

djøfbladet

Magasinet

for medlemmer af Djøf

Nr. 02 | 30. januar 2015

Michelle uden filter

Foredragsholder
Michelle Hviid
er kendt for at
være autentisk.
For hende ligger
lykken i at være
totalt ærlig



FINANSMINISTERIET

**MCKINSEY-LOGIK ELLER
TILLIDSREFORM?**

MARKEDSFØRING

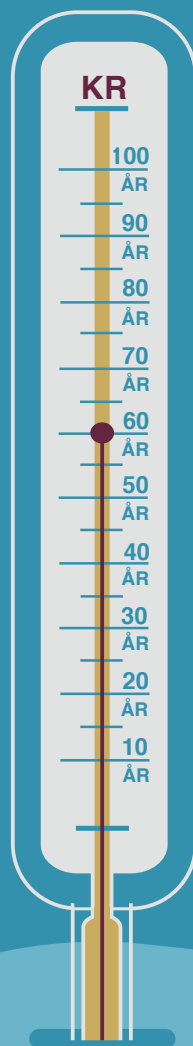
**AALBORG LUFTHAVN
VINDER TERRÆN**

LEDELSE

**FORSKNINGSLEDELSE
KRÆVER ... LEDELSE**

jøp

RÅD TIL ET LANGT LIV



Dit gode helbred er mange penge værd

Djøf'erne er mere raske end de fleste.
Det er der penge i. Derfor får du en halv
procent i ekstra rente på din pension.
År efter år efter år.



Talenter søges

Hvis du er klar til at flyve fra reden, så start din karriere i en af Danmarks førende advokatvirksomheder, hvor dine kolleger er blandt branchens mest anerkendte og erfarne eksperter. Vi søger nye advokatfuldmægtige til København og Aarhus pr. 1. september 2015.

Læs mere på
www.bechbruun.com/job

Følg os på
www.facebook.com/beckbruun

Fremtidens Danmark

Af **Allan Luplau**, formand for Djøf privat

For et par uger siden var 1.200 djøfere samlet i Lokomotivværkstedet til årets udgave af Djøf Nytårskur. Temaet var fremtidens samfund, og gæsterne fik mange forskellige smagsprøver, fra design og arkitektur over fremtidens arbejdsmarked og til selvkørende biler.

Fremtiden tegner på mange måder lys og spændende.

Nu er det dog sådan med fremtiden, at vi skal lægge sporene til den i nutiden. Og hvis vi skal have råd til de spændende fremtidsudsigter, så er det på høje tid at få gang i jobvæksten i den private sektor. Det er forudsætningen for, at flere kommer i arbejde, og at vi som samfund har råd til en effektiv offentlig sektor.

I juledagene bragte Danmarks Radio resultaterne af en meningsmåling, hvor et udsnit af danskerne var bedt om at udpege de væsentligste politikområder i den kommende valgkamp.

Bekæmpelse af arbejdsløsheden lå på en klar førsteplads, godt hver femte dansker prioriterede dette valgtema højest. Det kan jeg godt forstå, ikke mindst fordi alt for mange djøfere i dag mangler et arbejde. Men som

formand for Djøf Privat savnede jeg større opbakning i befolkningen til svarmuligheden "at sikre bedre forhold for erhvervslivet", som kun seks procent prioriterede.

For beskæftigelsen og erhvervslivets rammer hænger sammen, men det er vigtigt at holde fast i den indbyrdes rækkefølge.

Arbejdsløshed kan nedbringes på mange kreative måder.

Men det er først, når rammevilkårene for erhvervslivet forbedres, at der skabes reel vækst og dermed reelle arbejdspladser, hvor vi får udnyttet talentet, erfaringerne og uddannelserne hos de faglærte og videnarbejderne.

I Djøf Privat er vi meget optaget af disse problemstillinger.

Vi har drøftet dem med erhvervsledere, iværksættere og erhvervsorganisationerne. Politisk har vi lagt vægt på, at det skal være nemmere at drive virksomhed, fx ved en større afbureaukratisering. Det skal også være muligt for små virksomheder at byde ind på offentlige opgaver.

Samtidig kan vi også fremme væksten ved at få de rette kompetencer ud på arbejdspladserne. Det handler blandt andet om at udbrede kendskabet

til løntilskud og de andre ordninger, der rent faktisk får ledige i arbejde. Vi vil også fortsat presse på for en høj grad af mobilitet på arbejdsmarkedet, fx ved en gang for alle at få fjernet de håbløse ansættelsesklausuler, som i dag binder arbejdstagerne på hænder og fødder.

Som bekendt er vi i et valgår. Det er en oplagt politisk mulighed til at puste til de svage gløder af optimisme, der er i samfundet og i den private sektor.

Jeg vil i hvert fald bruge enhver anledning til at diskutere de positive sammenhænge mellem bedre forhold for erhvervslivet og så de kvalificerede arbejdspladser, vi har så hårdt brug for i fremtidens Danmark. ■



“Det er først, når rammevilkårene for erhvervslivet forbedres, at der skabes reel vækst og dermed reelle arbejdspladser”



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

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
03/2015	29.01	30.01
04/2015	12.02	13.02
05/2015	26.02	27.02
06/2015	12.03	13.03

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
03/2015	04.02	11.02
04/2015	18.02	25.02
05/2015	04.03	11.03
06/2015	18.03	25.03

ARBEJDSLIV

10

Vi skal til valg tirsdag den 19. maj

Thorning sender os i stemmeboksen enten i maj eller september, gætter djøferne. Tirsdag den 19. maj er den dato, som flest tror på.

12

Den (u)perfekte djøfer i fremtidens (u)perfekte samfund

Der var bobler i glassene, da omkring 1.200 af Djøfs medlemmer i alderen 20 til 92 år blev budt velkommen til Djøfs nytårskur 2015

16

McKinsey-logik eller tillidsreform version 2.0

Et nyt udspil fra Finansministeriet om God Arbejdsgiveradfærd taler om præstationsvurderinger af medarbejderne, men også om mening, transparens og arbejdsmiljø.

20

Indbyrdes konkurrence svækker arbejdsindsatsen

En stærk præstationskultur kan resultere i både en dårligere arbejdsindsats fra medarbejderen, et lavere jobengagement og en større risiko for at brænde ud. Det viser ny forskning.

24

Flere kvinder i topledelse NU

Det går alt for langsomt med at få kvinder ind i direktioner og bestyrelser. Det er bevæggrunden for, at en gruppe kvinder møder op og stiller spørgsmål på generalforsamlinger i store danske C20- virksomheder.

MIN KARRIERE

26

Vi tror på markedsføring

Aalborg Lufthavn slår rekord i antal passagerer og udvider med flere flyforbindelser. Rikke Mølgaard står i spidsen for lufthavnens markedsføring.



STUDIELIV

28

Mænd foretrækker kvindelige politikere - til at spare på velfærden

Mænd har større forståelse for forslag til velfærdsbesparelser, hvis de kommer fra kvindelige politikere. Det konkluderer Joan Pedersen i sin bacheloropgave på statskundskab.

PORTRÆT

30

Ikke en pleaser

Michelle Hviid er kendt for at være *autentisk* – et tema hun de senere år har holdt flere hundrede foredrag om. For det er netop der, lykken, den private såvel som den arbejdsmæssige, ligger.

POLITIK OG SAMFUND

36

Japan: Miraklet der gik i stå

Japan er ramt af økonomisk stagnation og en kæmpe demografisk udfordring. Shinzo Abe er blevet genvalgt og kan blive den længst siddende japanske premierminister siden 2. verdenskrig.

FORSKNING OG NY VIDEN

40

Forskningsledelse kræver ... ledelse

Det er sin sag at transformere sig fra at være individualist og selvledende forsker til at være leder af andre individualister og selvledende forskere. I dag er der blandt forskningsledere en stigende interesse for at mestre både/og forskning og ledelse.

DE FASTE

- 04 Djøf mener
- 06 Kort nyt
- 38 Jordan Rundt
- 44 Læserbreve
- 46 Bogreol
- 49 Nyt job
- 50 Dit Djøf
- 54 Forlaget
- 56 Efteruddannelsen

KORT NYT

“En væsentlig udfordring for forskere og eksperter på mange områder – uanset deres politiske standpunkt – er, at man møder politikere, der ikke blot er aldeles ignorante, men overbeviste om deres egen fejlagtige videns overlegenhed”

Professor Christian Bjørnskov, Aarhus Universitet, i Børsen

STIGENDE KRAV OM DOKUMENTATION

Tre ud af fire offentligt ansatte oplever, at de bliver mødt med flere og flere krav om at kunne dokumentere deres arbejde. Det viser en undersøgelse, som FTF har gennemført.

I den private sektor er det godt halvdelen, der oplever flere krav om dokumentation.

Ifølge ftf.dk mener formanden for FTF, Bente Sorgenfrey, at den stigende dokumentation spænder ben for dét, der var formålet med Tillidsreformen fra 2013: At give borgerne mere offentlig sektor for pengene ved at lede gennem tillid og dermed frigive mere tid til kerneopgaven.

“FTF er ikke modstander af al form for dokumentation; tværtimod er dokumentation helt nødvendig for at kunne udvikle kvaliteten af den offentlige sektor. Men i de seneste år har vi desværre set en tendens til, at den store brug af konsulentvirksomheder har ført til mere bureaukrati og kontrol. Det er vigtigt, at dokumentationen opleves som meningsfuld for medarbejderne, og det gør den oftest, når de opstillede mål og metoder er udformet i samarbejde med medarbejderne – og ikke ud fra de store konsulenthusers regneark,” siger hun. /tsa

Sjællændere melder sig langt oftere syge end jyder

Der skal langt mindre til, før sjællændere fatter telefonen og melder sig syge i forhold til jyderne. Jyderne bliver til gengæld liggende længere tid under dynen, når de først har lagt sig.

Det viser en ny Momentum-analyse på basis af data fra Danmarks Statistik.

Den geografiske variation er så klar, at de 26 kommuner med det største antal sygefraværsforløb i 2013 alle ligger på Sjælland. Modsat er 18 ud af de 25 kommuner, hvor sygefraværsforløbene i gennemsnit er længst, placeret i Jylland, skriver momentum.dk

Undersøgelsen viser, at Ærø Kommune har landets laveste sygefravær med i gennemsnit 8,7 sygefraværdsdage pr. fuldtidsansat i 2013. I den anden ende af skalaen ligger Ballerup Kommune, hvor de fuldtidsansatte i gennemsnit havde 16,1 sygefraværdsdage. /tsa



Foto Shutterstock

NYUDDANNEDE UDEN JOB KOSTER DANMARK MILLIARDER

Siden 2008 er ledigheden blandt dimittender fra videregående uddannelser firdoblet, og det koster dyrt. Det fremgår af en analyse, som Arbejderbevægelsens Erhvervsråd har gennemført for Mandag Morgen. Over de næste 10 år vil de nyuddannedes høje ledighed koste Danmark 11 milliarder kroner i tabt værditilvækst - og dertil kommer så udgifter til dagpenge og kontanthjælp.

Dimittendledigheden er især heftig blandt akademikerne, hvor 23 procent er ledige i et halvt år eller mere efter endt uddannelse. Der er efterhånden så mange ledige med en lang videregående uddannelse, at et økonomisk opsving

ikke er nok til at løse problemet. Derfor er staten nødt til at gøre mere for at få de nyuddannede akademikere i job i den private sektor, påpeger Jakob Brandt, vicedirektør i Akademikerne.

"Regeringen har investeret milliarder i at løfte uddannelsesniveaet. Derfor er det beskæmmende, at der ikke er initiativer, der forsøger at få akademikere i job," siger han til Mandag Morgen og fortsætter: "Vi kan konstatere, at mange virksomheder ikke kender til værdien af akademisk arbejdskraft og derfor ikke efterspørger den. Derfor skaber udbuddet ikke sin egen efterspørgsel. Det er en markedsfejl, som staten bør gå ind og rette op på." /mia

Djøfere mere utilfredse med jobbet end læger og psykologer

Generelt set er højtuddannede mere tilfredse med deres job, end andre er. Men til gengæld skifter de oftere job, viser en undersøgelse, som Manpower har gennemført blandt norske arbejdstagere. De hyppigere jobskift handler dog især om, at de højtuddannedes kompetencer er i høj kurs, skriver forskning.no.

Læger og psykologer er dog mere tilfredse med den hylde, de er havnet på, end økonomer, jurister og andre samfundsvidenskabelige kandidater er. /tsa



En undersøgelse viser at tynde kvinder tjener mere end overvægtige kvinder.

Genvej for langtidsledige lukker snart

Da de offentlige arbejdsgivere og Akademikerne i 2013 indgik overenskomster, var en af målsætningerne at give langtidsledige en genvej til job. Derfor aftalte man at oprette såkaldte introduktionsstillinger rettet mod ledige, der har været uden arbejde i mindst et år – og især mod langtidsledige dimittender.

Ordningen udløber 31. marts 2015, og det er derfor ved at være sidste udkald. Som ansat i en introduktionsstilling får man 80 procent af den normale startløn. Der er tale om 12 måneders ansættelse, hvor de nyansatte ud over at få foden inden for på arbejdsmarkedet også skal have uddannelse.

Indtil nu har introduktionsstillingerne imidlertid ikke haft den store effekt. De offentlige arbejdsgivers kendskab til ordningen har været begrænset, og ifølge magisterbladet.dk er der blot oprettet en håndfuld stillinger.

/mia

“Konsekvenserne af de unges nuværende måde at vælge uddannelse på risikerer at føre til øget arbejdsløshed blandt folk uden uddannelse og blandt akademikerne”

Uddannelseschef i Dansk Metal Per Påskesen til politiken

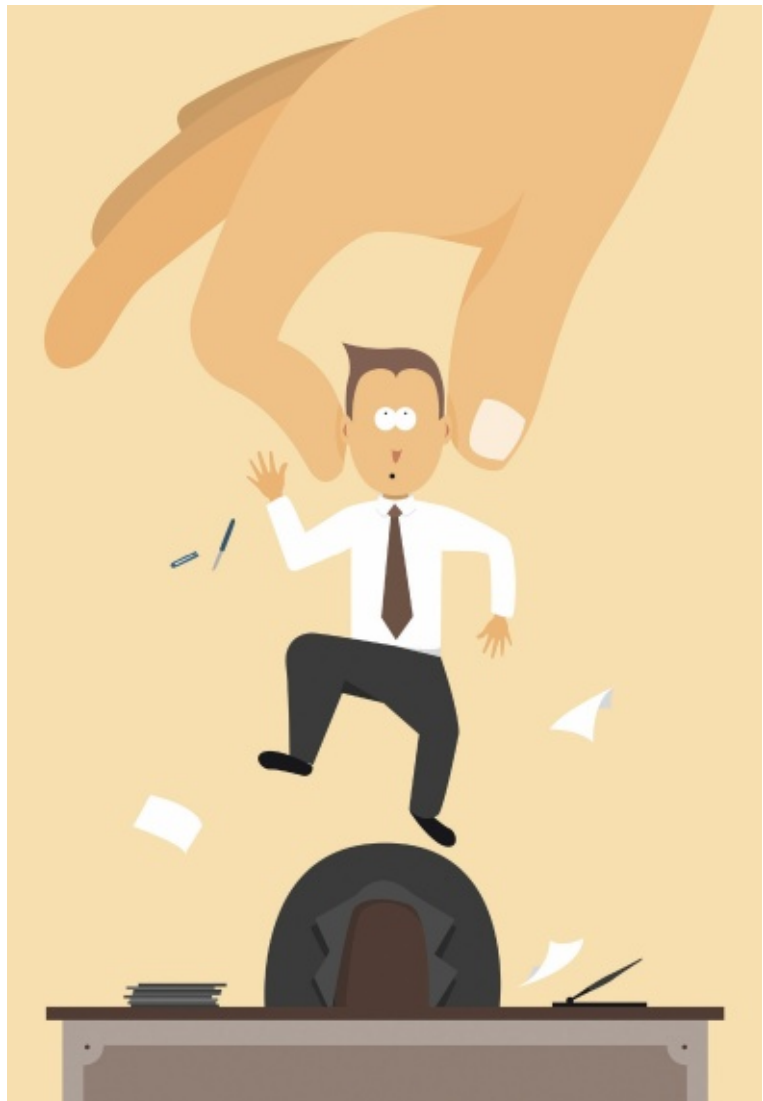


Foto Shutterstock

Ledere bliver fyret med falsk begrundelse

Det er tilsyneladende svært for chefer at være ærlige, når de skiller sig af med en underordnet leder.

