv opgaveløsning samt stærk sans for rettidige leverancer? Så er jobbet som afdelingschef i Afdeling for Sundhedsdokumentation i Sektor for National Sundhedsdokumentation og Forskning måske noget for dig.

### Primære arbejdsopgaver

- Drift, udvikling og koordinering af afdelingens opgaver og projekter
- Implementering af Sundhedsdata-programmet
- Bidrage til sektorens samlede udvikling, herunder til strategi, organisering og ledelse.

Du kan læse mere om stillingen på [www.ssi.dk/job](http://www.ssi.dk/job), hvor du også kan læse mere om os.

Ansøgningsfristen er mandag den 23. februar 2015.

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

Statens Serum Institut ▪ Artillerivej 5 ▪ 2300 København S ▪ Tlf.: 3268 3268



# REKTOR

## ROSBORG GYMNASIUM & HF



Rosborg Gymnasium & HF i Vejle vil skabe landets mest engagerede, nysgerrige og udviklende elever, der er fagligt kompetente til et videre studieforløb. Vi søger en ny rektor til at føre "Rosborg-ånden" videre med den rette kombination af engagement, fornyelse og mangfoldighed.

**Ansøgningsfrist:** Mandag den 2. marts 2015 kl. 10.00.

Ansøgning mailer til [job@muusmannjob.com](mailto:job@muusmannjob.com), mrk. "Rektor, Rosborg Gymnasium & HF".

Hvis du har spørgsmål, kontakt da gerne bestyrelsesformand Svend Haargaard, tlf. 75 82 96 26, eller MUUSMANN, tlf. 70 11 20 22.

Læs mere i stillings- og personprofilen på [www.rosborg-gym.dk](http://www.rosborg-gym.dk) eller [www.muusmann.com](http://www.muusmann.com).

MUUSMANN

[www.muusmann.com](http://www.muusmann.com)





## Direktør til Hørsholm Kommune

*- med ansvar for børn & unge, det specialiserede område samt sport, fritid & kultur*

Hørsholm Kommune har ambitioner og vil begejstre. Det er en meget veldreven, velfungerende og homogen kommune med ressourcer stærke borgere. Direktøren vil komme til en organisation, som er båret af principper om central styring – decentral ledelse. Hørsholm Kommune er kendt for at være en kommune, hvor der er et særdeles godt samspil mellem det politiske og det administrative niveau.

Hørsholm Kommune forventer, at den kommende direktør kan være en visionær og strategisk drivkraft i videreudviklingen af bl.a. direktørens ansvarsområder.

Derudover har direktøren

- erfaring med at servicere politikere
- succesfyldt erfaring fra lederjob med ledelse af ledere. Erfaringerne stammer fra et chef- eller direktørjob i politiske ledede organisationer
- evnen til understøtte den tværgående tænkning i direktionen
- overskud til at gøre en positiv forskel for borgerne
- et stærkt fokus på resultatskabelse
- ordentlighed i lederskabet og er en samlende leder
- veludviklede økonomistyringskompetencer

Hørsholm Kommune lægger vægt på, at direktøren har erfaringer fra børneområdet.

Til stillingen er udarbejdet en uddybende job- og personprofil, der angiver retning for jobbet indhold og forventninger til kandidaterne.

Job- og personprofilen kan ses på [www.horsholm.dk](http://www.horsholm.dk) og [www.klk.kl.dk](http://www.klk.kl.dk). På [www.horsholm.dk](http://www.horsholm.dk) findes materiale om kommunens fakta og aktiviteter.

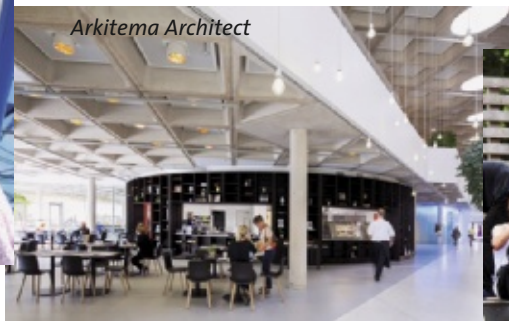
Stillingen ønskes besat på åremålsvilkår. Der vil evt. være mulighed for kontraktansættelse.

Du kan fortroligt få nærmere oplysninger hos kommunaldirektør Hugo Pedersen på tlf. 4030 7570. Desuden kan du kontakte chef for KL's Konsulentvirksomhed, KLK, Bente Buhl Rasmussen, KL, 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 26. februar 2015 kl. 9.00.



Arkitema Architect



*Hørsholm Kommune*

*med knapt 25.000 indbyggere er på en gang en forstad til storbyen og et selvstændigt velfungerende lokalsamfund med sit eget særpræg. Der er et bredt udbud af institutioner, højt profilerede skoler, en aktiv bymidte og mange tilbud på det kulturelle område. Hertil kommer skov, parker, golfbaner, strand og havn.*



GLADSAXE

## Vil du være Gladsaxe Kommunes Jobcenterchef?

Gladsaxe Kommune søger en motiverende, visionær og engageret jobcenterchef med solid ledelseserfaring og stærke evner til at levere de politisk efterspurgte resultater.

- Du har solid faglig indsigt i beskæftigelsesområdet og en del års erfaring med området i en politisk ledet organisation.
- Du har en relevant faglig baggrund og har løbende udviklet og uddannet dig. Blandt andet har du en lederuddannelse.
- Du har stærkt fokus på de resultater, som jobcentret skal levere. Du tør gå foran, sætte en retning og vise vejen, både over for jobcentrets ledere og medarbejder og i samspil med jobcentrets mange samarbejdspartnere.

- Du har erfaring med at lede ledere og med at udvikle en organisation i samarbejde med dine ledere. Du er god til at delegerer ansvar og opgaver og har tillid til at dine ledere lever op til ansvaret.
- Du har erfaring med at lede mennesker, der arbejder med mennesker, og kan håndtere de udfordringer, der knytter sig til den type arbejde. Du evner at skabe motivation, trivsel og engagement, både gennem empati og ved at sætte en klar retning.
- Du er i stand til at se nye muligheder og følge op på de forandringer og innovative tiltag, der er godt på vej i Jobcenter Gladsaxe.

Du kan læse mere om stillingen, strategiske og politiske visioner og om rekrutteringsforløbet på [Gladsaxe.dk/job](http://Gladsaxe.dk/job)



Gladsaxe Kommune – en levende arbejdsplads med mange muligheder



## Specialkonsulent til HR udvikling og rådgivning

Administrativ Stab, HR og Arbejds miljø, Roskilde Sygehus

Roskilde og Køge sygehuse lancerede i december 2014 en ny og ambitiøs strategi under den samlede overskrift »Patienten er alt«.

Vi ønsker at etablere et kompetenceudviklende universitetshospital i særklasse, hvor den enkeltes og den fælles udvikling

er tænkt ind i alle sammenhænge. Vi satser på leder- og ledelsesudvikling, og arbejder i øjeblikket med at etablere et ledelsesakademi på sygehuset.

### Vil du med på holdet?

Du har erfaring med bl.a. ledelses- og lederudvikling, projektledelse, ledelsesrådgivning

om forandringsprocesser og personalemæssige spørgsmål, kortlægning af behov og design af kurser mv. til nyt ledelsesakademi.

**Ansøgningsfrist** 17.02.15

Se hele opslaget på [www.regionsjælland.dk/](http://www.regionsjælland.dk/) Job, quicknr. 16552

[WWW.REGIONSJÆLLAND.DK](http://WWW.REGIONSJÆLLAND.DK)

Vi er regionens største arbejdsplads med mere end 17.000 medarbejdere og et budget på kr. 17 mia. kroner. Vi løser opgaver inden for sundhed, psykiatri og regional udvikling og driver en række sociale institutioner. Klik ind på [www.regionsjælland.dk](http://www.regionsjælland.dk) og læs mere om regionens opgaver, struktur og geografi. Du finder os også på Facebook, Twitter og LinkedIn.

REGION SJÆLLAND  
ROSKILDE SYGEHUS



- vi er til for dig



## VICEDIREKTØR FOR IT OG DIGITALE MEDIER

Aarhus Universitet søger en vicedirektør for IT og Digitale Medier. Vicedirektøren refererer til universitetsdirektøren og er ansvarlig for, at IT og Digitale Medier:

- sikrer stabil og effektiv drift af universitetets IT-systemer
- udvikler og vedligeholder IT-arkitekturen
- indgår i prioriterede IT-projekter, og sikrer en sammenhængende og effektiv implementering heraf
- understøtter brugersupporten, herunder brugersupport på AV og digitale medier
- understøtter universitetets interne og eksterne kommunikation ad digitale kanaler.

Universitetet har gennemført en række ændringer, som også har betydet store forandringer i anvendelse, organisering og udvikling af IT. Mange af disse forandringer er stadig undervejs, og andre skal konsolideres. Et vigtigt felt for vicedirektøren er derfor sikring af en hensigtsmæssig udvikling i balance med sikker og brugerorienteret drift. IT og Digitale Medier har 140 ansatte og et samlet budget på 130 mio. kr.

### Vi søger en vicedirektør, som blandt andet har:

- IT-ledelseserfaring fra en stor, kompleks organisation med en alsidighed af projekter og opgaver
- forståelse for hvordan den samlede organisations opgaver kan understøttes og effektiviseres med sammenhængende, helhedsorienteret IT.

### Mere information

[www.au.dk](http://www.au.dk)  
[medarbejdere.au.dk/administration/it/](http://medarbejdere.au.dk/administration/it/)  
[medarbejdere.au.dk/institutter/auit/](http://medarbejdere.au.dk/institutter/auit/)  
 Se det fulde stillingsopslag på [www.au.dk/om/stillinger/](http://www.au.dk/om/stillinger/)

**Ansøgningsfrist:** 8. marts 2015.

## VICEDIREKTØR FOR FORSKNING OG EKSTERNE RELATIONER

Aarhus Universitet søger en vicedirektør for Forskning og Eksterne Relationer. Vicedirektøren refererer til universitetsdirektøren og er ansvarlig for, at Forskning og Eksterne Relationer:

- understøtter universitetets samlede indsats for tiltrækning af eksterne forskningsmidler og stærke eksterne samarbejder
- understøtter centrale og decentrale initiativer i forhold til samarbejde med erhvervslivet
- indgår i arbejdet med at tiltrække talenter og sikre forskermobilitet
- bidrager til formidling af forskningsresultater
- afholder events og støtter branding og kommunikation.

Universitetet har gennemført en række ændringer, og Forskning og Eksterne Relationer skal i den kommende periode konsolideres som et effektivt, administrativt område med stor forståelse for samspillet med de faglige miljøer, der skal understøttes. Forskning og Eksterne Relationer har 90 ansatte og et samlet budget på 58 mio. kr.

### Vi søger en vicedirektør, som blandt andet har:

- et godt kendskab til universitetsmiljøer
- erfaring fra en tilsvarende ledelsesfunktion i en stor, kompleks organisation
- evnen til at overskue mange forskellige fagligheder, og til at samle disse i en fælles videreudvikling af området.

### Mere information

[www.au.dk](http://www.au.dk)  
[medarbejdere.au.dk/administration/forskning\\_talent/](http://medarbejdere.au.dk/administration/forskning_talent/)  
 Se det fulde stillingsopslag på [www.au.dk/om/stillinger/](http://www.au.dk/om/stillinger/)

**Ansøgningsfrist:** 8. marts 2015.



Aarhus Universitet tilbyder et inspirerende uddannelses- og forskningsmiljø for 44.500 studerende og 11.500 medarbejdere, der sikrer resultater af høj international standard. Den budgetterede omsætning i 2015 udgør 6,2 mia. kr. Universitetets strategi og udviklingskontrakt kan ses på [www.au.dk](http://www.au.dk).





## JURISTER TIL FORSYNINGSBRANCHEN

Vil du være med til at skabe bæredygtige byer, og har du lyst til at arbejde med forsyningsrelateret jura?

Vi søger to dygtige jurister til HOFORs Bestyrelsessekretariat & Jura, der fungerer som virksomhedens interne advokatkontor. Vi er i forvejen et team på syv engagerede jurister, der gennem juridisk rådgivning og bistand understøtter arbejdet med at skabe bæredygtige byer inden for virksomhedens kerneområder, der er i en rivende udvikling.

### Generalister med lyst til at specialisere sig i forsyningsrelateret jura

Vores opgaver er mange og varierede. Vi varetager både sager selvstændigt og indgår i længerevarende, tværfaglige projekter. Samtidig fylder HOFORs arbejde med klimatilpasning af hovedstadsområdet stadig mere, og det stiller krav til vores kompeten-

cer. Derfor søger vi kolleger, der trives som generalister og samtidig har lyst til at rådgive om eksempelvis entrepriseret og specialisere sig i ledningsret, ekspropriation, fredningsspørgsmål, myndighedsforhold, mv.

### Ansøgning og kontakt

Læs hele stillingsopslaget og ansøg via [hofor.dk/job](http://hofor.dk/job), senest den 27. februar 2015.

*HOFOR står for Hovedstadsrådets Forsyningselskab. Vi er over 1.000 engagerede medarbejdere, der skaber en årlig omsætning på omkring 5,5 mia. kr. Sammen sørger vi for, at en mio. danskere får rent drikkevand, og vi forsyner byer med klimavenlig fjernvarme, byggas og fjernkøling, ligesom vi afleder spildevand og opfører vindmøller. HOFOR ejer også Amagerværket, hvor vi producerer fjernvarme og el. Vores mål er at levere forsyningsløsninger, der er grønne, sikre og billige - på en måde hvor vi beskytter grundvandet, koordinerer klimatilpasning og skybrudssikring og leverer en CO2 neutral energiforsyning. Disse mål og ambitioner samler vi under overskriften: Bæredygtige byer.*



FREDERIKSBERG  
KOMMUNE



## Juridisk konsulent til Juridisk Afdeling

Jobbet indebærer konsulentbistand til såvel kommunens politiske organer som til andre dele af forvaltningen og kommunens institutioner. En bred vifte af juridiske opgaver.

Er du jurist med interesse, viden og erfaring for kommunaljuridiske opgaver, fleksibel, resultatorienteret og har gode kommunikationsevner - i skrift og tale - så læs stillingsopslaget på kommunens hjemmeside (se nedenfor).

Se opslag på [www.frederiksberg.dk/job](http://www.frederiksberg.dk/job)  
Ansøgningsfrist: 27. februar 2015



## Høje-Taastrup Kommune

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



### GENOPSLAG

## Personalekonsulent med kendskab til IT og Excel

**HR-Centret søger en engageret og erfaren personalekonsulent med tiltrædelse 1. maj 2015 - eventuelt tidligere.**

Har du lyst til at beskæftige dig med den tungere personaleadministration samt tværgående analyse- og statistikopgaver, så er du måske den kollega vores 5 øvrige personalekonsulenter skal have. Du vil komme til at arbejde i et unikt arbejdsmiljø, der er inspirerende og positivt.

### MERE INFORMATION

Du kan læse mere om stillingen og vores forventninger til dine kvalifikationer på vores hjemmeside [www.htk.dk](http://www.htk.dk)

### ANSØGNINGSFRIST 4. MARTS 2015

Sendes elektronisk via kommunens hjemmeside.

Du gør en forskel for kommunens borgere.  
Vi gør en forskel for dig!

## Afdelingsleder til Regnskab i Vejdirektoratet i København



Vil du være regnskabsleder i en organisation med et budget på 5 mia. kr., og vil du være med til at sikre udviklingen af en moderne regnskabsafdeling med fokus på effektive regnskabsprocesser og sikring af compliance i hele organisationen?

### Vi tilbyder

Et selvstændigt og udfordrende job præget af stor bredde og kompleksitet inden for de regnskabsmæssige opgaver. Du bliver afdelingsleder af en moderne regnskabsafdeling i staten med fokus på optimering af regnskabsprocesser og it-understøttelse. Du får en udadvendt rolle i forhold til sikringen af compliance med Vejdirektoratets regler og retningslinjer i hele organisationen.

Du vil med udgangspunkt i en COSO-baseret tilgang skulle have fokus på at sikre og understøtte opnåelsen af compliance i forhold til regler og retningslinjer for resten af organisationen.

Du får ansvaret for flere centrale udviklingsprojekter og for at udvikle Vejdirektoratets økonomistyring yderligere. Endelig vil der også være fokus på den løbende optimering og it-understøttelse af driftsprocesser indenfor kreditor, debitor og rejser.

Du bliver leder af regnskabsafdelingen, som består af 17 medarbejdere, og du vil få en stor kontaktflade til alle divisioner i Vejdirektoratet og eksternt til departementet, Moderniseringsstyrelsen, Rigsrevisionen og øvrige samarbejdspartnere.