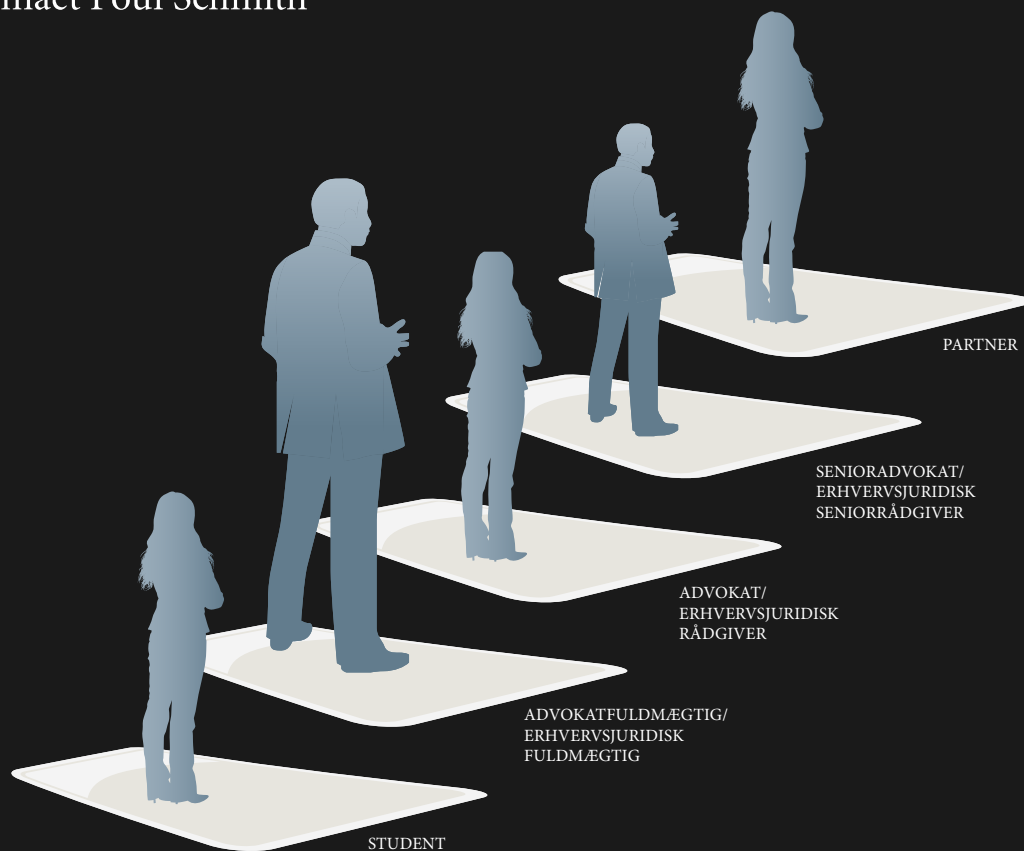
Det er særligt fyringer, der bunder i dårlig kemi mellem chefen og den underordnede leder, der kan være vanskelige at overbringe, skriver Jyllands-Posten.

En undersøgelse, som Lederne har gennemført blandt 1.311 ledere, der alle har prøvet at blive fyret, viser, at 79 procent af fyringerne blev begrundet med forhold, der relaterer sig til virksomheden – fx dårlig indtjening eller omstruktureringer. Men mere end hver fjerde af dem, der er

blevet afskediget med sådanne begrundelser, vurderer, at der lå helt andre motiver bag fyringen. Og godt hver femte mener, at disse forhold kun til dels var årsagen til deres opsigelse.

Men går man rundt om den varme grød, så går man også glip af den positive effekt, som en fyring kan have, siger professor i ledelse ved Aalborg Universitet, Anders Drejer, til Jyllands-Posten.

”Forstår man processen, der fører til en dom, kan man bedre acceptere dommen. Får man den fulde sandhed, kan man bedre arbejde konstruktivt med sin fyring.” /tsa



LØFT BLIKKET OG SE FLERE *karriere*trin FREM

VI HAR JOBBET TIL AMBITIØSE JURISTER SAMT EN UDDANNELSE MED ANSVAR OG MULIGHEDER

Som fuldmægtig hos Kammeradvokaten får du en solid uddannelse, der giver dig mulighed for at arbejde med forskellige juridiske fagområder. Og du får ansvar fra den første dag.

Vi er et privat advokatfirma, der beskæftiger omkring 360 medarbejdere og dækker stort set alle juridiske fag- og rådgivningsområder. Vi er dermed et af landets største og mest alsidige advokatfirmaer.

Vores sager har ofte principiel karakter eller er på anden måde nyskabende, og vi er med til at forme retspraksis.

Hos os løfter vi blikket og ser sagerne i et større samfundsmæssigt perspektiv.

Det er vores ambition at finde den enkeltes talent og udfolde det. Derfor har vi udviklet et talentprogram, som sikrer et målrettet fokus på karriere- og kompetenceudvikling.

Lige nu søger vi jurister til start september 2015.

Send din ansøgning snarest muligt og senest den 21. februar 2015. Vi indkalder til samtale løbende.



Djøferne: Vi skal til valg tirsdag den 19. maj

Thorning sender os i stemmeboksen enten i maj eller september, gætter djøferne. Tirsdag den 19. maj er den dato, som flest tror på.

Tror du også på, at Helle Thorning-Schmidt lægger valget tirsdag den 19. maj? Eller kan man ligeså godt læse i kaffegrums?

Af Eva Bøgelund / Foto Jens Dresling/Polfoto

30 procent af djøferne tror, at Helle Thorning udskriver valg, så det falder i maj. 27 procent tror, hun først gør det lige op til, fristen udløber. Det vil sige, at valget falder mellem 1. og 15. september.

Spørger man dem om en bestemt dato, er tirsdag den 19. maj den hyppigst nævnte dato.

Det viser en spørgeskemaundersøgelse fra Djøf.

Djøferne har fingeren på pulsen

"Undersøgelsen viser, at et flertal af djøferne har fingeren på pulsen," lyder det fra politisk kommentator Hans Engell.

Han er nemlig helt enig med dem, der mener, at valget kommer i slutningen af maj.

"Fordi Thorning er i fuld gang med valgkampen og bygger op til maj-valg med nytårstalen, annoncekampagnen og enkelte politiske udspil."

Og fordi april og starten af maj byder på en masse god promovering af statsministeren.

"Hun har ti års jubilæum som S-formand den 12. april. Dronningen fylder 75 år den 16. april, og hvem holder festtalen? Det gør statsministeren. Den 4. maj festligholdes 70-året for befrielsen i 1945. Statsministeren holder den store tale i Mindelunden. Og den 1. maj – under valgkampen – vil arbejderbevægelsen mobilisere mod de blå."

Men hvorfor ikke valg i første halvdel af september, som næsten ligeså mange djøfere peger på?

"Fordi så skal regeringen forberede et finanslovsudspil i august, og det besvær vil de gerne slippe for. Så jeg holder på maj."

Djøferne er ikke bedre end kaffegrums

Det er et sjovt, kulørt indslag, Djøf har lavet. Godt stunt – og helt uden forskningsmæssig værdi, lyder det fra professor Kasper Møller Hansen, Københavns Universitet.

"Kun statsministeren kan vide, hvornår valget kommer, for det afhænger af et sammensurium af faktorer, som kun hun er herre over. Hverken vi valgforskere eller for den sags skyld regeringens medlemmer kan vide det. Så alle gæt er lige gode."

Men djøfere følger jo meget med i politik?

"Ja, men netop derfor rammer de måske sikkert også forbi. Djøferne er ikke bedre end kaffegrums i det her spørgsmål.

Her på min arbejdsplads laver vi altid alle mulige gættekonkurrencer om valgdatoen, valgdeltagelsen, og hvilket parti der går mest frem og så videre. Det er sjældent dem, som ved mest om det, der gætter rigtigst."


Men han indrømmer, at valgforskerne sover med støvlerne på, og at det er et brandvarmt emne i frokoststuen.

"Det bliver en kæmpe forløsning for os alle, når vi får datoen."

Rune Stubager, professor i vælgeradfærd på Aarhus Universitet og leder af Det Danske Valgprojekt, er nu alligevel med på legen og frisk på et gæt:

"Sidste halvdel af maj, dog også med 1.-6. maj som en mulighed," lyder det fra Aarhus. ■

Spørgeskemaundersøgelse med svar fra 1.398 Djøf-medlemmer (svarprocent 31) indhentet 15. december-7. januar. 309 har svaret på spørgsmålet om en specifik valgdato.



#1 “One of the best in the country”

*Udtalelse fra den internationale
legal guide Chambers Europe*

Accura Advokatpartnerselskab er rådgiver, når de største virksomheder sælges - det er vores kernekompetence, og det kaldes M&A (Mergers & Acquisitions). Vi var rådgiver, da Goldman Sachs investerede i DONG, og da en række kapitalfonde købte Nets.

Med 100 jurister er vi ikke det største advokatfirma i Danmark, men vi er de bedste, til det vi laver. Som et af ganske få advokatfirmaer er vi placeret i kategori nr. 1 hos de tre største internationale legal guides. Desuden er vi det eneste skandinaviske advokatfirma i den globale top 10 inden for M&A kapitalfondshandler.

Lige nu søger vi advokater og advokatfuldmægtige til flere af vores afdelinger. Vi tilbyder ansættelse i en ung advokatvirksomhed med et enestående sammenhold og unikke ansættelsesvilkår for branchen, såsom overarbejdsbetaling fra første overarbejdstime.

Læs mere på accura.dk eller besøg os på Facebook eller LinkedIn.



ACCURA
forward reflection

DJØFS NYTÅRSKUR 2015

Den (u)perfekte djøfer i fremtidens (u)perfekte samfund

Af *Tine Santesson* / Foto *Lars Bahl*

Der var bobler i glassene, da omkring 1.200 af Djøfs medlemmer i alderen 20 til 92 år blev budt velkommen til Djøfs nytårskur 2015 i DSB's gamle lokomotivværksted i København.

Rå rammer og mørkkledte mennesker med langstilkede glas i hånden. Arkitekt, psykolog, stand-upper, djøfer og autodidakte på scenen - aftenen blev brugt til at kigge ind i fremtiden under overskrifterne: Hvad er det perfekte samfund, det perfekte arbejdsliv og det perfekte arbejdsmarked?

Meget forskellige vinkler, mindre uenigheder, men ét gennemgående svar: Det perfekte ligger i det uperfekte. For har vi først nået det perfekte, er der stilstand. Og dermed er perfektion også det samme som: Ingen udvikling, ingen gejst og alt for meget selvfedme. Og hvem ønsker det?

Her er nogle citater fra en (u)perfekt aften: ■

”Tine Thygesen, stifter og direktør for Everplaces:
”Det perfekte handler ikke om, at vi når et slutmål, men om, at vi bliver ved med at handle.”

”Jacob Torfing, professor ved Roskilde Universitet:
”Det perfekte har en totaltær klang.”

”Henriette Divert-Hendricks, partner hos Implement Consulting Group:
”Hold nu op med alt det analyse. Vi kender jo godt problemerne, så lad os nu komme i gang med at løse dem.”





Velkommen Djøfs nytårskur 2015



”Henriette Divert-Hendricks, partner hos Implement Consulting Group:
”Når vi har et billede af, at vi er perfekte, bliver vi utåleligt selvfedede.”

”Svend Brinkmann, psykologiprofessor ved Aalborg Universitet om det perfekte arbejdsliv:
”Det er vanskeligt at leve et bæredygtigt liv, når strukturerne hele tiden flyder. Derfor skal vi ikke tvinges til altid at være udviklingsparate, omstillingsparate og i bevægelse.”

”Christian Bason, adm. Direktør, Dansk Design Center:
”Vi djøfere står med et problem. Vi bruger for meget tid på at researche og for lidt tid på skabelse.”

”Årets Djøf-tillidsrepræsentant, Elisabeth Christensen, DR:
”Det perfekte samarbejde foregår mellem ligeværdige parter, og så er det, at det går galt: Ledelsen bruger deres ledelsesret mere, end vi bruger vores strejkeret.”



”Line Groes, direktør i konsulentbureauet Is it a Bird:
”Innovation sker der, hvor der er fart på – jeg synes ikke, der er så meget fart over notatskrivning.”

”Davis Zahle, arkitekt og partner i BIG:
”Det er innovation, når vi tør komme med et svar, der ikke er det endelige svar.”



”Hans Henrik Knoop, lektor, Aarhus Universitet:
”Mistrivsel hos djøferne vil ofte forplante sig nedad. Derfor skal man indrette sig, så der er en ovevægt af positive oplevelser, for negative oplevelser rammer os meget hårdere end positive oplevelser. Se bare på ægteskabet – her skal man have fem gange så meget kærlighed som modgang for, at det lykkes.”



MODEN STUDERENDE SØGER BOLIG

Jeg er en 31 årig ung mand, der er studerende på RUC (SAMBACH). Jeg leder efter et sted at bo i København. Ring eller skriv for mere information. Kontakt wurtz83@hotmail.com
Telefonnr.: 26929367

VILLA SØGES - KØBESUM HØJST 3.000.000 KR.

Vi er et par, som vil købe villa, højst 1 times kørsel med tog til arbejdet i hhv. København og Lyngby. Op til 3.000.000 kr. Energimærke A, B eller C. Minimum 4 værelser. Indflytningsklar. Beliggende i naturrige omgivelser.
Kontakt mls@outlook.dk Telefonnr.: 61782145

UNG PROFESSIONEL SØGER ET HJEM

Jeg leder efter et sted, jeg kan gøre til mit hjem så snart som muligt. Efter et par år på farten har jeg fået fast drømmejob i København, og nu mangler jeg stedet, jeg kan kalde mit hjem fremover. Jeg er en 31 årig kvinde, der arbejder med kommunikation og udvikling for et større grafisk kommunikationshus. Jeg leder efter en lejlighed med minimum 2 værelser, bad og køkken. Lejligheden må gerne være lys, hvorfor stueetagen desværre ikke har interesse. Jeg har nogle skønne møbler, jeg gerne vil have med mig, derfor skal lejligheden heller ikke være møbleret på forhånd. Jeg er single, ikke-ryger, meget rolig og ordentlig. Kontakt linemyllerup@me.com
Telefonnr.: 21765608

JYSK CAND.OECON-PAR MED GODE JOBS SØGER LEJELIGHED

Vi er et par på omkring de 30, der begge er uddannede cand.oeconer i Aarhus, men nu flytter til København pga. arbejde. Vi har hverken børn eller dyr og er begge ikke-rygere. Vi søger 3 værelser, meget gerne med altan, i København/Frederiksberg til max. 13.000. Vi vil gerne flytte ind medio februar. Kontakt susan.gejl@gmail.com
Telefonnr.: 51518454

FERIEBOLIG

LEJLIGHED I USPOLERET LANDSBY VED COMOSØENS BRED I NORDITALIEN

Lejlighed til 4 personer med to store værelser, stue, balkon med udsigt over søen, ny istandsat køkken og badeværelse udlejes hele året. Omgivelserne indbyder til ture i bjergene, promenade langs søen, besøg på gourmetrestauranter, i italienske villaer og haver samt badning og sejlture på søen. Se mere på www.lakecomohomes.com/.../...allo-Fronte-Lago.aspx eller kontakt os for yderligere information. Kontakt guldager-jorgensen@mail.dk
Telefonnr.: 40 75 51 63

VINTERFERIE I KØBENHAVN I HUS OG HAVE

Vinterferie i København i hus og have? Dejligt hus med have udlejes i vinterferien uge 7. Huset ligger på en rolig villavej, tæt på legeplads og indkøb, park og zoologisk have og med gratis parkering. Tæt ved offentlig transport, kun 10 minutter til centrum med bus eller S-tog. Pris 3.500 kr. Kontakt meilvang@mail.dk Telefonnr.: 40309323

PROVENCE, BARGEMON/CLAVIERS

Charmerende byhus på 110 m2. 4 etager, 3 soveværelser og 2 badeværelser. Sydvendt tagterrace med en fantastisk udsigt over dalen. Idyllisk landsby blandt vinmarker og olivenlunde. 4-6 personer. DKK 2.500 - 4.500 pr. uge. Mere information på <http://www.provencebyhus.dk/> Kontakt info@provencebyhus.dk
Telefonnr.: +45 26142408

SVENSK SOMMERHUS IDYL

Sommerhus 1 times kørsel fra København, egen bade- og fiskesø. Dejligt rummeligt sommerhus med gæstehus på stor grund til den naturskønne familie. Perfekt til 2 familier. 10 min. kørsel til indkøb samt dejlig badestrand, sovepladser til min. 9 personer. På grunden findes privat badesø, badebro, gummibåd, redningsveste, bålplads, fodboldbane, 2 terrasser samt grill. Huset består af 2 soveværelser (plads til 5 personer), stue med udtrækssofa (plads til 2 personer), hems med yderligere plads til 2 personer på madrasser. Gæstehus består af dobbeltseng samt hems med plads til 2-3 børn. I huset findes opvaskemaskine, vaskemaskine, tørretumbler, TV (intet signal) samt DVD med masser af film. Husdyr er tilladt. Udlejes i uge 27, 28 og 29. Pris 4.000 kr. inkl. el og vand. Kontakt runajelert@gmail.com
Telefonnr.: 31373694

SOMMERHUS I ABSOLUT 1. RÆKKE - 180 GRADER HAVUDSIGT - EVT. BYTTE

Sommerhus med fuld havudsigt og egen strandgrund udlejes. Også perfekt for børnefamilien. Grunden er ugenert og på ca. 4500 m2. Sommerhuset er på 70 m2 med tilhørende annekset på 20 m2, i alt 3 soveværelser, max. 6 gæster. Hovedhuset indeholder entre, badeværelse, 2 soveværelser, køkken og kombineret spise- og opholdsstue, hvor stuen har fuld havudsigt. Annekset har toilet, stue og soveværelse. Der er vaskemaskine i annekset. Hvis beliggenhed, strandgrund og udsigt er vigtig, så er dette huset! Vi er evt. interesserede i at bytte en uge i sommerhuset mod en uge i et hus i Gentofte kommune i uge 32 eller uge 34. Det behøver ikke være samme uge, I ønsker at bruge sommerhuset. Skriv for nærmere information og ledige uger. Kontakt karinathisgaard@yahoo.dk



djøfbladet.dk

Nu kan du også læse
djøfbladets nyheder
på din smartphone




Tag på kursus i foråret

Forvaltningsret for ikke-jurister

Mangler du overblik over hovedprincipperne for behandling af sager i den offentlige forvaltning? Og har du brug for detailkendskab til de vigtigste regler, der kan tjene som praktiske redskaber i hverdagen? Forvaltningsret for ikke-jurister giver dig et godt udgangspunkt. Todageskursus.