Du vil få det direkte personaleansvar for 7 medarbejdere i finansteamet samt en teamleder. Teamlederen for kreditor-, debitor- og rejseteamet har personaleansvaret for de øvrige medarbejdere i afdelingen. Du vil som afdelingsleder referere til økonomichefen, og du vil indgå i ledergruppen i Økonomiområdet.

### Dine kvalifikationer

Vi forestiller os, at du har en uddannelse som HD(R), cand. merc.aud., eller at du på anden vis har tilegnet dig tilsvarende kvalifikationer.

Du har stor interesse for ledelse og gerne ledererfaring for eksempel fra ledelse af et revisionsteam eller fra en økonomifunktion i staten. Desuden har du godt kendskab til regnskabs-

disciplinerne samt statens regnskabsvæsen. Erfaring med SAP eller lignende økonomisystemer vil være en fordel.

Du er velorganiseret og en god planlægger, som er god til at se muligheder og tænke fremad. Som leder er du åben og positiv med gode og inspirerende kommunikative evner, og du er god til at håndtere, at der ind i mellem er meget, der skal nås inden for givne deadlines.

### Læs mere

Du kan læse mere om Vejdirektoratet, og hvad det vil sige at arbejde hos os på [www.vejdirektoratet.dk](http://www.vejdirektoratet.dk). Her kan du også få et alsidigt indblik i, hvordan andre medarbejdere synes, det er at arbejde hos os.

Du er også velkommen til at kontakte chef for Økonomiområdet i Vejdirektoratet, Kristoffer Haulund Schantz på tlf. 28 57 82 82 eller e-mail: [ksch@vd.dk](mailto:ksch@vd.dk), for yderligere information.

### Løn og ansættelsesvilkår

Stillingen er klassificeret i lønramme 36 med mulighed for forhandling af tillæg. Der er tilknyttet resultatløn til stillingen.

Tjenestested er Vejdirektoratet, Niels Juels Gade 13, 1022 København K.

Vejdirektoratet ønsker at afspejle det omgivende samfund i medarbejdersammensætningen og opfordrer derfor alle interesserede, uanset alder, køn, race, religion eller etniske tilhørsforhold til at søge stillingen.

Forventet påbegyndelse er snarest mulig.

### Ansøgning

Send os din ansøgning samt kopi af eksamensudskrifter via [www.vejdirektoratet.dk](http://www.vejdirektoratet.dk) **senest tirsdag den 17. februar 2015.**

Ved besættelsen af stillingen medvirker et stillingsråd med repræsentanter fra ledelse og medarbejdere, ligesom der anvendes test forud for endelig ansættelse.

## Akademisk medarbejder med analytisk og politisk forståelse

Vil du være med til at realisere byggepolitiske strategier og beslutninger? Og trives du i et miljø med mange samarbejdspartnere og alsidige arbejdsopgaver?

### Udviklingsopgaver og kontakt med interessenter

Som ny kollega i enheden Planlægning og Energi vil du blive involveret i vigtige udviklingsprojekter. Opgaverne vil fx være løbende kontakt og netværk med både interne og eksterne centrale interessenter og samarbejdspartnere på bygge- og energiområdet. Du vil komme til at få ansvaret for sekretariatsbetjening af et nyt dialogforum mellem store offentlige bygherrer og centrale repræsentanter fra byggebranchen. Andre opgaver vil være forskellige delanalyser og bidrag til styrelsens forretningsudvikling samt udarbejdelse af skriftlige beslutningsoplæg og notater til direktionen og til det politiske system.

### Politisk og økonomisk forståelse, gode samarbejdsevner og en skarp pen

Du har en relevant samfundsvidenskabelig kandidatuddannelse som f.eks. cand.scient.pol., cand.polit. eller lignende.

Vi forventer, at du:

- har solide analytiske kompetencer
- kan arbejde selvstændigt, men evner at samarbejde med mange forskellige fagligheder og på tværs af organisationen
- trives med at indgå i projektarbejde
- er løsningsorienteret og har en positiv og engageret indstilling til arbejdet og dine opgaver, samt trives i en travl hverdag
- kan formidle kompleks viden i et let forståeligt sprog både skriftligt og mundtligt.

Vi forestiller os, at du har et par års erfaring fra en offentlig institution og gerne erfaring med projektarbejde og strategisk interessenthåndtering. Dygtige nyuddannede kandidater med et godt teoretisk fundament kommer også i betragtning. Erfaring fra centraladministrationen er en fordel.

Læs mere om stillingen på [BYGST.DK](#).

Ansøgningsfrist d. 2. marts 2015.



Bygningsstyrelsen forsyner universiteter og statsinstitutioner med fremtidssikrede lokaler til læring, undervisning og kontorbrug. Bygningsstyrelsen er Danmarks største offentlige ejendomsvirksomhed med en bygningsmasse på godt 4 mio. m<sup>2</sup>, fordelt på mere end 1.600 lejemål. Vi har igangværende og planlagte byggeprojekter for ca. 14 mia. kr. og en driftsomsætning på 3 mia. kr.

## DAMVAD søger stærke profiler på det innovations- og forskningspolitiske område

DAMVAD vil sætte dagsordenen og være Nordens førende samfundsvidenskabelige analysemiljø, der kommer med evidensbaserede svar på samfundsmæssige udfordringer. DAMVAD søger derfor to ambitiøse medarbejdere til det innovations- og forskningspolitiske område til at løse spændende opgaver for offentlige og private kunder i Danmark og udlandet.

### Du skal søge hos DAMVAD hvis:

- **Du vil have indflydelse** og påvirke samfundsudviklingen med analyser og viden, som gør en forskel og som har høj værdi for beslutningstagere herhjemme og internationalt
- **Du vil skabe innovation** og lære af forandringer, både i samfundet og som individ
- **Du vil have dygtige kolleger** og være med til at skabe et internationalt førende vidensmiljø med de dygtigste og fagligt mest ambitiøse medarbejdere
- **Du vil udvikle dig** i DAMVAD, som tilbyder de bedste muligheder for at udvikle egne kompetencer og karriere

De to stillinger er henholdsvis en chefkonsulent- og en konsulentstilling, begge til vores kontor i København.

### Chefkonsulent

Vi søger en chefkonsulent der har indsigt i innovationspolitik og det danske innovationsfremmesystem. Du skal være forretningsorienteret og vil få ansvar for tilbud, opbygning relationer til kunder og at gå i markedet med analyse- og projektidéer. Du skal have et relevant netværk og kunne bruge det til at udvikle nye værdiskabende projekter.

Du skal være stærk metodisk, fx inden for effektmåling af innovation, innovationsmodeller og de gængse samfundsvidenskabelige metoder, og kunne trække på flere års relevant erfaring fra konsulentbranchen, interesseorganisation, ministerium eller lignende.

### Konsulent

Vi søger en konsulent der har erfaring med det forsknings- og innovationspolitiske område. Du skal have en samfundsvidenskabelig kandidatuddannelse og indsigt i samfundsvidenskabelige metoder. Som person skal du være udadvendt, initiativrig, forretningsorienteret og samarbejdsorienteret. Erfaring fra konsulentbranchen vil være en fordel.

### Vilkår

DAMVAD tilbyder spændende opgaver, attraktive løn- og arbejdsvilkår og et stærkt kollegialt fællesskab.

### Ansøgning

Ansøgning sendes til [job@damvad.com](mailto:job@damvad.com) (mærk #chefkonsulent innovation eller #konsulent innovation afhængig af hvilken af stillingerne du søger).

Ansøgningsfrist 3.marts.

### Yderligere oplysninger

Læs mere om stillingerne på [www.damvad.com](http://www.damvad.com)  
Spørgsmål kan rettes til Director Anders Jacobi på [aja@damvad.com](mailto:aja@damvad.com) eller +45 2910 9342.



DAMVAD er et privat og uafhængigt analysehus med 50 medarbejdere i København, Oslo og Stockholm. Vi skaber evidensbaseret viden til brug for politiske beslutningsprocesser særligt inden for uddannelse- og arbejdsmarkedspolitik, forsknings- og innovationspolitik samt erhvervs- og vækstpolitik. Vores kunder er myndigheder, internationale organisationer, forsknings- og uddannelsesinstitutioner, interesseorganisationer og internationale virksomheder i Norden, Europa og Nordamerika.





# Vil du være med til at udvikle Dragør til en endnu bedre kommune?

Dragør Rådhus søger fire kollegaer til nyoprettede stillinger med stort udviklingspotentiale. Kommunalbestyrelsen har i budget 2015 sikret plads til, at Dragør Kommune kan rekruttere nye medarbejdere til en række områder:

- » **Souschef til Økonomiafdelingen**  
med særlig fokus på økonomistyring og tværgående analyser. Dragør Kommune har opgraderet økonomistyring i hele organisationen og du skal være med til at sikre et godt samarbejde med forvaltninger og decentrale ledere, særligt på sundhedsområdet.
- » **Kommunikationsmedarbejder**  
der kan sætte fokus på den gode historie til både borgere og medarbejdere. Du kan kommunikere knivskarpt på web, intranet og sociale medier, og fungere som sparringspartner for organisationen i et løft af hele kommunens kommunikation.
- » **Projektleder**  
til større projekter, primært i Plan og Teknik. Du skal for eksempel være med til at udvikle Dragør Havn, Naturpark Amager, arbejde med klimatilpasning og sikker trafik. Sammen med dine kollegaer i afdelingen skal du sikre proces og fremdrift i et alsidigt anlægsprogram.
- » **Konsulent for erhverv og turisme**  
Dragør Kommune har potentialer for udvikling af erhverv og turisme i samspillet mellem kommunen, foreninger og borgere. Du skal samle kræfterne hos de mange foreninger, organisationer og frivillige i en helt ny strategi for erhverv og turisme, og flytte medborgerskab og borgerinddragelse til et nyt niveau.

Der er tale om nyoprettede stillinger, hvor vi vægter evner og vilje til projektledelse, kommunikation, tværgående samarbejde og innovative løsninger. I Dragør Kommune er vi tæt på borgere og politikere, og du skal kunne se mulighederne i at arbejde for og sammen med et helt lokalsamfund.

Læs mere om den enkelte stilling på [www.dragoer.dk/job](http://www.dragoer.dk/job). Ansøgningsfrist den 27. februar.  
Hvis du vil vide mere om stillingerne, kan du ringe til HR-chef Mette Jeppesen, tlf. 32 89 01 51.

Vi er ca. 1200 medarbejdere, der betjener Dragør Kommunens omkring 13.000 borgere fra fødsel til død. Nogle arbejder direkte med børn, unge, voksne og ældre på kommunens institutioner - nogle døgnet rundt, og ca. 100 arbejder på rådhuset.

## God service til borgerne

Dragør er et traditionsrigt og velbevaret bysamfund. Mere end 13.000 borgere og masser af turister nyder godt af vores enestående havnemiljø og naturområder langs kysten. I Dragør Kommune er det vores daglige mål at sikre borgerne den bedste service.

## Attraktiv arbejdsplads

Vi er en attraktiv arbejdsplads og kan hver dag glæde os over et hold af engagerede og kvalificerede medarbejdere, der bakker op om vores mål og værdier. Vi lægger vægt på trivsel og ønsker at skabe rammerne for et godt liv – både på og uden for arbejdspladsen. Vil du vide mere, så besøg os på [www.dragoer.dk](http://www.dragoer.dk)



AARHUS  
UNIVERSITET

## HR-PARTNER/-SUPPORTER SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES

Vi søger nye kollegaer, der vil være med til at levere professionelle og driftssikre HR-ydelser, der opfylder fakultetet School of Business and Social Sciences' konkrete HR-behov og dermed understøtte ledere på alle niveauer. Vores fokus er både på den sikre personale-administrative drift og på den strategiske og forretnings-orienterede sparring.

Læs hele stillingsopslaget og søg online på [au.dk/om/stillinger](http://au.dk/om/stillinger)

**Ansøgningsfrist** 2. marts 2015.



Aarhus Universitet tilbyder et inspirerende uddannelses- og forskningsmiljø for 44.500 studerende og 11.500 medarbejdere, der sikrer resultater af høj international standard. Den budgetterede omsætning i 2015 udgør 6,2 mia. kr. Universitetets strategi og udviklingskontrakt kan ses på [www.au.dk](http://www.au.dk).

GENOPSLAG



## Økonomichef

En nyoprettet stilling med direkte reference til kommunaldirektøren

**Syddjurs Kommune justerer** den administrative organisation og etablerer et nyt Økonomisk Sekretariat, der skal sikre strategisk langsigtet planlægning og styring af kommunens økonomi samt understøttelse af direktionen og de 9 afdelingschefer.

Til denne meget attraktive udfordring søges en strategisk begavet økonomichef med indsigt i og interesse for de store linjer i den samlede kommunale økonomi.

Læs mere på [syddjurs.dk](http://syddjurs.dk) eller [mercuriurval.dk](http://mercuriurval.dk).

Du kan du uploade ansøgning og CV på [www.mercuriurval.dk](http://www.mercuriurval.dk) (referencenummer: DK-139-53487).

Ansøgningsfristen udløber den 23. februar 2015, kl. 10.00.

**Mercuri Urval**

# Skatteministeriet søger fuldmægtig til Center for Forretning og Udvikling



Skatteministeriets departement søger fuldmægtig til Center for Forretning og Udvikling.

Hovedfokus i Center for Forretning og Udvikling er strategisk udvikling, tilsyn og styring af ministerområdets styrelser, herunder SKAT. SKAT skal over de kommende år gennemgå en omfattende transformation, som den rette kandidat vil få en unik mulighed for at deltage i og påvirke.

### Om stillingen

Som medarbejder i Center for Forretning og Udvikling i Skatteministeriets departement kommer du til at løse spændende, alsidige og udfordrende opgaver tæt på den

politiske dagsorden. Stillingen kombinerer projektbaseret arbejde vedrørende forretningsudvikling med mere klassiske embedsmandsopgaver, såsom betjening af minister og Folketing. Dine primære arbejdsopgaver kan blive

- organisationsanalyse med fokus på udvikling af både kvalitet og effektivitet
- udvikling af forretningsstrategier SKAT
- udvikling af samt opfølgning på styringskoncepter
- projektledelse og -deltagelse på både tværoffentligt og på styrelsesniveau
- monitorering af og opfølgning på større udviklingsprojekter i styrelserne.

Læs det fulde opslag på [www.skm.dk](http://www.skm.dk)

Skatteministeriet



## Juridisk skarpe medarbejdere

### med lyst til at arbejde med jura og politik på et højt fagligt niveau

Vil du arbejde med at udarbejde lovforslag, bekendtgørelser og vejledninger på området for beskæftigelsesindsatsen? Vil du være en del af et kontor, som løbende har opgaver med policy-udvikling og ministerbetjening? Er du interesseret i arbejdsmarkedspolitik?

Så er du måske den ene af de juridiske medarbejdere, vi søger til tre af vores kontorer i Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR).

STAR er en styrelse under Beskæftigelsesministeriet. Styrelsen understøtter politikudvikling og politiske reformudspil på beskæftigelsesområdet og har ansvar for implementering og styring af beskæftigelsespolitikken i dialog med kommunale jobcentre og a-kasser m.fl. Herudover træffer styrelsen afgørelser om opholds- og arbejdstilladelse til tredjelandsborgere, der ønsker at arbejde eller studere i Danmark.

#### Arbejdsmarkedsfastholdelse

Vi søger en engageret og dygtig kollega til lov- og regelarbejde samt ministerbetjening.

Kontoret er ansvarlig for beskæftigelsesindsatsen for borgere i udkanten af arbejdsmarkedet samt for sygedagpengemodtagere og unge ledige. Opgaverne ligger både inden for lov- og regelarbejde, policy-udvikling og ministerbetjening. Herudover er kontoret sekretariat for ekspertudvalget, der udreder den aktive beskæftigelsesindsats (Carsten Koch-udvalget). Udvalget er i gang med fase 2, hvor indsatsen for ikke-arbejdsmarkedssparate skal udredes.

#### Arbejdsmarkedsydelser

Vi søger en engageret og dygtig kollega til lov- og regelarbejde, politikudvikling og administration, samarbejde med kommuner og øvrige interessenter samt ministerbetjening.

Kontoret udvikler og implementerer reglerne vedr. ydelserne til hhv. forsikrede ledige under Lov om Arbejdsløshedsforsikring og ikke forsikrede ledige under Lov om Aktiv Socialpolitik, dvs. kontanthjælpsområdet og ydelser til ledige med nedsat arbejdsevne. Kontoret har endvidere ansvar for ydelserne i relation til sygedagpenge, revalidering og barseldagpenge samt Ferieloven.