Start 8. april 2015 i København

Pris (ekskl. moms)

Medlemmer 8.100 kroner

Andre 9.700 kroner

Effektive hukommelsesteknikker

Få en øget forståelse af, hvordan din hukommelse arbejder og få en række effektive teknikker til at styrke din måde at huske på. Du lærer at huske bedre og læse hurtigere og mere effektivt. Kurset varer to dage.

Start 9. april 2015 i København

Pris (ekskl. moms)

Medlemmer 8.300 kroner

Andre 9.900 kroner

Skriv gode webtekster

Lær at skrive bedre, mere målrettede og forståelige webtekster og få redskaber til at strukturere og udarbejde webindhold, der bakker op om din virksomheds målsætning og opfylder dine brugeres behov. Todageskursus.

Start 15. april 2015 i København

Pris (ekskl. moms)

Medlemmer 8.550 kroner

Andre 10.150 kroner

Prisen er inklusive bogen

"Kort, klart og klikbart – webtekster, der virker".

Leder uden kasket

Få konkrete redskaber til at lede og tage lederskab, når du ikke har den formelle lederrolle. Todageskursus inklusive en persontest og en personlig samtale.

Start 13. april 2015 i København

Pris (ekskl. moms)

Medlemmer 10.500 kroner

Andre 12.100 kroner

Prisen er inklusive en persontest og en personlig samtale.

Ledelseskommunikation

Arbejd med konkrete cases fra dit professionelle virke som leder og bliv bedre til at kommunikere klart og præcist til dine medarbejdere og samarbejdspartnere. Tredageskursus inklusive to timers individuel træning i ledelsesretorik, hvor vi forankrer det lærte i din hverdag og træner dig yderligere.

Start 15. april 2015 i København

Pris (ekskl. moms)

Medlemmer 17.300 kroner

Andre 19.300 kroner

Prisen er inklusive to timers individuel træning i ledelsesretorik.

Konsulentens sparringspartner

Få indsigt i de strategiske og psykologiske udfordringer, som konsulentarbejdet indeholder, og se din rolle som konsulent fra forskellige vinkler. Lær at bruge dine kompetencer i de organisatoriske sammenhænge, du arbejder i og få indsigt i, hvordan du kan påvirke rammerne. Todageskursus.

Start 20. april 2015 i København

Pris (ekskl. moms)

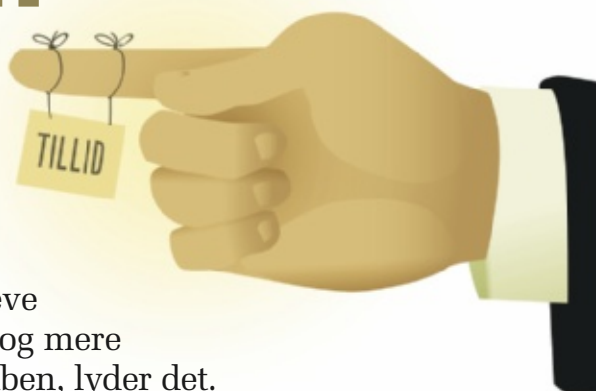
Medlemmer 8.500 kroner

Andre 10.100 kroner

Prisen er inklusive bogen "Konsulentens grønspættebog".

Find flere kurser på dmefteruddannelse.dk eller ring på telefon 38 15 66 68

McKinsey-logik eller tillidsreform version 2.0



Et nyt udspil fra Finansministeriet om **God Arbejdsgiveradfærd** taler om præstationsvurderinger af medarbejderne, men også om mening, transparens og arbejdsmiljø. Det er Finansministeriets forsøg på at leve op til tillidsreformen. Der skal både være større kontrol og mere tillid, men det bliver svært, og de lokale ledere står med aben, lyder det.

Af Eva Bøgelund / Illustration Mikkel Henssel

Nu skal de offentligt ansatte have præstationsløn efter en ny model lavet af konsulentfirmaet McKinsey.

Sådan lød det i Jyllands Posten lige efter nytår, da Finansministeriets Moderniseringsstyrelse lancerede et udkast til 'God Arbejdsgiveradfærd' i det offentlige.

FTF, Politiforbundet, skattefolk og andre var ude med hård kritik, for der er ikke nogen, som går på arbejde for at 'ikke-præstere'. Enhedslisten krævede Moderniseringsstyrelsen nedlagt, og Corydon måtte i blækhuset og forklare den 'sande historie'.

Det er et frivilligt *tilbud* til de statslige ledelser om et nyt værktøj i kassen, fastslog finansministeren. Ikke noget, der skal trækkes ned over hovedet på alle.

Og meningen er hverken præstationsmålinger eller -løn. Meningen er helhedstænkning, fastslog han: At resultater og tillid går hånd i hånd. At det bløde og hårde ikke er hinandens modsætninger. At god lederadfærd er at have styr på, at man får mest muligt ud af løn og arbejdstid i forhold til kerneopgaven, og at medarbejderne trives, er motiverende og kan se meningen.

Præstationsledelse – ikke præstationsløn

Men hvad er så den sande historie om præstationsløn?

For det er helt rigtigt, at Moderniseringsstyrelsen har brugt McKinsey som konsulenter, og at én af siderne i det udkast på 16 sider, som slap ud lige efter nytår, er tilegnet præstationsvurderinger.

Her står der bl.a., at god arbejdsgiveradfærd er, at der udøves præstationsledelse for både medarbejdere og ledere med udgangspunkt i fx årlige præstationsvurderinger af de ansatte, fx med udgangspunkt i enhedens operationelle mål og personlig udvikling. Og at udmøntning af lokal løn systematisk kobles til præstationer.

I den officielle piece 'God Arbejdsgiveradfærd', som Moderniseringsstyrelsen lagde på nettet medio januar, står der dog kun et enkelt lille afsnit om præstationsledelse under punktet 'Tillidsbaseret og resultatorienteret kultur' – herunder en enkelt lille sætning om 'at få lidt mere i lønningsposen' som en måde at give anerkendelse på.

Moderniseringsstyrelsens direktør, Niels Gotfredsen, understreger over for djøfbladet, at styrelsen ikke har skyndt sig at pille afsnittet om præstationsløn ud af den officielle piece på grund af kritikken. Det indgår stadig som en del af baggrundsmaterialet i God Arbejdsgiveradfærd.

"Men det, vi taler om, er *præstationsledelse*. Ikke præstationsløn. Det er jo blot et muligt element i at udøve præstationsledelse," fastslår han.

Præstationsledelse er, at man som leder anerkender den gode præstation.

"Det kan man gøre på mange andre måder end løn, fx ros eller give mere ansvar. Man kan også gøre det med løn, men det er helt op til de enkelte statslige arbejdspladser, om de mener, at det passer til deres opgaver og medarbejdere. Det vil mange steder ikke være tilfældet."

Niels Gotfredsen understreger samtidig, at præstationsledelse kun er ét af i alt 19 elementer i God Arbejdsgiveradfærd.

Finansministeriets forsøg på at leve op til tillidsreformen

I juni 2013 aftalte Margrethe Vestager som økonomi- og indenrigsminister en såkaldt tillidsreform med de offentligt ansatte om, at styring og ledelse skal fokusere på mål og resultater og bygge på tillid og ansvar.

"God Arbejdsgiveradfærd" er Finansministeriets forsøg på at prøve at leve op til tillidsreformen, som vil to ting på én gang – styrket kontrol og mere tillid, hvad der bliver *svært*," siger Henrik Hjørtdal, som selv har været ansat som leder på Finansministeriets område i tyve år, men i de sidste seks år har kørt et projekt på CBS om offentlig styring.

"Der er en grad af helhedstænkning i God Arbejdsgiveradfærd, som vi ikke har set fra Finansministeriets hånd



siden starten af halvfemserne,” siger han.

”Det, som handler om det indre liv på arbejdspladsen og medarbejdernes situation, bliver taget mere alvorligt end før set. Tillid, samarbejde, arbejdsmiljø og transparens tæller på den positive side.”

På den dårlige side tæller, at man bruger begreber som ’præstationsledelse’ og målinger af medarbejderne baseret på ’operationelle mål’, mener Henrik Hjortdal.

”Operationelle mål kan føre lige lukket i helvede. Hvis fx den enkelte folkeskole mest måles på stigning i karakterer, risikerer vi, at skolerne prøver at undgå at få for mange fagligt svage elever.”

Let at få galt i halsen

Indholdet i God Arbejdsgiveradfærd bygger på input fra 20 statslige institutioner og på dansk og international forskning, understreger Moderniseringsstyrelsen.

Professor på KORA og Aarhus Universitet, Lotte Bøgh Andersen, som forsker i ledelse og motivation i den offentlige sektor, er en af de forskere, som styrelsen har taget med på råd.

Hun føler, at der rent faktisk er blevet lyttet til hendes og andres forskning om, hvad der motiverer offentligt ansatte.

Men God Arbejdsgiveradfærd er kommet dårligt fra start i formidlingen, mener hun.

”Der er ikke noget galt med McKinsey som sådan, men alene navnet, som signalerer hård målings- og regnedrensløgik, får alle hår til at stritte på offentligt ansatte. Man har også valgt at bruge et ord som ’præstationsledelse’, som er let at få galt i halsen.”

Det er lidt synd, siger hun, for ’præstationsledelse’ betyder reelt bare, at vi skal prøve at levere de bedst mulige ydelser.

”Man kunne have kaldt det noget andet. For selvom der også står noget om præstationsmålinger, lægger God Arbejdsgiveradfærd rent faktisk stor vægt på, at ledelse skal være tillidsbaseret, og at medarbejderne skal kunne se meningen med den måde, man leder, styrer, måler og uddeler lokal løn på.”

Glemmer alle Christiansborgs øvrige styringskrav

Henrik Hjortdal hører til kritikerne af de mange New Public Management (NPM) redskaber, som han som ansat i Finansministeriet selv var med til at indføre i den offentlige sektor.

Så er God Arbejdsgiveradfærd gammel NPM på nye flasker, eller er der nye toner?

”Læst med de positive briller på er det et skridt i retning af, at man erkender, at der skal noget andet og mere til end NPM. Men man er nødt til at formulere et mere grundlæggende opgør

med menneskesynet bag NPM, hvis man vil have alle gode kræfter med sig i at skabe noget nyt. Det er svenskerne i gang med at gøre.”

Lotte Bøgh Andersen mener, at det gode spørgsmål ikke så meget handler om NPM eller ej, men om, hvorvidt God Arbejdsgiveradfærd vil gavne eller skade.

”Dét afhænger i meget høj grad af, hvordan de lokale ledelser får det implementeret, og om de ansatte kan se meningen. Vores forskning viser entydigt, at det afgørende for, om styring virker, er, at de ansatte finder den understøttende og meningsfuld.”

Hvis ikke, så bliver det bare en beskæftigelsesfabrik for djøfjerne, lyder det fra Henrik Hjortdal.

Han påpeger som Lotte Bøgh Andersen, at de lokale ledere – ikke mindst dem ude i frontlinjen – står med den helt store abe.

”Det lyder godt med styring baseret på resultater og tillid. Men de lokale ledere er i forvejen overlæsset med legalitetskrav, proceskrav og dokumentationskrav som følge af den øgede lovregulering fra Christiansborg og centraladministrationens talrige supplerende styringsdokumenter. Det forholder God Arbejdsgiveradfærd sig desværre slet ikke til.” ■

Læs pjecen ’God arbejdsgiveradfærd’ på [modst.dk](#)





“Det er ikke en spareøvelse”

Interview med direktør for Moderniseringsstyrelsen *Niels Gotfredsen*.

Af Eva Bøgelund / Foto Michael Daugaard

? Hvordan vil I få vendt den negative stemning over for God Arbejdsgiveradfærd?

”Først og fremmest skal vi have kommunikeret indholdet ud. Vores billede af vores samtaler med statens institutioner og andre er, at jo bedre de kender indholdet, jo mere nuanceret ser de også på det.”

? Vil I måle statens direktører på, om de indfører mere præstationsvurdering af medarbejderne?

”God Arbejdsgiveradfærd er et tilbud, ikke et direktiv. Så det kommer vi ikke til at gøre. Man kan arbejde med det

på mange måder lokalt. Hvordan man gør, vil vi hverken styre eller normsætte. Men vi vil følge med i, hvilke erfaringer man gør sig, og hvordan det udvikler sig. Men at følge med er ikke det samme som at lave sanktioner eller skubbe bagpå.”

? Så I arbejder ikke for mere præstationsløn ude på arbejdspladserne?

”Det, vi siger, er, at det er vigtigt at give sine medarbejdere konkret feedback og anerkendelse i en form, som føles relevant for dem, og på nogle mål, som giver mening for dem. Der skal man tage udgangspunkt i arbejdspladsens

kultur, og hvad der bliver opfattet som legitimt, retfærdigt og meningsfuldt.”

? Hvis man nu på en Djøf-arbejdsplads vil spille med på præstationsløn, følger der så penge med, så den djøfer, der performer godt, også kan se det på sin lønseddel?

”Nej. Man må indrette sig lokalt, så der er midler til det, fx ved at bruge én-gangstillæg. Men hvis præstationsløn passer ind, så bør den djøfer, som løser opgaverne særlig godt, kunne se det på sin lønseddel.”

? Hvordan vil en menig djøfer kunne mærke en udrullet God Arbejdsgiveradfærd i sin hverdag?

”Jeg tror, at man bl.a. kan mærke det på, at mål og retning for opgaverne giver mening, og at man får væsentlig mere konkret og mere brugbar feedback og anerkendelse på det, man laver.”

? Mere effektivitet og mere tillid på samme tid – hvordan?

”Vores budskab er, at de institutioner, som er bedst til at løse deres kerneopgaver, er dem med et tillidsfuldt samarbejde med medarbejderne, og hvor medarbejderne forstår og har ejerskab til den retning, som er sat, og som synes, at de mål, som er sat op, giver mening. Der er det, vi mener med, at tillid og effektivitet går hånd i hånd. Derfor skal ledelsen mange steder nok interessere sig mere for medarbejderens trivsel, og om de oplever mening og retning. Lige dét er noget, vi synes, man godt kan måle noget mere på.”

? Så I vil jo godt have flere målinger?

”Lad mig give et eksempel. Vi har været ude og interviewe en masse ledere i forbindelse med arbejdet med God Arbejdsgiveradfærd. Vi spurgte dem bl.a., om de har sat en retning og nogle strategiske mål op for deres medarbejdere. Ja, svarede de. Men når vi så spurgte medarbejderne, så hørte vi ofte, at de sagde nej, vi kan ikke se nogen klar retning eller mening. Så det er altså ikke nok at bruge intuition. Man skal måle på det, som er vigtigt. Og lade være med at måle på ting, som ikke er vigtige.”

? Hvad er så vigtigt at måle, hvis det ikke er et must at måle på præstationer?

”Man skal måle på det, der er vigtigt for at løse kerneopgaven. Noget af dét, vi synes, det er vigtigt at måle på, er,

om ens medarbejdere oplever, at den måde, der anerkendes på, er transparent, meningsfuld og retfærdig.”

? Mange mener, at I bør gøre meget mere klart op med New Public Management-tænkningen, hvis I virkelig skal have de offentlige ansatte med jer i det her?

”Jeg mener ikke, at man kan sige, at før har vi kørt efter et New Public Management paradigme, og nu prøver vi noget andet. Det er ikke sådan, vi tænker. Vi arbejder ud fra, hvad vi sammen med andre er kommet frem til, er den bedste måde at udøve arbejdsgiveradfærd på.”