Kontorets arbejde omfatter politikudvikling, ministerbetjening, regelarbejde og implementering, herunder vejledning og rådgivning af a-kasser og kommuner.

#### Arbejdsmarkedspolitik

Vi søger en engageret og dygtig kollega til lov- og regelarbejde samt ministerbetjening.

Kontoret er ansvarlig for lov- og regelarbejde, policy-udvikling og ministerbetjening i forbindelse med den aktive beskæftigelsesindsats for alle forsikrede ledige samt jobparate kontanthjælpsmodtagere. Endvidere arbejder kontoret med fastholdelse af seniorer og personer med handicap på arbejdsmarkedet. En af de store opgaver i kontoret er i øjeblikket implementeringsunderstøttelse og den videre udmøntning af beskæftigelsesreformen.

**Ansøgningsfristen** er torsdag den 19. februar kl. 12.

#### Er du interesseret?

Læs mere om stillingerne og send din ansøgning online på [www.star.dk](http://www.star.dk)



# Chef til målstyring og ledelsesinformation

*Vil du være en del af en organisation, hvor datadrevet ledelse og forbedringsarbejde er en central del af strategien, og hvor du sætter synlige aftryk gennem aktivitetsstyring, ledelsesinformation, resultataftaler og analyser?*

I Region Hovedstadens Psykiatri har vi en målsætning om at behandle flere patienter bedre. Derfor er der fokus på målstyring, herunder styring af aktivitet og kapacitet, samt vigtigheden af at tilvejebringe ledelsesinformation om aktivitet, kvalitet, effekt, trivsel, ventetider mv. Ambitionerne er store, og det afspejler sig i forventningerne til den kommende chef for det team, der arbejder med aktivitetsstyring, målstyring og ledelsesinformation.

## Ansvarsområde og opgaver

Du skal bidrage til en sammenhængende og transparent styring.

Dine opgaver vil primært bestå i:

- Udvikling og facilitering af organisationens målstyring og aktivitetsstyring
- Udvikling og konsolidering af Psykiatriens Ledelsesinformationssystem
- Udarbejdelse af – og opfølgning på - resultataftaler
- Udarbejdelse af analyser af organisationens aktivitet og kapacitet
- Rådgivning og betjening af direktionen

## Kvalifikationer

Vi forventer, at du har:

- Akademisk baggrund (økonomisk eller samfundsvidenskabelig)
- Erfaring med teamledelse og projektledelse
- Massivt kendskab til styringsværktøjer
- God dataforståelse og et ønske om at sikre let tilgængelige data
- Erfaring med målstyring og evt. lean
- Stærke analytiske kompetencer, og gerne kendskab til sundhedsvæsenet
- Stærke kommunikative kompetencer, såvel skriftligt som mundtligt

## Arbejdspladsen

Dit team vil bestå af seks medarbejdere. Teamet er en del af Økonomi- og Planlægningsafdelingen med i alt ca. 35 medarbejdere.

## Løn- og ansættelsesvilkår

Følger gældende overenskomst. Vi er indstillet på at forhandle tillæg, der passer til dine kvalifikationer.

## Vil du vide mere

Læs hele opslaget på Region Hovedstadens Psykiatri's hjemmeside <http://www.psykiatri-regionh.dk/menu/>. Yderligere information om arbejdspladsen og stillingen kan fås hos Økonomi- og Planlægningschef Sven Knudsen på tlf. 38 64 00 50.

## Ansøgningsfristen er den 24. februar 2015 kl. 12.00,

og samtaler vil blive afholdt mandag d. 2. marts og onsdag d. 4. marts 2015 i tidsrummet fra kl. 8-13.



# Psykiatri



# Analytisk stærke akademiske medarbejdere med politisk flair

Arbejdsskadestyrelsen har justeret sin organisation og i den forbindelse søger vi et antal akademiske medarbejdere til Ledelsessekretariatet.

Ledelsessekretariatet varetager bl.a. koordinering og kvalitets-sikring af sager til Beskæftigelsesministeriets departement samt den eksterne kommunikation med interessenter og pressekontakt. Desuden varetager Ledelsessekretariatet opgaver vedrørende strategi og tværgående projekt- og porteføljestyring, betjening af samarbejdsudvalg samt betjening af direktionen.

## Skarp og analytisk konsulent

Har du erfaring med strategi, projekt- og porteføljestyring i en politisk ledet organisation? Er du analytisk stærk og har du politisk fornemmelse og tæft så har vi en spændende stilling som konsulent.

Dine vigtigste opgaver vil være udvikling af den strategiske styring af Arbejdsskadestyrelsen, mål- og resultatstyring gennem bl.a. forretningsstrategi, analyser og tiltag, der kan bidrage til mere effektive løsninger, projekt- og porteføljestyring samt koordinering og direktionsbetjening i forhold til koncernledelsesmøder, vicedirektørforum m.v.

## Akademiske medarbejdere med politisk interesse og tæft

Har du stærke politiske kompetencer, erfaring med ministerbetjening og fornemmelse for de processuelle arbejdsgange i en styrelse så er det dig vi søger til at bistå direktionen med at koordinere de sager vi forelægger for departementet.

Dine vigtigste opgaver vil være, at indhente bidrag til og koordinere bestillinger i styrelsen, herunder formidle hvordan sager til minister og departementet ønskes håndteret, at screene og bearbejde sager, så de er skåret rigtigt til og sikre et tæt og godt samarbejde med departementet og styrelsens interessenter bredt.

## Direktionskonsulent

Har du en god procesforståelse, erfaring med koordinering og sekretariatsbetjening, gerne fra en politisk ledet organisation, så kan du blive vores nye direktionskonsulent.

Dine vigtigste opgaver bliver, at bistå og sekretariatsbetjene direktionen i den daglige opgavevaretagelse, og du vil derfor have mange og forskelligartede opgaver i forbindelse med både udvikling og drift af styrelsen. Du bidrager til koordinering, kvalitetssikring og udarbejdelse af materiale til direktionen og departement og du deltager i tværgående, strategisk projektarbejde.

## Er du interesseret?

Læs mere om stillingerne og send din ansøgning online på [www.ask.dk](http://www.ask.dk) senest torsdag den 19. februar 2015 kl. 12.



## 2 analytisk stærke økonomer

til besættelse snarest muligt i henholdsvis Innovationsenheden og enheden for EU & Erhvervsudvikling.

### **Analytisk stærk økonom (fuldmægtig) til NaturErhvervstyrelsens Innovationsenhed (genopslag)**

NaturErhvervstyrelsens Innovationsenhed samarbejder tæt med styrelsens øvrige enheder om at styrke effekten af de virkemidler (tilskud og regulering), der på én og samme tid skal flytte fødevarerhvervene i retning af mere vækst og bedre miljø/klima/dyrevelfærd.

Vi søger en økonom, hvis opgaver hovedsageligt vil bestå af, i samarbejde med kollegaer i enheden og i fagenheder, at gennemføre ex ante effektanalyser med henblik på prioritering blandt alternative nye virkemidler og bidrage til effektorienteret implementering af vedtagne virkemidler.

### **Analytisk stærk økonom til NaturErhvervstyrelsens enhed for EU & Erhvervsudvikling (genopslag)**

EU & Erhvervsudvikling er en af 3 enheder i Center for Erhverv i NaturErhvervstyrelsen.

EU og Erhvervsudvikling arbejder med EU forvaltning, politikudvikling, minister- og departementsbetjening samt programøkonomi inden for landdistriktpolitikken, fiskeriudviklingsfonden, økologipolitik, Grønt Udviklings- og Demonstrationsprogram samt markedsordningerne.

Stillingen er placeret i landdistriktsteamet. Som medarbejder for programøkonomidelen i enheden skal du sammen med dine 2 kollegaer på området prioritere og koordinere opgaverne på området på tværs af enheder og centre. Opgaverne vil bl.a. bestå i bidrag til finanslov, bidrag til politiske scenarier samt ledelsesinformation, tilskudsøkonomi og afrapportering.

#### **Fælles for de 2 stillinger**

Vi tilbyder stillinger tæt på de politiske beslutninger med mange samarbejdsflader og en attraktiv og fleksibel arbejdsplads med gode muligheder for efteruddannelse. Her er et godt kollegialt sammenhold, og der arbejdes efter værdierne nytænkning, åbenhed, faglighed, ansvarlighed og engagement.

Vi søger kandidater med relevant videregående uddannelse suppleret med bl.a. stærke analytiske evner, gode samarbejdsevner og et godt blik for udvikling og nytænkning. Læs mere om vores forventninger ift. de enkelte stillinger på [fvm.dk/job](http://fvm.dk/job).

#### **Ansættelsesvilkår**

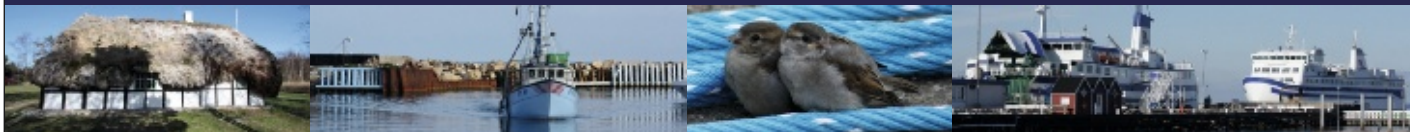
Ansættelse sker som fuldmægtig efter gældende overenskomst mellem Finansministeriet og AC. For stillingen i EU- og Erhvervsudvikling vil der kunne blive tale om ansættelse som specialkonsulent afhængigt af tidligere erfaringer og kompetencer.

#### **Vil du vide mere eller søge stillingerne**

Du finder de 2 fulde stillingsopslag på [fvm.dk/job](http://fvm.dk/job), hvor du også søger på de enkelte stillinger. **Ansøgningsfristen for begge stillinger er den 18. februar 2015, kl. 12.00.**

# fvm.dk

# Læsø Kommune søger ny Socialchef



## Kort vej fra ord til handling

Vil du stå i spidsen for socialområdet, døgnplejen, tandplejen, skolen, børnehuset og job & sundhed og være med til at udvikle det til gavn for borgere og virksomheder på Læsø, så hører vi gerne fra dig.

Læsø er et godt og trygt sted at være. Vi gør det umulige muligt. Vi er motiverede og besat af en fighterånd, der skal sikre vores fremtid.

Job- og personprofil kan sammen med andet relevant materiale ses på [www.laesoe.dk](http://www.laesoe.dk) eller [www.hcvestergaard.dk](http://www.hcvestergaard.dk)

Stillingen besættes på overenskomstvilkår. Stillingen er indplaceret på trin 50 plus tillæg på 83.100 kr. i henhold til cheflønftalen. Endvidere ydes et pensionstillæg. Løn- og ansættelsesmæssige vilkår forhandles nærmere.

Information om stillingen kan fås hos kommunaldirektør Johan Norden, tlf. 9621 3000 ell. 3063 4262 eller chefkonsulent Hans Chr. Vestergaard, tlf. 7022 0272 ell. 2275 6772

Læsø Kommune er Danmarks mindste kommune. Vores størrelse gør, at der er kort vej fra ord til handling. De faglige udfordringer klarer vi gennem en kombination af egne kvalificerede medarbejdere og såvel forpligtende som frivillige samarbejder med andre aktører. Læsø har en enestående natur, der skal plejes og passes. Naturen er samtidig et fantastisk potentiale for turisme og vækst. Læsø er et levende og aktivt samfund. Øen ligger 90 minutters sejlads fra Frederikshavn.



Ansøgning fremsendes elektronisk til konsulentfirmaet H.C.Vestergaard på [hcv@hcvestergaard.dk](mailto:hcv@hcvestergaard.dk)

**Ansøgningsfrist: 2. marts 2015**

## Få ny retning på din karrierevej

Uanset om du er nyuddannet eller erfaren, kan Djøf hjælpe dig med at komme videre i din karriere. Book et gratis møde hos en af vores konsulenter.

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

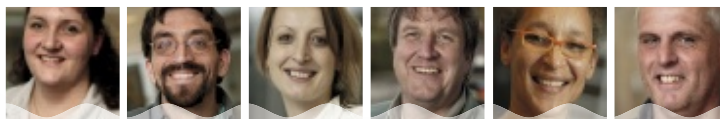
djøf





**Halsnæs**  
Kommune

Natur og Udvikling



## To chefer til den nye koncernledelse

*Halsnæs Kommune er midt i en spændende og ny proces, hvor vi med udgangspunkt i et fokus på vores udfordringer har prioriteret indsatserne til glæde for borgere og virksomheder. Vi har tilpasset organisationen og snitflader med det formål at styrke den tværfaglige opgaveløsning. Ud fra et nyt ledelsesgrundlag indfører vi koncernledelse, hvor du som chef får en vigtig rolle i transformationen.*

### **Chef** **Social Service og Familier**

Vi søger en ny chef til området Social Service og Familier med tiltrædelse den 1. maj 2015.

Chefen, vi søger, brænder for området, og skal – sammen med lederne – kunne inspirere og sætte retning for den fortsatte udvikling.

Området Social Service og Familier er i den forbindelse opstået som et nyt stort område, der samler det specialiserede socialområde på tværs af børn og voksne. Kerneopgaven for området er at støtte sårbare børn, unge, voksne og familier med henblik på deres trivsel, udvikling og selvforsørgelse.

En central opgave er at fortsætte fusionen, realisere synergi-gevinster og samtidig sikre en fortsat udvikling af kvaliteten og effektiviteten i områdets opgaveløsning.

#### **Fælles for begge stillinger:**

Begge områder kommer til at spille en vigtig strategisk rolle i forhold til udviklingen på to brændende platforme, vedtaget af byrådet: Uddannelse og sundhed – især gennem partnerskaber med andre områder i kommunen.

Det er vigtigt, at de nye chefer har fokus på sikker drift i eget område, kombineret med et stort øje for den fælles udvikling.

Vi forventer, at den nye chef har en aktuel, relevant lederuddannelse. Endvidere, at cheferne har erfaring med ledelse af ledere – gerne i kommunalt regi - og i øvrigt har talent for strategisk ledelse. Ligesom cheferne kan dokumentere resultater i forhold til styring af økonomi og indsatser.

Læs mere og se flere ledige stillinger på [www.halsnaes.dk](http://www.halsnaes.dk)

### **Chef** **Aktiv Hjælp, Ældre og Velfærdsteknologi**

Vi søger en ny chef til området Aktiv Hjælp, Ældre og Velfærdsteknologi med tiltrædelse den 1. juni 2015.

Området er nyt, og tager udgangspunkt i, at alle borgere skal tage ansvar for eget liv, være og forblive aktiv i eget liv, være i stand til at forme sin egen tilværelse og opleve at være med til at bestemme over eget liv.

Et væsentlig element på området bliver investeringer i og brugen af velfærdsteknologi, og det tør vi godt stå ved, lige som det også bliver vigtigt, at den nye chef er bevidst om udnyttelsen af de ressourcer der er i lokalsamfundet og inddragelsen af de mange frivillige ildsjæle, som gerne vil gøre en indsats til gavn for andre.

På kort sigt skal chefen for området have fokus på implementeringen af områdeplanen for 2015, med tilhørende fortællinger og indsatser, som fremgår af materialet.

#### **Vil du vide mere:**

Ansøgere kan læse mere om stillingen og rekrutteringsprocessen i de udarbejdede stillings- og personprofiler og de tilhørende bilag på [www.halsnaes.dk](http://www.halsnaes.dk).

#### **Spørgsmål vedrørende stillingen som:**

Chef for Social Service og Familier kan rettes til vicekommunaldirektør Finn Gaarskjær, tlf. 22 18 70 02.

Chef for Aktiv Hjælp, Ældre- og Velfærdsteknologi kan rettes til direktør Kim Jørgensen, tlf. 22 20 75 00.

**Ansøgningsfrist fredag den 27. februar 2015 kl. 12.**

Redelighed  
Helhed  
Mulighed

Ansøgningen sendes online via [www.halsnaes.dk](http://www.halsnaes.dk) - se under job - ledige job eller til Halsnæs Kommune, Rådhuspladsen, Frederiksværk

blaa Kors.dk

## Blå Kors Danmark søger økonomi- og IT-chef

### Lederstilling til landskontoret i Silkeborg

- Vil du have en lederstilling med økonomi- og regnskabsansvar og indflydelse på vores fremtidige strategiske tiltag i en stor social organisation?
- Vil du lede ni kompetente medarbejdere samt optimere vores organisation og driftsenheder mht. regnskabs- og IT-processer?
- Vil du være en del af ledergruppen og have et meningsfyldt arbejde i en organisation, der via et diakonalt arbejde gør en reel forskel for udsatte mennesker?