? Har I ikke skudt jer selv lidt i foden ved at bruge McKinsey?

”Vi har været optaget af at få fat i den relevante forskning, bl.a. om hvordan man motiverer medarbejdere. Og af at høre erfaringer fra de statslige institutioner selv. Vi har så også ønsket viden om, hvad er god arbejdsgiveradfærd i den private sektor, og det er bl.a. på det punkt, at McKinsey har hjulpet os. Udbudsreglerne siger, at man skal tage den, som giver det bedste tilbud, og det gjorde McKinsey.”

? Regeringen ønsker at indhøste 12 mia. på en mere effektiv offentlig sektor – hvordan bidrager God Arbejdsgiveradfærd konkret til at hente milliarderne hjem?

”Det er ikke en spareøvelse, som finansministeren også har sagt meget klart. Så det bidrager isoleret set ikke med noget her. Men hvis god arbejdsgiveradfærd betyder, at man løser sine kerneopgaver bedre og mere effektivt, får vi mere for pengene i den offentlige sektor.” ■

God Arbejdsgiveradfærd handler ikke kun om staten. Ifølge regeringens økonomiaftale 2015 med kommunerne og regionerne, er det ambitionen, at principperne også skal ruller ud her.

LARS QVISTGAARD

Formand for Djøfs Overenskomstforening

? Hvad synes du om God Arbejdsgiveradfærd?

”Jeg hæfter mig ved, at man lægger meget vægt på, at produktivitet og tillid er hinandens forudsætning. For det er jeg enig i. Det er ad den vej, vi skaber den bedste offentlige sektor, hvor der både er social kapital og bliver leveret gode resultater.”

? Tror du på, det her kommer til at ændre noget til det værre eller bedre ude på arbejdspladserne?

”Det afhænger i meget høj grad af de lokale ledelser. Jeg kan godt blive bekymret for, om det ikke bliver en meget stor mundfuld for dem at få omsat alt det lokalt.”

? Hvad siger du til præstationsløn?

”Hvis meningen er et måleregime, så nej tak. Men sådan tolker jeg det nu ikke. Og så længe det ikke fylder det hele, og hvis præmisserne ellers er i orden, er vi djøfere ikke bange for at blive anerkendt gennem løn. Det ligger jo allerede i vores overenskomst. Problemet har nærmere været, at ledelserne er mere end tilbageholdne med at belønne på grund af en meget stram styring fra Finansministeriet.”

Indbyrdes konkurrence svækker arbejdsindsatsen

En stærk *præstationskultur* kan resultere i både dårligere arbejdsindsats fra medarbejderen, lavere jobengagement og større risiko for at brænde ud. Det viser ny forskning.

Af *Tine Santesson* / Illustration *Mikkel Henssel*

Det kan skade både forretningen og medarbejderomsætningen at måle medarbejderne på deres præstationer. Ifølge ny norsk forskning vil det ofte have en række negative konsekvenser, hvis organisationen er præget af en stærk præstationskultur.

Christina Nerstad, post.doc. ved Handelshøyskolen BI i Norge, står bag undersøgelsen, der er baseret på omkring 8.000 ansatte og arbejdsgivere fra finansielle og teknologiske virksomheder. Hun har målt forskellen mellem såkaldte mestringsorienterede og præstationsorienterede arbejdspladser, når det gælder de ansattes arbejdsindsats, kvaliteten af deres arbejde, deres engagement og forekomsten af udbrændthed, skriver forskning.no. Og her finder hun altså, at et stærkt præstationsmiljø har en negativ indflydelse på både de ansattes jobengagement, på kvaliteten af deres arbejde og på deres indsats i det hele taget.

Christina Nerstad definerer de to arbejdskulturer på følgende måde:

I et typisk præstationsklima defineres de ansattes succes på grundlag af det slutresultat, de leverer. Klimaet er præget af en stærk konkurrence, hvor de ansatte er indbyrdes konkurrenter. Slutresultatet, og det at fremstå som en vinder, er det, som tæller.

I et mestringsmiljø er der også fokus på præstationer. Men der lægges vægten på processen, der fører til gode præstationer og på den indsats, de ansatte gør for at udvikle og forbedre sig. De ansatte konkurrerer med sig selv og ikke hinanden. Her er der læring og udvikling af den enkelte medarbejder.

Et lignende billede kan man også finde, når man ser studerendes tilgang til undervisning, siger Per Nikolaj Bukh,

professor ved Institut for Økonomi og Ledelse på Aalborg Universitet.

”Her finder vi både den performanceorienterede og den mestringsorienterede studerende. Den udprægede performanceorienterede studerende er drevet af gode karakterer for de gode karakterers skyld. Han vælger udelukkende at koncentrere sig om at læse det, som præcist er pensum og huske det, der giver ham det bedste eksamensresultat. Og det lærte kan sagtens være forsvundet, når eksamen er overstået. For den mestringsorienterede handler det om at kunne bruge det, man lærer – at forstå og sætte sig ind faget. Han glædes over at kunne se sammenhængen, mens karaktererne er sekundære.”

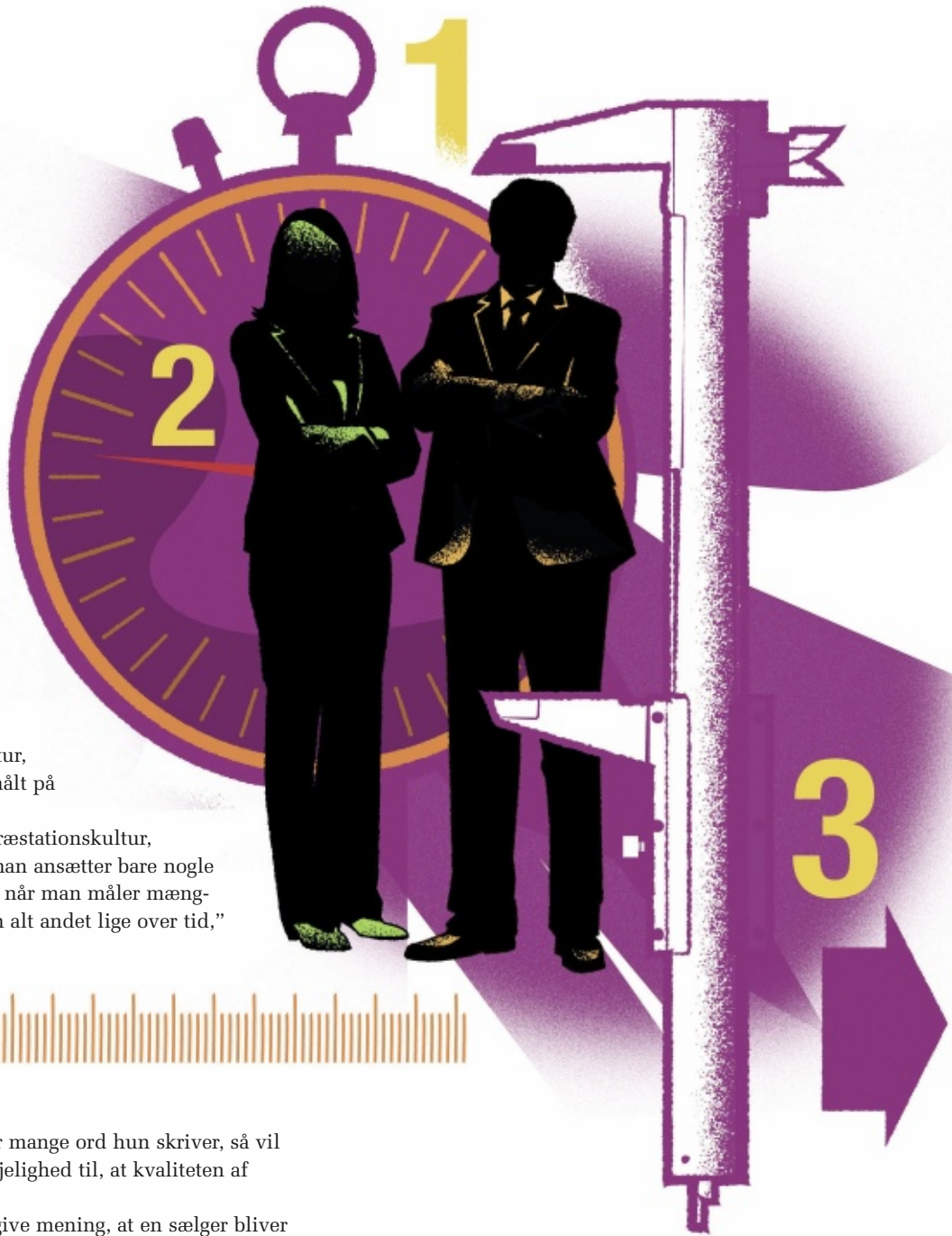
Ikke kun et onde

Folk er drevet af noget forskelligt, når de skal motiveres, understreger Per Nikolaj Bukh, og derfor mener han heller ikke, at præstationsmålinger er af det onde, og præstationsafhængig løn kan også være helt fint i nogle situationer, mener han. Det afgørende er, hvad man måler på, hvordan man måler, og hvordan kulturen er i organisationen.

”Det ligger jo fundamentalt i begrebet arbejde, at man skal præstere for at få løn. Men der skal være en fornuftig balance i det, der kræves, og det, der motiverer medarbejderne og får dem til at trives.”

Christina Nerstad er heller ikke imod præstationsmålinger generelt set, siger hun til djøfbladet.

”Jeg mener ikke nødvendigvis, at præstationsmålinger er negative. Men man bør ikke gennemføre præstationsmålinger, hvor kolleger bliver sammenlignet med hinanden, og



hvor der kun er fokus på at fremhæve de bedste, og hvad de leverer. For forskningen viser, at den interne konkurrence, som det skaber kollegerne imellem, fører til dårligere præstationer og lavere velbefindende på jobbet.”

Per Nikolaj Bukh er enig – det går ud over kvaliteten af arbejdet, hvis organisationen er præget af en præstationskultur, hvor der udelukkende bliver målt på mængde og slutresultat.

”Man kan sagtens have en præstationskultur, hvor man præsterer højt. For man ansætter bare nogle nye, når folk brænder ud. Men når man måler mængden af noget, sænkes kvaliteten alt andet lige over tid,” siger Per Nikolaj Bukh.

Han eksemplificerer det med forskere og journalister.

”Når du måler en forsker på, hvor mange artikler han skriver, eller du måler en journalist på, hvor mange ord hun skriver, så vil der alt andet lige være en tilbøjelighed til, at kvaliteten af artiklerne sænkes.”

Men derfor kan det sagtens give mening, at en sælger bliver målt på, hvor mange givne produkter han sælger, siger Per Nikolaj Bukh

”Det giver bare ingen mening, at man sammenligner sælgeren, der kører i Kolding-området, med sælgeren, der kører i Storkøbenhavn. Og det giver heller ingen mening at belønne individuelt, hvis du har en organisation, der er afhængig af samarbejde.”

Hvis vi bliver målt op imod hinanden, kan det ifølge Christina Nerstad også give et miljø, hvor vi tager færre udfordringer op af skræk for at mislykkes. Og der kan også nemt følge snyd med.

”Hvis de ansatte er optaget af at måle deres overlegenhed over for kolleger, eller hvis de er i et miljø, hvor det er slutresultatet, der betyder noget, så er der større fare for, at de snyder. Forskere kan fx for eksempel publicere materiale, som de allerede har publiceret andre steder,” siger hun til forskning.no. ■

“Når man måler mængden af noget, sænkes kvaliteten alt andet lige over tid”

Per Nikolaj Bukh, professor

Offentligt lederskab i forandring

Få udviklet din ledelseskapacitet

Gå fremtidens udfordringer i møde

Mød andre erfarne ledere og få et unikt netværk

Vilkårene for ledelse i den offentlige sektor forandrer sig markant i disse år, og offentlige ledere bliver mødt med skærpede krav og forventninger. Dygtige ledere ser sig særligt udfordret af den nye embedsmandsrolle, den nye medievirkelighed og nye organisationsformer.

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 erfarne chefer bredt sammensat fra hele den offentlige sektor, 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 eller kontakt videnudviklingschef Jens Breum på jeb@djoef.dk eller 3395 9853 for mere information. Programstart 23. marts 2015.

Djøfs kurser og uddannelser. Altid kvalificeret.



SOMMERSKOLE 2015

MELD DIG TIL ALLEREDE NU

CBS Executive Sommerskole består af 23 intensive kurser, der giver dig ny inspiration, samt faglig og ledelsesmæssig udvikling. Undervisningen er dialogbaseret, for vi sætter en ære i, at du efter kurset kan omsætte den nye, faglige viden til konkret og praksisnær opgaveløsning i dit job.

Som noget nyt introducerer Sommerskole 2015 en række 3-dages kurser

den 1.-3. juni, mens Sommerskolens 5-dages kurser som sædvanligt afholdes i august, uge 33 og 34.

Med årets samlede kursusudbud kan vi tilbyde dig en bred vifte af kompetencegivende kurser inden for ledelse, strategi, økonomi og marketing.

Meld dig til inden den 1. marts, så giver vi 10% rabat på alle kurser.

MERE INFORMATION OG TILMELDING PÅ SOMMERSKOLE.DK

CBS
EXECUTIVE

Flere kvinder i topledelse NU

Det går *alt* for langsomt med at få *kvinder ind i direktioner og bestyrelser*. Det er bevæggrunden for, at en gruppe kvinder møder op og stiller spørgsmål på generalforsamlinger i store danske C20- virksomheder, der er mandsdomineret i de højeste ledelseslag.

Af *Tine Santesson* / Foto *Pelle Rink*

Ah nej, så er det de der kvinder igen.' Sådan lyder det fra to ældre herrer for enden af stolerækken, da Nicole Andersson rejser sig og med korte, bestemte skridt passerer de mange rækker af aktionærer for at nå frem til talerstolen på Coloplasts årlige generalforsamling.

Nicole Andersson er økonom i Københavns kommune, men hun er også formand for Best.Women, en aktionærforening, der har som formål at få flere kvinder i danske bestyrelser og ledelser, da de mener, at det er spild af samfundets ressourcer ikke at trække på alle talenter.

Derfor investerer foreningen i aktier i danske C20- virksomheder, hvor det kniber med kønsfordelingen i de øverste ledelseslag. Bestyrelsesmedlemmerne skiftes til at møde op ved generalforsamlinger i de mandsdominerede virksomheder og bede om ordet.

I dag er det Nicole Anderssons tur, og hun har sin bestyrelseskollega, Edith Jakobsen, med. Sidste år var det også Nicole Andersson, der repræsenterede Best.Women på Coloplasts generalforsamling – dengang var hun alene. Og det var én af de generalforsamlinger, der krævede en ekstra dyb indånding.

"Under min tale kom der flere sarkastiske bemærkninger fra salen. Men vi kommer jo også og ødelægger den gode stemning, der ofte præger en generalforsamling i en virksomhed, der i øvrigt klarer sig godt – altså bare ikke lige når det gælder fordelingen af kvinder og mænd i bestyrelse og direktion."

Man kan ikke trylle kvinder ind i bestyrelser

I Coloplast er der hverken kvinder i bestyrelse eller direktion. Nicole Andersson har forberedt årets tale hjemmefra, og hun afslutter den med et spørgsmål til bestyrelsesformand Michael Pram Rasmussen:

"Hvilke konkrete tiltag har Coloplast planer om at gennemføre for at fremme kvinder i ledende stillinger i virksomheden?"

Mændene for enden af stolerækken sukker, kigger på hinanden og ryster på hovedet.

Fra talerstolen følger Michael Pram Rasmussen Nicole Andersson med øjnene, mens hun finder tilbage til sin plads. Han skal for tredje gang denne eftermiddag i december komme med et svar på et spørgsmål i samme kategori. Både ATP og Lønmodtagernes Dyrtidsfond har også problematiseret fraværet af kvinder i bestyrelsen.

Michael Pram Rasmussen siger blandt andet, at man ikke kan trylle rekrutteringsgrundlaget frem.

Nicole Andersson mener ikke, hun har fået svar på sit spørgsmål. Så hun beder om ordet igen.

"Hvorfor blev hun ikke bare deroppe – nu skal vi vente på hende igen," vrisser en af mændene fra hendes stolerække.

Ikke kun for djøfere

Ideen til Best.Women opstod i 2008 – i dag er de seks bestyrelsesmedlemmer og et stykke over 100 betalende medlemmer. Foreningen har begrænsede midler, men nok til at kunne møde op til generalforsamlingerne i syv store danske virksomheder.

De har solgt deres aktier i både Vestas og Carlsberg, fordi begge virksomheder er gået offensivt ind i arbejdet med at sikre flere kvinder i ledelse og bestyrelsen.

Men de deltager ikke bare i generalforsamlinger. Gennem tiden er det også blevet til en række debatindlæg - særligt i Jyllands-Posten og Politiken.