### Solid erfaring fra en lignende stilling og gode lederevner

- Vi forestiller os, at du har en relevant akademisk uddannelse som HD(R), cand.merc., cand.merc. aud. eller tilsvarende kombineret med nogle års erfaring fra en stilling som regnskabs-/økonomichef eller lignende.
- Vi forventer, at du har ledelseserfaring og solid erfaring med økonomiske ledelsesanalyser og ledelsesinformation.

Da vi er en social organisation, der hviler på et kristent grundlag, forventer vi, at du som person kan identificere dig med vores livs- og menneskesyn og være loyal over for det i dit arbejde.

### Se hele jobannoncen og ansøg

Du ser hele jobannoncen på [www.blaakors/job](http://www.blaakors/job). Her sender du også din ansøgning, som vi skal have senest 2. marts 2015.

BLÅ KORS  DANMARK

## Advokatkonstitutioner

En stilling som konstitueret landsdommer i Østre Landsret (advokatkonstitution) er ledig til besættelse den 1. august 2015.

To stillinger som konstitueret landsdommer i Vestre Landsret (advokatkonstitutioner) er ledige til besættelse i det første halvår af 2016.

Ansøgninger skal være modtaget senest den 24. marts 2015.

Du kan læse det fulde stillingsopslag, herunder de formelle krav og proceduren for ansættelse, og søge stillingerne på [www.domstol.dk](http://www.domstol.dk)

www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på [www.domstol.dk/dommerudnaevnelsesraadet](http://www.domstol.dk/dommerudnaevnelsesraadet)



## 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

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



# VIL DU VÆRE MED TIL AT PRÆGE DANSK DESIGN?

Dansk Design Center (DDC) vokser og søger skarpe program- og projektledere med kompetencer indenfor design, forretningsudvikling og social research.

**ORGANISATIONEN** DDC vil styrke anvendelsen af design i erhvervslivet og den offentlige sektor for at bidrage til Danmarks innovationskraft, vækst og velfærd. DDC gennemgår nu en spændende udvikling som led i regeringens ambitioner om at skabe et nationalt kraftcenter for kreativitet og design. Vi søger derfor nye kolleger, som kan være med til at omsætte visionerne til virkelighed.

**OPGAVERNE** DDC har tre strategiske indsatsområder, som gennemføres i tætte partnerskaber med erhvervsliv, designvirksomheder, offentlige organisationer og forsknings- og uddannelsesverdenen:

- Udvikling og ledelse af nyskabende og eksperimenterende designprogrammer
- Skabelse af ny indsigt om sammenhængen mellem design, vækst og velfærd
- Kommunikation af designs værdiskabelse nationalt og internationalt.

## PROGRAMLEDER

Som programleder har du ansvar for at udvikle, lede og styre en betydelig del af DDCs program- og projektportefølje. Vi forventer, at du har mindst 5-10 års erhvervs erfaring, gerne fra forskellige sektorer og brancher, med vægten på den private sektor. Du er hurtig til at se nye tendenser og sammenhænge og til at omsætte dem til interessante udviklingsmuligheder.

## PROJEKTLEDER

Som projektleder skal du selvstændigt kunne tilrettelægge og gennemføre afgrænsede projekter og forandringsforløb med faglig reference til programlederne. Du har 3-5 års erhvervs erfaring.

For begge profiler gælder, at du skal have en akademisk baggrund på kandidatniveau indenfor områder som design, teknologi, samfundsvidenskab eller humaniora. Vi forventer desuden, at du er:

- nysgerrig og engageret og har en klar interesse for design og innovation
- i stand til at tilrettelægge og facilitere komplekse forløb med mange interessenter
- velorganiseret, struktureret og handlekraftig – en 'afslutter'
- imødekommende, åben, empatisk, inddragende, med stærke relationskompetencer
- en stærk formidler mundtligt og skriftligt samt gerne visuelt og via nye digitale medier
- bevidst om, hvad det vil sige at arbejde i en politisk styret organisation

Du skal beherske dansk og engelsk på højt professionelt niveau i skrift og tale.

**KONTAKT** Ansøgning vedlagt CV samt relevante eksamensbeviser sendes til: Dansk Design Center, H.C. Andersens Boulevard 27, 1553 København V eller til [design@ddc.dk](mailto:design@ddc.dk). Ansøgningen skal være os i hænde senest d. 2. marts 2015 kl. 12.00 og mærkes enten 'Programleder' eller 'Projektleder'. Spørgsmål kan rettes til administrerende direktør Christian Bason, [chb@ddc.dk](mailto:chb@ddc.dk) eller tel. 5357 9313.





## Kvalitetskonsulent hos Danske Fysioterapeuter

Danske Fysioterapeuter søger to kapaciteter inden for projektledelse og kvalitetsudvikling til opbygning af en kvalitetsenhed for den fysioterapeutiske praksissektor.

Vi tilbyder attraktive vilkår i et fagligt spændende og udfordrende miljø med fokus på kvalitet og udvikling

- > Kan du bidrage til kvalitetsudvikling blandt selvstændige fysioterapeuter?
- > Er du en stærk projektleder, der kan se nye muligheder og levere resultater?
- > Har du en god fornemmelse for organisationsudvikling og kan støtte og motivere selvstændige fysioterapeuter til kvalitetsudvikling?

Kvalitetsenheden er en udmøntning af den seneste overenskomst på praksisområdet mellem Regionernes Lønnings- og Takstnævn og Danske Fysioterapeuter, og som kvalitetskonsulent kommer du til at arbejde tæt sammen med repræsentanter for overenskomstens parter.

Arbejdsstedet er Danske Fysioterapeuters sekretariat i København. Sekretariatet består af 60 ansatte, fordelt på 5 afdelinger. Hverdagen hos os er præget af høj faglighed og stort engagement. Vi har en uformel omgangstone, arbejder projektorienteret og har altid plads til et godt grin.

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

Danske Fysioterapeuter  
Nørre Voldgade 90  
DK-1358 København K

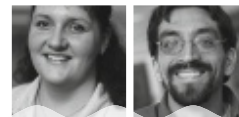
[www.fysio.dk](http://www.fysio.dk)  
Telefon: +45 3341 4620  
Mail: [fysio@fysio.dk](mailto:fysio@fysio.dk)



Halsnæs

Kommune

Natur og Udvikling



## 2 økonomikonsulenter Koncernøkonomi

Brænder du for udvikling af økonomistyring og har du lyst til at være med til at bygge noget nyt op sammen med en række dygtige kollegaer? Betragter du dig selv som et fagligt fyrtårn?

Så er du en af de 2 økonomikonsulenter, vi søger til koncernøkonomi i Halsnæs Kommune. Vi har i efteråret 2014 gennemført en justering af organisationen med det formål at styrke fokus på helhed og sammenhænge på tværs af organisationen og i løsningen af opgaverne.

Der er fuld damp på udviklingskedlerne, og vi har brug for dig til at hjælpe os. Vi står overfor at skulle revitalisere hele vores økonomimodel bl.a. proces for budget og økonomi-opfølgning. Det skyldes bl.a. at kommunen har indført et styringskoncept, som skal integreres med økonomimodellen.

Du vil organisatorisk blive placeret i Koncernøkonomi og vækst, som består af 2 afdelinger: Økonomi og Indkøb samt Vækst og Udvikling.

### Opgaver:

- Bidrage til opbygning og implementering af ny økonomistyringsmodel
- Ansvarlig for den månedlige tværgående økonomi-rapportering til administrativt og politisk niveau
- Koordinatoransvar for budgetrevisioner
- Hovedansvarlig økonomikonsulent for enten Familieområdet eller kommunens administrationsbudget
- Delansvarlig økonomikonsulent for enten Sundheds- og Beskæftigelsesområdet eller for Socialservice
- Anlægsprojekter
- Deltage i årsregnskab

### Kvalifikationer:

Du er akademisk uddannet inden for økonomi og har en høj faglighed. Vi lægger vægt på kommunal erfaring.

Kontakt Vækst- og Økonomichef Maria Bjaaland Larsen på telefon 2329 7200 eller på mail [macbl@halsnaes.dk](mailto:macbl@halsnaes.dk)

**Ansøgningsfrist søndag den 20. februar 2015.**

Læs mere og se flere ledige stillinger på [www.halsnaes.dk](http://www.halsnaes.dk)

Redelighed  
Helhed  
Mulighed

Ansøgningen sendes online via [www.halsnaes.dk](http://www.halsnaes.dk) - se under job - ledige job eller til Halsnæs Kommune, Rådhuspladsen, Frederiksværk

## Få feedback på ansøgning og CV

Er du i tvivl om, hvorvidt din ansøgning og dit CV matcher stillingen og din egen profil? Mail det til [djoef@djoef.dk](mailto:djoef@djoef.dk), så vender vi tilbage til dig inden for 24 timer.

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



## Udviklingskonsulent

(Barselsvikariat)

Vær med til at projektlede domstolenes deltagelse på Folkemødet og til at drive processen, som fører til domstolenes fokusområder i 2016.

Vi søger en dygtig, dynamisk og helhedsorienteret medarbejder med særdeles gode samarbejdsevner, der vil være med til at realisere målene og gøre en forskel i den fortsatte udvikling af Danmarks Domstole.

Læs hele stillingsopslaget og mere om Danmarks Domstole og Domstolsstyrelsen på [www.domstol.dk](http://www.domstol.dk). Ansøgningsfrist er fredag den 27. februar, kl. 12.

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

Domstolsstyrelsen er en selvstændig statsinstitution, der har ansvaret for administration og udvikling af Danmarks Domstole. Domstolsstyrelsen har ca. 90 medarbejdere og ledes af en direktør og en bestyrelse. Domstolsstyrelsen er en del af organisationen Danmarks Domstole, som har 2.500 medarbejdere.



SOLRØD KOMMUNE | LEDELSESSEKRETARIATET

## Sekretariatschef

Solrød Kommune søger ny sekretariatschef til kommunens Ledelsessekretariat. Sekretariatet betjener Byråd, Borgmester og Direktion. Derudover har sekretariatschefen bl.a. ansvar for en række tværgående udviklingsopgaver, kommunikation, fundraising samt digitalisering og IT.

Sekretariatschefen skal sætte retningen for Ledelsessekretariatets 9 engagerede medarbejdere og for lederen af IT-afdelingen.

**Se mere på [solrod.dk](http://solrod.dk)**

Vi søger en fagligt dygtig, visionær, empatisk og engageret leder, der kommer til en organisation, hvor der er værdibaseret ledelse og stort decentralt råderum også i egen afdeling.

### Yderligere oplysninger

Du kan læse mere om stillingen på [www.solrod.dk](http://www.solrod.dk), hvor der forefindes en uddybende job- og personprofil.

**Send din ansøgning** så vi har den senest mandag den 2. marts 2015 kl. 10.00.





AARHUS  
UNIVERSITET

## LEKTORAT I FORMUERET

### JURIDISK INSTITUT, SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES

Et eller flere lektorater i formueret er ledig til besættelse på Juridisk Institut, School of Business and Social Sciences. Ansøgeren har dokumenterede evner for at beskrive, analysere, systematisere og videreudvikle formueretlige regler og grundsætninger generelt eller på et eller flere specialområder, samt have et godt kendskab og klar forståelse til det formueretlige begrebsapparat og -system.

Læs hele stillingsopslaget og søg online på [au.dk/om/stillinger](http://au.dk/om/stillinger)

**Ansøgningsfrist** 7. april 2015.



Aarhus Universitet tilbyder et inspirerende uddannelses- og forskningsmiljø for 44.500 studerende og 11.500 medarbejdere, der sikrer resultater af høj international standard. Den budgetterede omsætning i 2015 udgør 6,2 mia. kr. Universitetets strategi og udviklingskontrakt kan ses på [www.au.dk](http://www.au.dk).

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri  
Fødevarestyrelsen



## Dygtig jurist

### til Fødevarestyrelsen

Har du lyst til at blive udfordret i en ambitiøs, forretningsorienteret styrelse? Vil du arbejde med juridisk rådgivning, sagsbehandling og undervisning på fødevarerområdet?

Fødevarestyrelsen har en ledig stilling som jurist i Juridisk Sektion i Kontrolstyring. Du får en varieret og udfordrende arbejdsdag i et godt arbejdsmiljø med høj faglig standard, uformel atmosfære og engagerede kollegaer.

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

Ansøgningsfristen udløber  
den 5. marts 2015.

**fvm.dk**

# Skatteministeriets kontor for Økonomi og Styring søger dygtig medarbejder



Vi søger en ambitiøs og dygtig medarbejder, der trives med udfordringer, en stejl læringskurve og et uhøjtideligt socialt miljø.

### Om stillingen

Du vil komme til at beskæftige dig med en bred vifte af opgaver, som varetages af kontoret for Økonomi og Styring.

### Kontoret har ansvaret for

- den samlede økonomi i Skatteministeriets koncern og gennemfører det økonomiske tilsyn med SKAT, Skatteankestyrelsen og Spillemyndigheden

- finanslovsarbejde, mål- og resultatstyring, økonomi- og virksomhedsstyring, udgiftsopfølgning og regnskabsaflæggelse
- kontakten til Finansministeriet, Rigsrevisionen samt Skatteministeriets Interne Revision
- gennemførelsen af effektiviseringer på tværs af ministerområdet
- at bidrage aktivt til en større transformation af SKAT og Skatteankestyrelsen, herunder til udviklingen og implementeringen af en ny integreret økonomi- og resultatstyringsmodel i institutionerne
- departementets interne økonomi.

Læs det fulde opslag på [www.skm.dk](http://www.skm.dk)

Skatteministeriet





FAABORG-MIDTFYN  
KOMMUNE



## EN VICEKOMMUNALDIREKTØR MED AMBITIONER LIGE SÅ STORE SOM VORES UDVIKLINGSSTRATEGI UDVIKLINGS-DIREKTØR (VICEKOMMUNALDIREKTØR) TIL FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE

Kommunalbestyrelsen i Faaborg-Midtfyn Kommune er ved at lægge sidste hånd på den reviderede udviklingsstrategi for de kommende år. Det er det kommunale Danmarks måske mest ambitiøse strategi, hvor udviklingerne prioriteres benhårdt derhen, hvor potentialet ligger. En strategi vores nye Udviklingsdirektør (vicekommunaldirektør) bliver overordnet ansvarlig for.

Vores nuværende vicekommunaldirektør er blevet kommunaldirektør i nabokommunen. Vi er stolte over, at et dygtigt menneske fra vores kommune har kunnet udvikle sig til at kunne sætte sig på en af topposterne i det kommunale Danmark.

Vi har nemlig ikke nogen problemer med at rumme ledere med ambitioner og vi mener, i al beskedenhed, at de rammer der sættes op omkring stillingen, netop giver "den dygtige" optimale vilkår til at bevise sine evner i de kommende år.

Kravene til dig er, at du har ledelseskraft, dynamik og pondus nok til at kunne udfylde denne ramme.

Afsættet er formodentligt, at du kommer fra en kompleks lederstilling i den offentlige sektor, men resultaterne af din ledergerning vejer tungere end længden på dit CV. Du har stærke kommunikative kompetencer, og at du har en naturlig autoritet, der gør at man lytter til dig – men uden et behov for magtdistance i den uformelle organisation, hvor man møder hinanden i øjenhøjde.

Endelig skal du være en katalysator for samarbejdet i organisationen. Det er ikke uden grund at Udviklingsstrategien har overskriften; "Sammen om nødvendige forandringer".

Ansættelse sker p.b.a. cheflønsaftalen med udgangspunkt i en samlet løn lige over 1 million kroner + pens. Der vil kunne forhandles om kontraktansættelse.

### ▪ Yderligere oplysninger

Kan fås hos direktør Jakob Lundgaard, tlf. 40 33 24 14 og/eller hos kommunaldirektør Benny Balsgaard tlf. 72 53 10 12. Læs i øvrigt mere i den uddybende job- og personprofil på [www.lundgaard-konsulenterne.dk](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk) og [www.fmk.dk](http://www.fmk.dk)

### ▪ Ansøgning

Ansøgningen sendes via stillingsmodulet på [www.lundgaard-konsulenterne.dk](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk), så den er modtaget senest den 27. februar 2015 kl. 8.00.

---

**DU FÅR DIN SAG FOR.  
FRA DAG ÉT.  
VELKOMMEN TIL.**

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

---

Inneke Wolthoorn  
Advokatfuldmægtig



KROMANN  
REUMERT