"Vi vil gerne i Børsen og Berlingske, fordi mange af deres læsere er i den målgruppe, vi gerne vil nå. Til gengæld har vi betydeligt større gennemslag hos Politiken og Jyllands-Posten, men vi kæmper videre med Børsen og Berlingske," fortæller Nicole Andersson.

"Der er heldigvis sket noget på området de seneste to-tre år. Da vi startede, var der ikke ret mange bestyrelser, der beskæftigede sig fokuseret med at problematisere de få eller manglende kvinder. Men nu er mange heldigvis nået dertil, hvor de siger: 'Vi skal selvfølgelig have fokus på det, men det tager noget tid, før vi er i mål'. Vi vil gerne presse på, så virksomhederne lever op til deres egne måltal for kvinder i topledelse, da udviklingen går alt, alt for langsomt," siger Nicole Andersson.

Men med en bestyrelse på seks medlemmer er det begrænset, hvor mange kampe de kan kæmpe.

"Der er mange, der betragter Best.Women som et rigtigt djøf-projekt for en snæver gruppe af kvinder og med en snæver dagsorden. Og jo, nogle af os er djøfere - men langt fra alle. Og det handler ikke kun om at få 10, 20 eller 100 kvinder ind i bestyrelser og topledelser - det handler i lige så høj grad om at gøre opmærksom på de problemer, der knytter sig til et kønsopdelt arbejdsmarked og det problematiske i, at Danmark har sidstepladsen blandt de nordiske lande, når det gælder lige repræsentation og muligheder," siger Nicole Andersson.

Efter generalforsamlingen i Coloplast kommer to kvinder ilende hen til Nicole Andersson. De roser hende for hendes indlæg. Den ene er bestemt ikke afvisende over for et medlemskab af Best.Women.

Køen til garderoben er lang. Og på dametoiletet står to kvinder og sludrer, mens den ene vasker hænder.

"De mænd skal nok sørge for at rage til sig," siger den anden.

"Ja, det er nok svært at ændre på," siger hende ved håndvasken. ■



Fire bestyrelsesmedlemmer fra Best.Women. Bestyrelsesmedlemmerne skiftes til at møde op ved generalforsamlinger og bede om ordet. Fra venstre: Marie Olofsen, Nicole Andersson, Edith Jakobsen og Helena G. Hansen. Tak til Arbejdermuseet for at lægge talerstol til.

Vi tror på markedsføring

MIN KARRIERE:

Aalborg Lufthavn slår rekord i antal passagerer og udvider med flere flyforbindelser via nyt samarbejde med flyselskabet Lufthansa. Markedsføring skaber vækst, mener **Rikke Mølgaard.**



Af Lone Schrøder Jeppesen / Foto Kaare Viemose

Til foråret åbner den tyske luftfartsgigant Lufthansa en rute fra Aalborg Lufthavn til luftfartsknudepunktet Frankfurt med to daglige afgang. I spidsen for markedsføringen af den nordjyske lufthavn står 38-årige Rikke Mølgaard, cand.merc. i marketing fra Aalborg Universitet. Hun er også en del af det team, der har gjort forarbejdet, så aftalen med Lufthansa kunne komme i stand.

”Vi har kunderne, men ikke flyene, så vi sælger en forretningsmulighed. I en businesscase, der beskriver målgruppen og lokalområdet og dokumenterer markedsmulighederne for en rentabel rute i det nordjyske, har vi vist, at der er noget at komme efter,” fortæller hun.

Rikke Mølgaard har været salgs- og

marketingdirektør i Aalborg Lufthavn i de seneste tre år. Som nyuddannet startede hun karrieren i 2002 som projektleder i Tivoli i København, hvor hun avancerede og til sidst blev produkt- og analysechef. I 2008 valgte hun og familien at flytte hjem til Aalborg, og efter sin anden barselsorlov fik hun job som marketing- og kommunikationschef i Aalborg Lufthavn i 2009. Oplevelsesøkonomi har været den røde tråd igennem hele karrieren. Det var også emnet for hendes hovedopgave, som hun skrev efter at have taget 9. semester på University of TecÚology i Sydney.

”I mit job bruger jeg rigtig meget fra min uddannelse ikke mindst det metodemæssige,” siger hun.

Aalborg Lufthavn vinder terræn fra konkurrenterne. Kurven for antallet af

rejsende peger opad. Og det skyldes især fremgangen i udenrigs- og chartertrafikken, der har slået rekord i 2014. I 2013 fejrede Aalborg Lufthavn sit 75-års jubilæum med at modernisere og udvide terminalen med 7.000 kvadratmeter, tilføje 1.000 nye gratis p-pladser og udvide antallet af gates fra seks til elleve for at imødekomme de mange nye passagerer.

”Til forskel fra andre danske lufthavne er vi meget aktive på sociale medier som Facebook og Twitter. Aalborg Lufthavn har ikke skåret i marketingbudgetterne under krisen, for vi tror på markedsføring, og at det er vejen til vækst, understreger Rikke Mølgaard.

Hun håber, at Lufthansa hurtigt kommer op på tre daglige afgang til Frankfurt, for markedet er der. ■

? Hvad er det bedste ved dit job?

"Når vi lykkes med at styrke infrastrukturen i den nordjyske region til glæde for borgere og erhvervsliv. At der er mange følelser i det her produkt. Rejser er ofte forbundet med store oplevelser og glade mennesker."



? Hvordan er det at arbejde i denne branche?

"Luftfart er en spændende, men også hård branche, der er afhængig af, at flyselskaberne har en god forretning. Relationer og personlige netværk betyder meget."



? Hvad er det vigtigste, du har lært i dit job som salgs- og marketingdirektør?

"At man skal tro på det. Vi har på få år løftet Aalborg Lufthavn image- og brandmæssigt og transformeret den fra en provinslufthavn til en international lufthavn med flyselskaber som KLM og Lufthansa."



? Oplever du et forventningspres i forhold til, at Aalborg Lufthavn fortsætter væksten?

"Ja, i og med at vi har kunnet vise en positiv kurve i de seneste fire til fem år, ligger der implicit et pres - for hvorfor skulle det ikke fortsætte. Men jeg er konkurrencemenneske, så jeg har det godt med det. Jeg drives af udfordringer, og det er med til at motivere mig."

STUDIEVIEW



Joan Pedersen fortæller, at hun udforskede et felt, der ikke har været udforsket før, da hun kædede teori om kønsstereotyper sammen med et survey-eksperiment.

Mænd foretrækker kvindelige politikere - til at spare på velfærden

Mænd har større forståelse for forslag til velfærdsbesparelser, hvis de kommer fra kvindelige politikere. Det konkluderer *Joan Pedersen* i sin bacheloropgave på statskundskab.

Af *Mads Matzon* / Foto *Kaare Viemose*

Joan Pedersen undersøgte, om de politiske partier kunne optimere deres muligheder for opbakning til velfærds-politiske nedskæringer på det sociale område. Helt specifikt så hun på, om politikernes køn påvirker vælgernes holdning til nedskæringsforslag.

? Hvorfor undersøgte du det?

”På grund af finanskrisen har der været en debat og diskurs om, at vi er nødt til at skære ned på nogle centrale velfærdspolitiske områder. Samtidig har vi også fået flere kvinder valgt ind i Folketinget ved sidste valg. Der er også flere kvinder, som besidder tunge ministerposter.”

? Hvad kom du frem til?

”Jeg fandt, at de mandlige vælgere finder nedskæringsforslag mere troværdige, hvis den politiske afsender er en kvinde. Det gik imod min teoretiske forventning, som var, at det ville være de kvindelige vælgere.”

? Hvor meget betyder politikerens køn for en mandlig vælger?

”Hvis en mandlig vælger bliver stillet det samme forslag af en kvindelig og en

”Det kan give partierne nogle strategiske muligheder til, hvordan de skal fremsætte nedskæringsforslag”

INFO

Joan Pedersen kom frem til sin konklusion gennem et survey-eksperiment med 424 gymnasieelever. Hendes mål var at se, om der var en sammenhæng mellem årsag og virkning, hvilket der var. Hun mener, at konklusionen sagtens kan bredes ud til hele befolkningen. Hun opfordrer alligevel til, at yderligere studier undersøger, om sammenhængen også er til stede hos alle danske vælgere.

mandlig politiker uafhængigt af, hvilket parti de repræsenterer, vil den mandlige vælger med 95 % sikkerhed hellere støtte op om forslaget, når det er fremsat af en kvinde.”

? Og for en kvindelig vælger?

”Der er det lige meget, om det er en mand eller en kvinde, der fremsætter det .”

? Hvad kan det bruges til ude i virkeligheden?

”Det kan give partierne nogle strategiske muligheder til, hvordan de skal fremsætte nedskæringsforslag uden at blive straffet ved næste folketingsvalg. Hvis de mandlige vælgere finder det mere troværdigt og legitimt, når det er en kvindelig politiker, er det da bedre at sende hende.”

? Er der noget, som de mandlige politikere er bedre til at tale om?

”Teorien peger på, at mænd ses som mere kompetente til at udtale sig om militærpolitiske spørgsmål. Så kønsstereotyperne lever i bedste velgående i befolkningens syn på politikerne.” ■





Ikke en pleaser

Hun blev smidt ud af skolen, fordi læreren ikke måtte bestemme over hende. Hun blev fyret fra arbejdspladser, fordi cheferne heller ikke måtte. Det var først som voksen, at hun mødte den største frihed af dem alle: ***At turde stå ved, hvem hun er.***

Af *Else Marie Lehmann* / Foto *Per Morten Abrahamsen*





Michelle Hviid hylder selvironi. Man skal turde vise sine svagheder. Perfektionisme er kedeligt og stressende, mener hun.



Michelle Hviid er kendt for at være *autentisk* – et tema hun de senere år har holdt flere hundrede foredrag om. For det er netop der, lykken, den private såvel som den arbejdsmæssige, ligger, har hun fundet frem til. At turde stå ved hvem hun er, lige meget hvem hun befinder sig overfor. At være fuldstændig ærlig og åben omkring det søde og det sure. Både karrieremæssige opture og rutsjebaneture i kærlighedslivet. Om opdagelsen af en tumor i hjernen og glæden over begejstrede tilbagemeldinger fra et vellykket foredrag.

”For mig er det mega-stressende at skulle opretholde en facade. Jeg ville få ondt i maven, hvis jeg ikke kunne fortælle, hvordan jeg havde det og på den måde indirekte bede om hjælp. Det er jo det, man kan, hvis man tør sige, at man har sovet dårligt eller er uvenner med sin kæreste. Eller har fået et skattesmæk, man ikke havde set komme. Hvis man tør sige det på jobbet og til sine omgivelser i det hele taget, så giver det jo andre mennesker en mulighed for at navigere omkring en. Jeg ville have det rigtig skidt, hvis jeg afskrev mig den mulighed. Jeg ville få stress,” slår hun fast.

”Jeg er sgu ligeglad”

Derfor er Michelle bare Michelle. Både når humøret er i top, og når det er helt i kulkælderens. Uanset hvad folk så måtte mene om den sag.

For det sker – ofte – at andre mener noget, når man er Michelle uden filter. Når man på de sociale medier skriver om sine op- og nedture. Så er der nogen, der synes, at man burde lade være. Og som mener, at man bør slette det, de finder mest privat og følsomt.

Det gør Michelle aldrig. Hun forbeholder sig retten til at være, som hun nu engang er. Til at gøre som, hun selv synes, er bedst. Og til at blæse på, hvad andre mener – så længe, hun hverken er ondskabsfuld eller yder skade. Fordi det reelt betyder så lidt, men er så utrolig hæmmende, hvis det alligevel får lov til at fylde.

”En af de største stopklodser i verden er frygten for, hvad de andre tænker. Det er en kæmpe, kolossal, gedigen stopklods, som jeg synes, står i vejen for en masse fantastiske ting, initiativer og tanker. En af mine største friheder er, at jeg er fuldstændig fri af, hvad andre tænker om mig og ærligt kan sige: Jeg er sgu ligeglad!”

“De dage, hvor jeg er en fantastisk forretningskvinde, der er jeg sandsynligvis en nederen mor”

Michelle Hviid

Håbløst at *please* alle

At slippe intentionerne om at være perfekt og elsket af alle har givet den frihed, der er så vigtig for hende. For det der med at ville *please* alle er alligevel et fuldstændig håbløst projekt. Det oplevede Michelle engang på et 16 kvadratmeter stort kontor, hvor stemningen af stadig ukendte årsager

var blevet temmelig ubehagelig mellem hende og en kollega.

”Det var ikke rart, at der ikke blev sagt godmorgen på en ordentlig måde. Og det var ubehageligt, at jeg ikke turde bede ham om at skruede ned, hvis han skuede op for radioen. Og at han skruede ned, hvis jeg skruede op. Alt blev bare ubehageligt, og jeg mistrivedes voldsomt. Så jeg besluttede mig for at snakke med ham og sagde: Hvis jeg har gjort et eller andet, der har pisset dig af, eller hvis jeg gør noget, der irriterer dig, så fortæl mig, hvad det er, så jeg kan rette ind.” Og så svarede han:

“At stå ved dig selv kræver, at du tør udstille din egen sårbarhed. Det er det, der er svært for mange mennesker”

Michelle Hviid

Nu er det jo ikke farven på din trøje, jeg ikke kan lide,” fortæller Michelle og griner.

”Okay! Han kan ikke lide mig. Men hvis han har afskrevet mig, så behøver jeg heller ikke at hoppe og danse for at forsøge at *please* ham.”

Så selvom svaret ikke var det, hun havde forventet, så var det en stor befrielse at få sandheden på bordet. Så var der noget at forholde sig til og navigere ud fra. Og så blev alt meget nemmere.

Både blæret og nederen

At Michelle også selv har valgt den hudløst ærlige stil om sine styrker og svagheder, og hvad der rører sig i hende, er – lidt til hendes egen overraskelse – blevet modtaget meget positivt omkring hende.

”Jeg troede, at mine omgivelser ville reagere helt modsat af, hvad de gjorde. Jeg troede egentlig, at folk ville sige fra overfor, at jeg smed alle paraderne og mene, at jeg blev for meget. Men der skete det modsatte. For jo mere, jeg tør vise mine svagheder, og jo mere jeg tør grine af mine dumheder, jo mere trykke er andre folk i mit selskab, og jo mere tør de vise af sig selv.”

Perfektionisme, derimod, er kedeligt og stressende, synes hun. Og heldigvis ikke noget, hun selv er tynget af.

”Jeg plejer at sige, at jeg er den mest fantastiske mor, og jeg er den mest blærede forretningskvinde. Men jeg er det *ikke* samtidig. De dage, hvor jeg er en fantastisk forretningskvinde, der er jeg sandsynligvis en nederen mor. Og de dage, hvor jeg er en fantastisk mor, der er jeg sikkert en ret nederen erhvervskvinde. For de dage, hvor vi sidder og spiser hjemmelavede madpakker på fine tæpper oppe på Hornbæk strand og spiller bold, der har jeg sandsynligvis ikke fået svaret på mails. Og de dage, hvor jeg holder tre foredrag i Jylland, der har mine børn fået mærkelige madpakker med, og jeg har ikke selv sendt dem af sted i skole.”

Et helt menneske

At Michelles åbenhed og stil påvirker folk omkring hende, skriver Marianne Stagetorn Kolos meget gerne under på. De to mødte hinanden gennem velgørhedsprojektet ’Kvinder for indflydelse’ og har bl.a. rejst sammen i Afrika. Siden har juristen og kagekonen fra konditoriet La Glace været en stor beundrer. Det kan man nemlig sagtens være, selvom man på mange måder er hinandens diamentrale modsætninger.

”Jeg har stor respekt for Michelle. Hun giver meget af sig selv, og hun får andre til at fremstå som den bedste version af sig selv,” fremhæver hun.

”For man får lyst til at gøre det hele lidt bedre, når man har været sammen med hende.”

En af hendes forklaringer er netop, at Michelle er et *helt* menneske. En anden er, at hun er gavmild med omsorg og råd – *uden* at være bedrevidende.

”Hvis man bare læser om Michelle, så tænker man måske, at hun ikke er til at holde ud at være sammen med og har flyttet om på hele ens liv efter to minutter. Men sådan er det ikke i den virkelige verden. Hvis man spørger efter råd, så får man det – men hun er aldrig frembrusende privat.”

Koncentreret handlekraft

Til gengæld kan man godt tillade sig at kalde hende handlekraftig. Direktør for reklamebureauet Sunrise, Michael Sølling, der kender Michelle fra dengang, hvor hun stadig var lønmodtager, sætter selv stor pris på hendes evne til at uddele et los bagi, når der er behov for det. På samme måde, som hun er kendt for at gøre det, når hun holder sine foredrag. For ham er Michelle intet mindre end inkarnationen af alt det, de fleste af os nok inderst inde gerne ville være.

”Hun er ærlig, kærlig og åbenhjertig. Sjov og underholdende. Hun er også selvstændig, stolt, utålmodig og dominerende – alt sammen tilsat en vis dosis damp og en lille smule mand.”



Forstået på den måde, at hun har en stærk trang til at "styre gashåndtaget". Noget der indimellem har kompliceret tingene for hende, både arbejdsmæssigt og privat.

Også af den grund er han glad for at se, at Michelle *har* fået øjnene op for alle fordelene ved at være præcis, som hun er – med *alle* de karaktertræk, hun rummer.

Ud med violinen og fat om lorten

Michelle Hviid har ingen intentioner om at trække sin model ned over hovedet på andre. Hun ved, at hun er mere ekstrem end de fleste, og at hendes metode ville være temmelig grænseoverskridende for mange. At nogen kan finde det ubehageligt at være så direkte og åben. Og at mange føler sig trygge ved at have en kerne, de forbeholder nære private relationer.

For mange er løsningen nok en mindre radikal model, foreslår hun. At begynde i det små med at mærke, hvad der føles let, og hvad der føles svært. At vælge den kollega man er mest fortrolig med og teste, hvad der sker, når man åbner op. Om man føler sig utilpas, eller om man lige som hende oplever at få en bedre relation til andre og sig selv.

Omvendt mener hun, at vi alle har en pligt til at åbne munden og sige til og fra, hvis vi er utilfredse med noget. Både privat og arbejdsmæssigt.

"Når der sidder nogen omkring mig og siger: Jeg har et kæmpe problem med min chef. Jeg føler, at hun *overruler* mig, når vi sidder til møder. Hun tager æren for mit arbejde. Eller: Jeg er rigtig ked af, at min kollega får 800 kroner mere i løn end mig, når vi laver nøjagtig det samme. Hver ene-



BLÅ BOG

MICHELLE HVIID

- Født i 1972 i Australien
- Selvstændig iværksætter gennem 20 år, bl.a. med datingvirksomheden Running Dinner og velgørhedskonceptet Überbanko.
- Tidligere medlem af Røde Kors Klub 10 og Kvinder for indflydelse.
- Ambassadør for Dansk Røde Kors, Klub 100 og Julegaveregn.
- Bestyrelsesmedlem hos Rice.
- Foredragsholder for virksomheder, foreninger og på konferencer.
- Har lavet både radio og TV, bl.a. Michelles Mission og Læsø Kalder.
- Forfatter til bogen 'Skrø op for livet'.
- Aktuel som klummeskribent i BT og debattør i bl.a. Aftenshowet og aktiv på facebook samt bloggen michellehviid.dk.
- Bor på Frederiksberg med sine to børn på 7 og 16 år.

ste måned, når den der løseddel kommer, bliver jeg bitter over, at han får mere end mig. Så spørger jeg: Har du sagt det til hende? Det har de aldrig. *Aldrig!* Og så har jeg lidt svært ved at tage problemet alvorligt, for så sidder de jo bare og spiller violin hjemme i baghaven."

Hvis vi har noget, vi vil lave om, må vi tage fat om lorten. For sådan en stinker, indtil du fjerner den. Til gengæld har du allerede halveret dine problemer, når du har fjernet den største. Om det så er snakken med chefen, opkaldet til banken eller en ubehagelig snak med dine børns far. Noget hun selv kender alt til.

"At stå ved dig selv kræver, at du tør udstille din egen sårbarhed. Det er det, der er svært for mange mennesker," siger Michelle.

"De ting, man har sværest ved, det er tit dem, man er mest sårbar omkring. For hvis man kunne finde ud af det, så havde man jo gjort det. Så der, hvor man har brug for hjælp og ikke helt kan finde ud af tingene, der er man bange for at fejle. Og så er vi tilbage ved frygten for, hvad de andre tænker og frygten for at blive til grin."

Den lider Michelle til gengæld ikke det fjerneste af. Faktisk er de bedste dage dem, hvor hun har haft lejlighed til at grine af netop sig selv, hævder hun.

"Jeg hylder selvironi. Vi er alle tåbelige. Er det ikke meget federe at grine af det end at forsøge at skjule det for alle de andre? Der er jo ikke nogen, der forventer, at du ved alt. Hvis man gør sig umage og er normalt begavet, så er der ikke nogen, der forlanger mere. Så må man godt bede om hjælp. Og man må gerne føle sig frem." ■





ANALYSE:

Japan: Miraklet der gik i stå

Japan er ramt af *økonomisk stagnation* og en kæmpe demografisk udfordring. Shinzo Abe er blevet genvalgt og kan blive den længst siddende japanske premierminister siden 2. verdenskrig. Men kan han få sit økonomiske program, Abenomics, på sporet igen – og få hevet Japan ud af recessionen, inden det er for sent?

Af Jakob Vestergaard, seniorforsker DIIS / Foto Shutterstock

slutningen af 1980'erne talte alle om det økonomiske mirakel i Japan. På få årtier var det lykkedes Japan at rejse sig fra 2. verdenskrigs ødelæggelser, accelerere landets industrialisering og vokse sig frem til at blive verdens næststørste økonomi. Men japansk økonomi var ikke kun blevet stor, den var også blevet så innovativ og konkurrencedygtig, at amerikanerne var begyndt at blive nervøse. Ville USA blive overhalet indenom? Var en ny æra på vej, hvor opskriften på dynamisk økonomisk udvikling var at finde i asiatiske værdier og en japansk model for social og økonomisk organisering?

Pludselig kom så Japans finansielle krise i 1992. Det japanske aktieindeks, Nikkei 225, faldt fra et niveau på 23.000

i januar til kun godt det halve, 14.000, i august. Det var starten på det, man siden kom til at omtale som Japans 'tabte årti'. Der er dem, der mener, at Japans tabte årti efterhånden har strakt sig over et kvart århundrede, for det er aldrig for alvor lykkedes Japan at få gang i væksten igen.

Shinzo Abe blev valgt i december 2012 på et løfte om at bryde med mere end to årtiers stagnation. Og nu er han blevet genvalgt på det samme mandat på trods af, at Japan de seneste to kvartaler igen er sunket ned i recession og økonomisk tilbagegang. Hvordan kunne det gå til, at Japan tabte væksten på gulvet, og hvorfor er det så svært for en af verdens mest avancerede økonomier at få den i gang igen?

Japans tabte årti

Der er bred enighed om, at Japans langvarige problemer trækker spor tilbage til de bobler, der opstod på aktie- og boligmarkederne i 1980'erne. Mindre enighed er der om, hvad der kan forklare, hvorfor den økonomiske stagnation har været så massiv og så langvarig. En type forklaring fokuserer på manglende reformer: Mange af de banker og virksomheder, der fik alvorlige problemer med solvensen, efter boblen brast, blev holdt kunstigt i live år efter år, og sådan får man ikke en økonomi på fode igen. I stedet fik man et årti med halvdøde banker, der holdt liv i halvdøde virksomheder – og en økonomi uden dynamik, hvor store dele overlevede på kunstigt åndedræt.

Andre peger på ambivalent og inkonsistent økonomisk politik som det store problem: Man kan ikke redde en økonomi fra stagnation og deflation, hvis man strammer penge- og finanspolitikken hver gang, der er det mindste tegn på bedring, før ny vækst har slået rod. Adam Posen, præsident for det ansete *Peterson Institute of Economics*, har sågar gjort gældende, at ekspansiv finanspolitik aldrig blev forsøgt i Japan i 1990'erne; små og stærkt fortyndede stimulus-pakker, der rulles tilbage allerede året efter deres iværksættelse, tæller ikke.

Uanset hvilke af disse faktorer der spillede den største rolle, så gik der to årtier, hvor den økonomiske vækst var minimal. Fra 1991 til 2011 var den gennemsnitlige årlige vækst i BNP på kun 0,7 procent.

Abenomics

Et af Shinzo Abes første initiativer var at smide nationalbankdirektøren, Masaaki Shirakawa, på porten: Nu skulle der føres seriøst ekspansiv pengepolitik. Abe udpegede Haruhiko Kuroda til at stå i spidsen for en japansk variant af 'whatever it takes' pengepolitik. Japans officielle inflationsmål blev fordoblet, og massive opkøb af statsobligationer blev iværksat. For at nå sit mål erklærede den japanske centralbank sig klar til at fordoble pengebasen på blot to år.

Tidligere tiders disputer om, hvorvidt man skulle satse på ekspansiv pengepolitik, ekspansiv finanspolitik

eller på struktur reformer, blev erstattet af en ny form for radikal pragmatisme: Fuld skrue på alle tre politikker. Den særdeles ekspansive pengepolitik blev ledsaget af seriøst ekspansiv finanspolitik. En finanspolitisk pakke på mere end 100 milliarder dollars blev søsat med særlig fokus på investeringer i infrastruktur. Samtidig blev et ambitiøst program for vidtgående strukturreformer lanceret. Skattelettelser, deregulering og liberalisering af centrale sektorer i økonomien samt initiativer til fremme af arbejdsudbuddet, skulle bidrage til at få skabt ny økonomisk vækst i Japan. Strategien blev døbt *Abenomics*, og ambitionen var intet mindre end at skabe et nyt økonomisk mirakel i Japan. *Abenomics* skulle trække Japan endegyldigt ud af mere end 20 års realøkonomisk stagnation.

I den første tid var der tegn på bedring og sprudlende optimisme. Men snart var recessionen over Japan igen. I andet og tredje kvartal af 2014 gik det nedad bakke på ny. Og nu spurgte mange, om den fremgang, der kortvarigt havde været, egentlig var kommet andre end de allerrigeste til gode i form af markante stigninger på aktiemarkedene. Nok var det lykkedes at løfte inflationen en smule, men når de nominelle lønninger ikke følger med, er resultatet jo, at reallønningerne falder. Det var ikke just det, Shinzo Abe havde stillet befolkningen i udsigt.

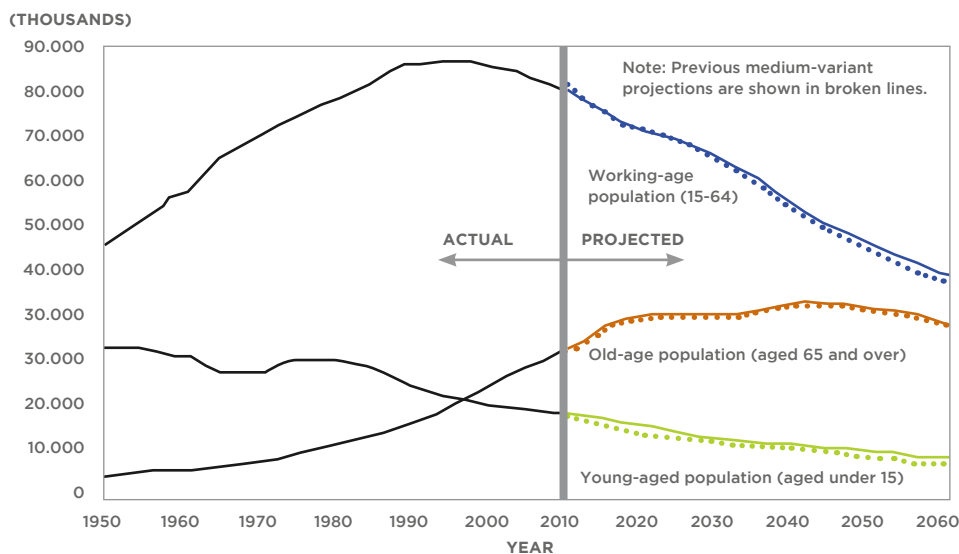
Hvad gik galt? At følge debatten er som at høre et rungende ekko af 20 års

debat om økonomisk politik i Japan. På den ene side står de, der mener, at problemet er, at Japans finanspolitiske ekspansion endnu engang blev bremset alt for hurtigt, da man i foråret indførte en markant stigning i forbrugsskatterne. Og i den anden ende af spektret fremhæves det med betydelig resignation og håbløshed, at Japan ikke er kommet et skridt videre med de lovede strukturreformer. Uden dem ser det sort ud. Især peges der på, at hvis ikke Japan kan vende trenden med faldende arbejdsudbud – ved at øge kvinders deltagelse i arbejdsmarkedet og ved at øge immigrationen – så kan det kun gå én vej, og det er nedad.

Demografien bider

Økonomisk stagnation i et rigt land hører ikke i sig selv til blandt verdensøkonomiens største ulykker. Det, der gør situationen i Japan så alvorlig, er, at stagnationen har været så langvarig - og at den sker i en kontekst af markant faldende arbejdsudbud. Det er simpelthen ikke nok, at der kun lige akkurat er trådt nok i pedalerne til at undgå, at man vælter, når der er udsigt til stiv kuling:

Fra midten af 1990'erne er de 15 til 64 årige andel af befolkningen faldet fra 70 procent til kun godt 60 procent i dag – og alt tyder på, at den udvikling fortsætter. Det forudsiges, at den samlede befolkning falder med en tredjedel frem mod 2060, mens gruppen af 15 til 64 årige i samme periode næsten halveres. ■



INFO

Japan bliver det første land, der for alvor udfordres af en hastigt aldrende befolkning, men langt fra det sidste. 25 års forudgående stagnation er ikke ligefrem det bedste tilløb til at skulle håndtere så dybtgående en transformation og udfordring af samfundsøkonomien. Shinzo Abe har nu fået to år mere til at få sit økonomiske program på sporet. Hvor lang tid Japan har, inden demografien for alvor begynder at bide, kan man kun gisne om.

Kilde: Financial Times.

JORDEN RUNDT

Af Mikkel Krogh

30 procent af verdens virksomheder drives af kvinder

Næsten en tredjedel af verdens virksomheder ledes af kvinder. Men når det gælder de største virksomheder er det under fem procent. Det skriver New York Times på baggrund af en opgørelse fra FN-organisationen ILO.

På trods af problemer med at skaffe valide data fra alle lande konkluderer ILO, at jo større virksomheden er, jo mindre er sandsynligheden for, at lederen er en kvinde. Og uden nye initiativer på området vil det ifølge ILO tage mellem 100 - 200 år, før der er lige så mange kvinder som mænd i ledende stillinger på globalt plan.

Ifølge rapporten har Jamaica den højeste andel af kvindeligt ledede virksomheder. Her er 59,3 procent af landets virksomheder ledet af kvinder. I den modsatte ende af skalaen er Yemen, hvor kun 2,1 procent af virksomhederne er ledet af kvinder.

Organisationen har indhentet data i 108 lande, som udarbejder statistik på området, og undersøgt flere end 1.200 virksomheder i Asien, Stillehavsregionen, Øst- og Centraleuropa og Latinamerika.

Fængslede skal fange fisk

Flere menneskerettighedsorganisationer er i oprør over Thailands planer om at bruge indsatte som arbejdskraft på landets fiskerflåde, skriver magasinet Time.

45 internationale organisationer har i et åbent brev opfordret Thailands fungerende leder, Prayut Chen-ocha, til at droppe et igangværende pilotprojekt.

Thailands fiskerflåde har i forvejen et temmelig blakket ry, da store dele af arbejdskraften er migrantarbejdere fra Burma og Cambodia, der må leve under slavelignende forhold. Ofte modtager de meget lav eller slet ingen løn, og de bliver tit handlet og overført fra båd til båd, så de ikke kommer i land i årevis.

”Thailand har gentagne gange proklameret, at de vil stoppe brugen af tvangsarbejde og menneskehandel, men dette pilotprojekt peger i præcis den modsatte retning,” siger Phil Robertson fra Human Rights Watch i Asien.

Hovedparten af fisk og skaldyr fanget i Thailand ender på spiseborde i Europa og USA.



Foto Shutterstock

Flere dør af kugler end trafikuheld i USA

I år vil flere amerikanere omkomme af skud fra håndvåben end i trafikken. Det viser to nye undersøgelser fra Centre for American Progress og Bloomberg Government, skriver The Economist.

Det er de senere år lykkedes at nedbringe antallet af dræbte i trafikken i USA.

Samtidig stiger antallet af amerikanere, der mister livet efter skud

fra håndvåben – de fleste dødsfald skyldes selvmord, uheld og vold i hjemmet.

Så alt imens biler bliver mere og mere sikre, og hastighedsgrænserne sættes ned, så er det straks mere vanskeligt at regulere landets våbenlove. Fx har forslag om at udstyre håndvåben med fingeraftryks aflæser mødt stærk modstand fra National Rifle Association og deres allierede i den amerikanske kongres.

Og selvom stadig færre amerikanere ejer et våben, så er der samlet set ikke kommet færre våben i omløb, da våbenentusiaster holder antallet af solgte våben oppe.

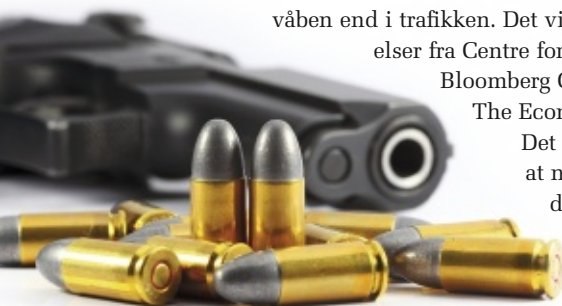


Foto Shutterstock

5%

på din lønkonto



Få mere ud af dine penge

Som medlem af Djøf kan du få Danmarks højeste rente på din lønkonto. Med LSBprivat®Løn får du nemlig hele 5% i rente på de første 50.000 kr. og 0% på resten. Du betaler ikke nogen gebyrer for en lønkonto i Lån & Spar.

Det betyder, at du får mere ud af din månedsløn - hver eneste dag. Og hvem vil ikke gerne have mest muligt ud af sine penge?

Så enkelt er det at få Danmarks højeste rente

- Du skal være medlem af Djøf - og have afsluttet din uddannelse.
- Du skal samle hele din privatøkonomi hos Lån & Spar. 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 flytte dit eksisterende realkreditlån, men nye lån og låneændringer skal formidles gennem Lån & Spar og Totalkredit.
- Rentesatserne er variable og gældende pr. 1. august 2014.

SÅDAN FÅR DU 5% PÅ DIN LØNKONTO

Ring: Ring til os på 3378 1975

Online: Gå på lsb.dk/djoef og vælg 'book møde'. Så kontakter vi dig.



lån & spar

din personlige bank

Forskningsledelse kræver ... ledelse

Det er sin sag at transformere sig fra at være individualist og selvledende forsker til at være *leder af andre individualister og selvledende forskere*. I dag er der blandt forskningsledere en stigende interesse for at mestre forskning og ledelse.



Ledelse og universitet har sjældent haft det rigtig godt sammen. I tidens løb har talrige historier og rapporter fortalt om betændte universitetsmiljøer, hvor inkompetent ledelse og uformelle magtstrukturer har givet grobund for, at menige forskere har kæmpet uskønne kampe om at vinde de faste stillinger og de store professorers gunst.

Samtidig er der i den akademiske verden en iboende skepsis over for nogen som helst ledelse, fordi det kan begrænse forskningsfriheden og forskernes selvledelse.

Midt i det hele står forskningslederne. Hvis de skal tilfredsstille alle, skal de både lede og ikke lede!

Har lært at forske, men ikke at lede

Indtil for bare få år siden var der ikke meget fokus på de ledelsesdilemmaer, forskningsledere står i. Dilemmaer, som de i udgangspunktet ikke har forudsætninger for at håndtere. De er 'bare' dygtige forskere, der er gode til at skaffe eksterne forskningsmidler, så de kan opbygge en forskningsgruppe og styrke deres forskningsfelt.

Men i dag har flere universiteter etableret lederudviklingsforløb for forskningsledere, og forskningslederne selv – især fra den yngre generation – er uopfordret begyndt at opsøge kurser eller en-til-en rådgivning. F.eks. hos ledelseskonsulent, Søren Barlebo Rasmussen, tidligere institutleder på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi og dekan på CBS.

"Jeg tror, at den nye generation af progressive forskningsledere er begyndt at se, at ledelse kan bruges som et middel til at skabe trivsel og arbejdsglæde og til at få folk til at spille ordentlig sammen, så synergiene kan udnyttes til at levere den ypperligste forskning," siger han.

Søren Barlebo Rasmussen har mange års erfaringer med undervisning i forskningsledelse, både i Danmark og udlandet. Bl.a. har han i snart 12 år kørt forskningslederkurser på CBS Executive, hvor der gennem tiden har været 700 deltagere.

Giv specialisterne faglig udvikling

Men forskere er jo individualister og selvledende. Måske tæller en forskergruppe endda tidligere forskerkolleger, og de kan være både ældre og så specialiserede, at den yngre forskningsleder ikke når dem til sokkeholderne på deres viden.

"Derfor skal forskningslederen heller ikke styre og kontrollere, men lede ved at give muligheder for faglig udvikling," siger Søren Barlebo Rasmussen.

"Faglige specialister vokser ikke gennem begrænsninger og kontrol, og de er som regel selv de bedste til at bestemme, hvordan deres forskning skal bedrives. Men der er forskel på selvledelse og selvtilstrækkelighed. Forskningslederen skal gøre det synligt for den selvtilstrækkelige forsker, at han eller hun kan udvikle sig fagligt ved at udnytte de andres viden og ressourcer. Hver især står man bedre udadtil, hvis gruppen har et fælles godt image," siger han.

Universitetets kurser falder på et tørt sted

På universiteterne er lederudviklingsforløbene kommet i kølvandet på universitetsreformen fra 2003. Reformen gjorde det slut med demokratisk valgte ledere, hvilket bl.a. betød, at institutledere ikke længere skulle kollegialt udpeges, men ansættes og være 'rigtige' professionelle ledere. Det gjorde ikke den akademiske skepsis over for ledelse mildere, og arbejdsmiljøerne blev heller ikke bedre. Kritikken lød, at nok var de 'rigtige' ledere dygtige forskere,

men i mange tilfælde havde de ingen indsigt i professionel personaleledelse.

Det førte til, at lederudvikling kom højt på dagsordenen i universiteternes HR-afdelinger. Eksempelvis iværksatte Københavns Universitet (KU) i 2009 lederudviklingskurser for alle ledere, og man gennemfører trivselsmålinger hvert år.

"Kurserne er også for forskningsgruppeludere, selvom de ikke har formelt personaleansvar. Forskningsgruppeluderne skal jo i stigende grad skaffe ekstern finansiering og konkurrere globalt samtidig med, at kravene til undervisningen stiger, og så har det store konsekvenser, at de kan drive deres grupper godt og løse konflikter," siger Karen Poder, sektionsleder i HR & Organisation, Kompetence- og Ledelsesudvikling på KU.

"I begyndelsen var der i de videnskabelige miljøer en vis tøven over for kurserne, men vi kan mærke, at de falder på et tørt sted. I dag tager folk rigtig godt imod de redskaber, vi kommer med," siger hun.

På Aarhus Universitet (AU), hvor man siden 2012 har kørt to lederudviklingsforløb for forskningsledere om året, er indtrykket det samme:

"Jeg oplever, at mange er glade for det frirum, kurset giver. De får mulighed for at reflektere over deres egen rolle som både forsker og leder, og de kan udveksle med andre, der står med den samme udfordring," siger Michael Martini, udviklingskonsulent i HR Kompetenceudvikling på AU.

"Langt de fleste forskere har deres identitet koblet op på en faglighed, så for mange forskningsledere er ledelse en ekstra kompetence, der skal udvikles. Kurserne hjælper dem bl.a. til at udvikle sociale og kommunikative kompetencer i relation til ledelse," siger han.





De fik et større repertoire af ledelsesværktøjer

På universiteternes lederudviklingsforløb får kursisterne kendskab til klassiske ledelsesværktøjer i forhold til bl.a. **strategier, motivation, coaching, vanskelige samtaler, forebyggelse og løsning af konflikter**. Forløbene er baseret på, at forskerne skal arbejde med egne udfordringer, og de får individuelle udviklingssamtaler og udarbejdet en personlighedsprofil, der giver dem mulighed for at reflektere over deres stærke sider, og hvor de har udviklingspotentiale. Deltagerne bliver sat i læringsgrupper, som de siden kan sparre med.

Af Lise Penter Madsen / Foto Lars Bahl / Privatfotos

Djøfbladet har spurgt tre forskere, hvad det har betydet for dem at være på forskningslederkurser.



“Forskningsledelse handler ikke om at herse, men heller ikke om i kollegialitetens navn at være bange for at tage ledelsen”

Per Andersen

En game changer

”Ledelse er noget, man tager på sig. Det lyder så enkelt, men netop det aspekt var en game changer for mig,” siger **Per Andersen**, der siden 2013 har været professor MSO i retsvidenskab og studieleder på Juridisk Institut på Aarhus Universitet.

Erkendelsen ramte ham på et lederudviklingskursus i 2011.

Et kursus han selv havde taget initiativ til.

”Jeg håbede, at jeg på et tidspunkt ville få min egen forskningsgruppe, men jeg syntes, at jeg manglede redskaber i forhold til, hvordan jeg skulle agere. Især ville jeg gerne have redskaber til at håndtere ledelse i forhold til kollegialitet. Og hvad nu hvis der også ville være ældre og mere erfarne forskere i det samarbejde, jeg ville få hovedansvaret for?”

Dengang – i 2011 – var der ingen forskningslederkurser på Aarhus

Universitet, derfor organiserede han det selv. Han fik samlet 20 interesserede forskere fra forskellige institutter, kontaktede et konsulentfirma, planlagde sammen med konsulenterne et forløb og ansøgte universitetet om videreuddannelsesmidler.

”Der er ingen tvivl om, at det nok har været et af de mest formende kurser, jeg har haft,” siger han.

”Forskningsledelse handler ikke om at herse, men heller ikke om i kollegialitetens navn at være bange for at tage ledelsen og sætte rammerne for forskningen. Vi arbejder i en faglig verden, hvor der er fokus på viden, metode, proces og på at være resultatorienteret, og så er det selvfølgelig vigtigt, at en forskningsleder sætter sig med sin gruppe og tegner skarpt op, hvad der skal ske med det projekt, han eller hun har skaffet x millioner kroner til.” ■



Tog sin egen medicin

Bare fordi man har studeret innovation og ledelse i 15 år, behøver man jo ikke at være for fin til at følge et lederudviklingsforløb. Efter bl.a. fem år i en forskerstilling på Imperial College i London, kom **Lars Frederiksen** i 2010 til Institut for Marketing og Organisation på Aarhus Universitet, hvor han siden 2012 har haft titel af professor MSO i innovationsledelse og strategi. Han har netop afsluttet universitetets lederudviklingsforløb for forskningsledere.

”Jeg tænkte, at det ville være godt at tage min egen medicin.”

Han har ikke fortrudt.

”Langt hovedparten af kurset var en fantastisk god oplevelse. Det var personlighedsudviklende, og mit repertoire af konkrete ledelsesværktøjer er blevet større.”

”Det kan godt være, at jeg ved en masse om incitamenter og motivation fra økonomi og socialpsykologien, men det er en helt anden udfordring, når man i praksis skal være fokuseret på både individuelt niveau og på gruppeplan. Kurset gjorde mig mere bevidst om, hvor forskelligt mennesker motiveres. Samtidig skal man være autentisk og vælge en ledelsesstil, som er i overensstemmelse med en selv. Ellers bliver man utroværdig.” ■

“Det var personlighedsudviklende, og mit repertoire af konkrete ledelsesværktøjer er blevet større”

Lars Frederiksen

Skaber rum for samarbejde

Siden 2009 har adjunkt **Marie Bruvik Heinskou** været koordinator for forskningsgruppen for kultursociologi på Sociologisk Institut, Københavns Universitet, og i 2011 var hun på et af universitetets lederkurser.

”Jeg blev endnu mere bevidst om de udfordringer, der er i forhold til, hvordan forskellige personligheder relaterer sig forskelligt til forskning, arbejdsplads og arbejdsopgaver. Det handler om at finde styrken ved de forskelle i en gruppe, og jeg bruger stadig de redskaber, jeg fik til at agere fleksibelt over for mine kollegaer i forskningsgruppen.”

Hun går op i at fastholde, at hun ikke er leder, men netop koordinator.

”For er der noget, selvledende forskere ikke vil, så er det at blive ’ledt’. Det modsætter sig jo som sådan også hele idéen om den frie forskning.”

”Jeg forsøger hele tiden at være inkluderende og slå på, at vi skal

samtænke projekter. Bl.a. ved at skabe et rum, hvor vi kan dele. fx mødes vi en gang om måneden og fortæller om vores forskning. Jeg opfordrer også kraftigt til at publicere og skrive sammen på kryds og tværs. Vi står stærkere som gruppe, hvis vi ikke kun konkurrerer med hinanden, og jeg tror på, at man bliver individuelt stærkere af at arbejde sammen.” ■

“Jeg forsøger hele tiden at være inkluderende og slå på, at vi skal samtænke projekter”

Marie Bruvik Heinskou



LEJERINITIATIV!

At JØP's ejendomsportefølje er et aktiv på linie med obligationer og aktier, og gerne skulle bidrage til afkastet, er klart. Man kan imidlertid tjene sine penge på mange måder. Også den mindre smagfulde. Vi er en række lejere, Djøf- og JØP-medlemmer, i den JØP-ejede ejendom Jægerparken, som har oplevet, at JØP gennem de senere år har effektiviseret sin ejendomsadministration med nogle uheldige sideeffekter til følge. JØP har, som det sikkert er bekendt, udliciteret ejendomsadministrationen af sine ejendomme til udlejningsselskabet DEAS A/S. DEAS A/S er et centraliseret, topstyret kommercielt selskab. Selskabets opgave er at tjene penge. Pengene kommer fra lejerne. Jo flere penge DEAS A/S kan vrیده ud af lejerne des større gevinst for selskabet. DEAS A/S og JØP har fælles økonomisk målsætning: At tjene så mange penge som muligt på udlejningsejendommene. I modsætning til JØP, som ud over rentabilitetskravet også gerne skulle leve op til nogle etiske mål, kan DEAS A/S tillade sig alene at tænke i økonomisk gevinstmaksimering. Hvad de så øjensynligt gør. Det har haft en række negative konsekvenser. Vore oplevelser er kort beskrevet nedenfor.

Alene med udgangspunkt i vore egne erfaringer vil vi hævde, at DEAS A/S leverer dårligt administrativt håndværk, når:

- lovmæssige krav om vedligeholdelse af ejendommen ikke opfyldes,
- modernisering af fraflyttede lejligheder kan være af tvivlsom håndværksmæssig kvalitet,
- moderniseringer, til tider, sker til noget, der ligner overfakturerede priser,
- valgte moderniseringstiltag, til tider, er uigennemtænkte og forringer den praktiske brugsværdi af boliger,
- renoveringer ikke lever op til lovens krav,
- tilsagn om forbedringsarbejder ikke bliver overholdt,
- administrator virker uinteresseret i kommunikation med lejerne, hvorfor beboernes ofte store viden om ejendommen ikke bliver kapitaliseret på fornuftig vis. Senest har administrator undladt at inddrage berørte beboere i planlægningsfasen af renoveringsprojekt i stuelejlighedernes haver,
- DEAS administratorer, til tider, opfører sig arrogant og uforskammet.

Ovennævnte afspejler en generel utilfredshed med DEAS A/S. At det ikke er tom snak vises ved den lange række af huslejenævnsafgørelser, der falder ud til lejernes fordel. JØP er fuldt vidende om forholdene.

Nu kan vi jo være uheldige og bo i den eneste JØP-ejendom, hvor administrationen halter. Skulle det imidlertid ikke være tilfældet, og er der andre medlemmer af DJØF og/eller JØP, som har samme uheldige oplevelser med den daglige administration ved DEAS A/S, må I meget gerne henvende Jer til undertegnede.

Skulle der vise sig at være en udbredt utilfredshed med ejendomsadministrationen, kunne emnet bringes op på JØP's næste generalforsamling.

Henvendelse kan ske til følgende mailadresse: Lejerinitiativ@gmail.com ■

Med venlig hilsen

Claus Wittenburg (kontaktperson)
Jægerparken 21, 1.tv, 2970 Hørsholm

OM MØRKELYGTE

Selv om man er jurist og dr. jur. og højesteretsdommer behøver man vel ikke udtrykke sig så arrogant, som Jens Peter Christensen gør i sin anmeldelse af "ikke-jurist Tynells" bog Mørkelygten (citater fra anmeldelsen).

Ved i tre punkter – krydret med spydige bemærkninger – at mistænkeliggøre Tynells indfaldsvinkler til sit stof undgår JPC fuldstændig at forholde sig til bogens hovedbudskab, der for mig at se er det demokratiske dybt problematiske, at Folketinget, pressen, offentligheden og vi vælgere i et ukendt antal sager af regeringen og dens embedsmænd præsenteres for et beslutningsgrundlag, der mildt sagt ikke er helt i overensstemmelse med de faktiske og/eller juridiske forhold.

JPC's hovedanke er, at Tynell overdriver betydningen af embedsmænds lydighedspligt (over for ministeren), fordi embedsmænd efter de gældende regler har pligt til "at advare mod en linje eller en beslutning, hvis der er tvivl om lovligheden". Tynells bog vrimler med eksempler på sådanne mere eller mindre kraftige advarsler. Ikke desto mindre afdækkes en række sager, hvor der er fiflet med beslutningsgrundlaget, og hvor "en minister har presset sin politik igennem på tværs af embedsmændenes juridiske advarsler". At der ikke blev rejst sager efter ministeransvarsloven skyldes for en stor del, at den daværende regerings støtteparti holdt hånden under de pågældende ministre.

Det demokratiske problem kan JPC øjensynligt slet ikke se – og det er foruroligende! ■

Venlig hilsen

Lic.jur. Lise Koch, pensionist

Se alle dine
medlemsfordele
i Lån & Spar på
lsb.dk/djoef



lån & spar

din personlige bank



Fokus på din fremtid

Studiedage 2015

Er du nysgerrig og videbegærlig, og har du et mål om at blive endnu bedre? Så grib muligheden for at blive undervist, udfordret og inspireret. Vi holder igen i år studiedage – den 3. og 4. marts 2015 – for jurastuderende på alle årgange i København.

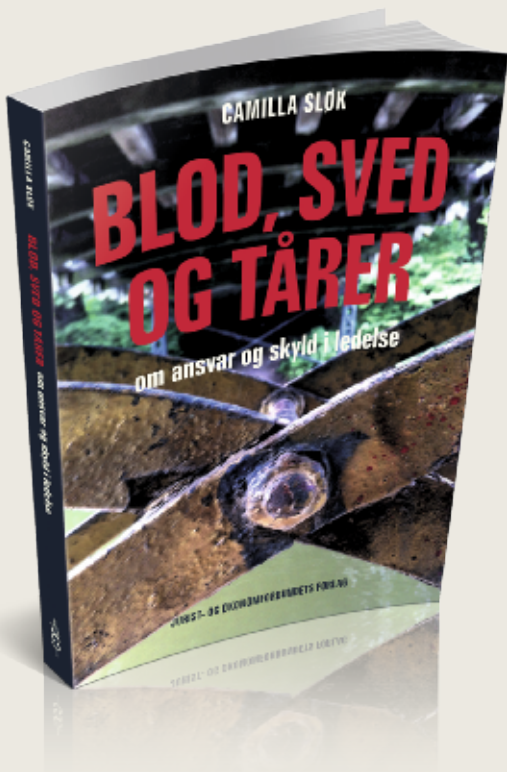
Vi glæder os til at se dig.

Læs mere og tilmeld dig på
www.bechbruun.com/studiedage

Følg os på
www.facebook.com/beckbruun



BOGREOLEN



Blod, sved og tårer – om ansvar og skyld i ledelse

Skyld er personligt, mens ansvar hører til rollen som leder. Det er konklusionen på denne bog og måske noget af forklaringen på, at ledere ikke er meget for at tale om skyld i deres ledelsespraksis. Sådan starter Camilla Sløk sin bog om skyld og ansvar i ledelse.

Af **James Høpner**, efteruddannelseschef

En noget anderledes ledelsesbog - ligesom forfatteren selv er en noget "anderledes" ledelsesforsker. Camilla Sløk er nemlig oprindeligt uddannet teolog, og det mærker man i hendes bog. For med sin interesse og store viden om religion giver hun ledelsesdebatten en ekstra dimension i hendes analyser af ledelse. En dimension, som gør bogen til særdeles interessant læsning. Også selvom den ikke er lige letlæst hele vejen igennem.

Hovedbudskabet i bogen er, at når ledelse koster blod, sved og tårer, hænger det sammen med, at vi som ledere har svært ved at forholde os til de situationer, hvor vi bliver gjort

"skyldige" for ting, vi har gjort - eller ikke gjort. Uagtet at vi i virkeligheden måske ikke kunne have undgået de hændelser, vi skal tage skylden for.

Det er en bog, der handler om de situationer, hvor vi skal afskedige en medarbejder på grund af nedskæringer. Eller de situationer, hvor sygefraværet stiger på grund af for meget arbejde i ens afdeling. Situationer, hvor der er følelser på spil, og hvor de personlige omkostninger for medarbejderne typisk er store. De tidspunkter, hvor vi glemmer, at der altid følger et spørgsmål om skyld med, når vi påtager os et ansvar som ledere. Og at situationerne hurtigt udvikler sig til et spørgsmål, om man er et godt eller dårligt menneske.

Men vi er sjældent "hele menne-

sker", når vi udøver ledelse, påpeger Camilla Sløk. Vi udfylder derimod det meste af tiden en rolle som leder – og denne rolle er ikke identisk med vores private jeg. Derfor er opfordringen, at vi som ledere skal blive langt bedre til at skelne det private jeg fra vores rolle som leder og gøre os denne sondring bevidst. En opfordring, der vel at mærke kolliderer med tidens trend om at være en autentisk leder og den bedste udgave af sig selv.

Vi kommer til at tage for meget skyld på os i stedet for at hænge skylden op på vores rolle som leder. De fejl, vi får skylden for som ledere, har nemlig ikke altid noget at gøre med, om vi er et godt eller dårligt menneske. De knytter sig derimod oftere til den rollen,

vi udfylder som ledere - uagtet at vi er et godt eller dårligt menneske. Det er jo de færreste, der bliver ledere for at komme til at afskedige andre mennesker. De fleste går ind i det med gode hensigter.

Bogen om dette svære men meget relevante emne er delt i fem ret så forskellige kapitler. Forskellige både i indhold og skriveform. Indledningen og det første kapitel sætter scenen med spørgsmål om

forskellen mellem ansvar og skyld, om hvordan vi som ledere håndterer at få skylden for noget, og hvordan vi håndterer denne skyld i forholdet mellem det private jeg og rollen som leder. Derefter følger et kapitel om én af hovedårsagerne til problemet med

at håndtere skyld, nemlig den udbredte inderliggørelse af vores arbejdsliv. En ret så interessant diskussion om sammenblandingen mellem at være sig selv og så påtage sig en rolle som leder (eller medarbejder).

Så følger et kapitel om lederens forhold til skyldsspørgsmålet baseret på en række interview med ledere, der prøver at få styr på sammenhængen mellem ansvar og skyld. Interessant, men svært helt at koble til de foregående kapitler, selvom det kredser om de samme interessante diskussioner om inderliggørelse.

I det fjerde kapitel føres læseren ind i en længere diskussion om forskellige teorier om undskyldninger. Også interessant, men igen lidt svært at få til at

hænge naturligt sammen med de foregående kapitler. I sidste kapitel skifter bogen så igen retning, og man løftes op i en højere teologisk helikopter, der blandt andet indbefatter en samtale mellem Luther og Erasmus af Rotterdam. Igen kredsende om spørgsmålet om ledelse og skyld, og hvordan den enkelte leder forholder sig til og håndterer skyldsspørgsmålet. Diskussionerne bliver aldrig uvæsentlige, men det

kræver lidt af læseren at binde de forskellige tråde sammen.

Synd at forfatteren ikke har brugt mere tid på formidlingen og på at komme tættere på hverdagen som leder. For forfatteren bærer helt åbenlyst rundt på et vigtigt budskab og har stor indsigt i spørgsmålet om

ansvar og skyld.

Trods denne kritik så koster det ikke blod, sved og tårer at læse bogen. Blot en smule tålmodighed med diverse springen rundt i det teoretiske univers. Relevansen for praksis ligger dog lige for, og den er yderst relevant i en tid, hvor vi som ledere er med på rollenlisten over dem, der har ansvaret - og skylden - for, at medarbejdere udsættes for et større pres, når de går på arbejde. ■

Blod, sved og tårer - om ansvar og skyld i ledelse. Af Camilla Sløk. Jurist- og økonomforbundets forlag, 2014.



Pressearbejde i praksis

De fleste kommunikationsarbejdere arbejder også fra tid til anden med pressearbejde. Men der findes ingen uddannelse til jobbet. Det er learning by doing!

Og at det vrirler med famlende pressemedarbejdere, kan de fleste journalister skrive under på. De oplever ofte irrelevante og dårligt formulerede pressemeddelelser og uforberedte pressemedarbejdere, som reelt ikke kender de medier, de kontakter.

Nu har to erfarne kommunikatører skrevet den bog, de gerne selv ville have haft, da de stod som nyuddannede i deres første job. Faktisk kan den være god at have i baghånden for alle, der laver pressearbejde uden at have det som deres primære opgave. ■

Pressearbejde i praksis. Af Regine Wowk Andersen og Mette Minor Andersen. Forlaget Frydenlund.

OFFENTLIG ADM.

Vicky Wedel Damgaard Oecon. Økonomi- og planlægningskonsulent Region Syddanmark, Odense Universitetshospital 01-01-2015

Eva Jacobsen Scient.soc. Konsulent Region Hovedstaden, Center for Regional Udvikling 14-01-2015

Christian Schrøder Jur. Fulmægtig Domstolsstyrelsen 01-02-2015

Rikke Baier Holgersen Jur. Dommerfuldmægtig Retten i Glostrup 01-01-2015

Morten Thaarup Scient.adm. Specialkonsulent Skatteministeriets Departement 01-01-2015

Liv Reiter Thorsen Scient.pol. Strategisk controller Politikredsen København 01-01-2015

Jean Rygaard Merc. Afdelingschef for forretningsdialog og services Statens Serum Institut (adm) 03-11-2014

Anne Helene Boesen Techn.soc. Arbejdsmiljøspecialist DSB 01-12-2014

PRIVATE

Morten Braae Nielsen Oecon. Markedschef El & Gas KMD A/S 01-03-2015

Christian Hørdum Andersen Soc. Konsulent Hansen Agenda ApS 12-01-2015

Anders Ole Steenhold Merc.-jur. Executive Assistant Green Team Group A/S 01-02-2015

Sverre Kjeldgaard Johansen Jur. advokatfuldmægtig Advokatfirmaet Plesner ApS 01-10-2014

Jacob Hjort Clausen Merc. Sales Analyst SCA Hygiene Products A/S 19-01-2015

Jeanette Fabros Knudsen Merc. Project Manager Novo Nordisk A/S 20-01-2015

Joakim Søndergaard Larsen HA Account Manager Apsis Denmark ApS 12-01-2015

Jakob Sjørl Merc. Salgschef Plastmo A/S 01-01-2015

Sune Bo Lepik Johansen HA Business Analyst Nordlux A/S 07-01-2015

Pia Mondrup Pedersen Jur. Manager Rambøll Management Consulting A/S 12-01-2015

Michael Jensen Scient.pol. Principal Devoteam A/S 15-01-2015

Mettine Due Scient.pol. Projektleder Hjerteforeningen 01-02-2015

Tanja Verbik Merc.int. Salgschef Jurist- og Økonomiforbundets Forlag Holding A/S 01-01-2015

PRIVATE / HALVOFF. INST.

Lea Willumsen Scient.soc. AC medarbejder Center for Beskæftigelse, Sprog og Integration 01-01-2015

Juristernes og Økonomernes Pensionskasse SÆLGER SINE FRITIDSHUSE



JØP sælger sine fem fritidshuse og en ubebygget grund på Læsø samt fritidshuset i Asserbo Plantage.

For alle husene og grunden gælder, at de kan overtages den 1. oktober 2015 eller eventuelt tidligere efter aftale. Husene er delvist udlejet i sæsonen 2015, som senest slutter den 26. september.

Interesserede, som ønsker yderligere oplysninger om husene, skal kontakte den relevante ejendomsmægler, der står for al information og salg.

Fritidshusene og grunden på Læsø

Henvendelse til ejendomsmægler Poul-Erik Larsen på telefon: 20 28 26 80 eller e-mail salg@woodhome.dk. Oplysninger om husene og grunden, priser etc. kan ses på www.estate.dk, sagsnumrene 10685, 10686, 10687, 10688 og 10689. Den ubebyggede grund har sagsnr. 10690.

Fritidshuset i Asserbo Plantage

Henvendelse til ejendomsmægler Tine Løth, Nybolig, på telefon: 47 72 48 88 eller e-mail tlt@nybolig.dk. Oplysninger om huset, pris etc. kan ses på www.nybolig.dk, sagsnummer: 1231081.



Holder læger væk fra Noma

Rikke B. Thomassen er ny sekretariatschef i Etisk Nævn for Lægemiddelindustrien. Det er branchens selvjustitsorgan, der blandt andet sørger for, at kurser og efteruddannelse ikke foregår på Noma eller luksuriøse feriemål.

Af **Mads Matzon** / Foto **Michael Daugaard**

? Hvad holder I selvjustits med?

”Det er vigtigt at understrege, at vi ikke sidder med selve kontrollen af lægemidlerne. Det er Sundhedsstyrelsens opgave. Vi holder derimod selvjustits med reklameaktiviteter og efteruddannelse i forhold til sundhedspersoner som læger og sygeplejersker.”

? Hvorfor findes I?

”Lægemiddelindustrien ligger inde med en masse viden, som kan gavn sundhedspersonerne, hvis de får del i den. Samtidig er det også rigtig vigtigt, at den vidensdeling bliver reguleret, så den sker på en forsvarlig måde. Lægerne skal ikke ende i lommen på industrien.”

? Hvordan det?

”Deres relationer skal ikke gå hen og blive konferencer på luksuriøse feriesteder og så videre. Der skal ikke være andre incitamenter til at deltage i noget, end at det er fagligt. Så det må ikke foregå i luksuriøse omgivelser med underholdning og den slags. Der er også nogle beløbssatser på, hvor meget firmaerne må betale af maden – ingen ti-retters middag på Noma.”

? I er branchens eget nævn?

”Ja. Industrien har simpelthen valgt at sige, at de har etikken i højsædet. Derfor vil de gerne vise og øge troværdigheden til lægemiddelindustrien ved at underlægge sig en selvjustits, som rækker ud over myndighedernes kontrol.”



? Hvor uafhængige er I?

”Der er armslængde mellem os og virksomhederne. Det er meget vigtigt.”

? Hvilke sanktioner bruger I?

”Påtaler og bøder. Vi kan sanktionere med bøder helt op til 300.000 kroner, hvis en virksomhed for eksempel afholder et efteruddannelsesarrangement, som ikke er fagligt nok i forhold til vores regler.” ■

INFO

RIKKE B. THOMASSEN.

Cand.jur. i 2005. Har arbejdet tre år i Lægemiddelstyrelsen. Blandt andet med sagsbehandling omkring ulovlig forhandling af lægemidler og ulovlig reklame for lægemidler. Derefter var hun i Rigspolitiet, bl.a. som centerchef, frem til slutningen af 2014. Er nu sekretariatschef og granskningsmand i Etisk Nævn for Lægemiddelindustrien.

Hvor finder jeg 15 håndboldmål i en fart?

Morten Michaelsen er idræts- og fritidskonsulent og har kun få akademiske kolleger i det daglige. Til gengæld deler han erfaringer og gode idéer i et fagligt netværk med 80 kolleger fra andre kommuner.

Af Rie Duun / Foto: Pelle Rink

Faglig sparring og idéudveksling er en del af dagligdagen for de fleste djøfere. Men når man arbejder i en organisation med få akademikere, må man gå andre veje.

Morten Michaelsen er idræts- og fritidskonsulent i Albertslund Kommune. Han har et stort udbytte af at være med i netværket Fritidssamrådet i Region Hovedstaden, der samler flere end 80 ledere og medarbejdere fra regionens kommuner.

"Jeg tror, alle i netværket er enige om, at det er vigtigt, at vi kan bruge den kollegiale sparring, som vi mangler i dagligdagen, fordi vi næsten alle sidder i små enheder med én eller ganske få akademiske medarbejdere," siger Morten Michaelsen, der i øjeblikket er formand for netværket.

Ring og få gode råd

Fritidssamrådet er et netværk, hvor medlemmerne hjælper hinanden på mange niveauer. Samrådet holder fire medlemsmøder om året

samt en årlig konference, og derudover trækker medlemmerne på hinanden i dagligdagen.

"Det vigtigste er, at man kan ringe og spørge hinanden til råds. Det kan være et spørgsmål om at låne en masse håndboldmål af nabokommunerne, når vi har store stævner, eller høre om andres erfaringer med at anlægge en ny løberute. Eller et spørgsmål om ny politik eller tolkning af folkeoplysningsloven," fortæller Morten Michaelsen.

Start et netværk som forening

Han anbefaler at organisere netværk kommunerne imellem, hvis de ikke allerede findes på ens fagområde.

"En god måde at gøre det på er ved at danne en forening, for det kræver, at man laver nogle vedtægter, et formål og et årshjul. Samtidig er man nødt til at være skarp på, hvordan man afgrænser netværket, så det giver faglig mening og identitet," siger Morten Michaelsen.

Netværk i Djøf

Som medlem af Djøf kan du deltage i et af Djøfs netværk, hvor en konsulent i samarbejde med netværket planlægger og gennemfører møderne.

Djøf har 120 aktive netværk for forskellige typer af ledere og medarbejdere, nyuddannede, jobsøgende og medlemmer på barsel.

Du kan også få assistance i Djøf til at starte et selvstående netværk og gøre brug af Djøfs erfaringer med at skabe velfungerende netværk.

Se mere om netværk på: djoef.dk/netvaerk

Djøf Forum 2015 i Øksnehallen

Vær med, når Djøf Forum i år stiller skarpt på en verden med terror, krig og katastrofer.

Terror, konflikter, ebola og klimakatastrofer. Vi bliver konstant præsenteret for nye trusler via TV, websites og sociale medier. Verden omkring os er tilsyneladende farligere end nogensinde før.

Fire eksperter giver hver deres bud på, hvad globale og regionale trusler – og frygten for dem – betyder for verdenssamfundet og for os hver især.

Moderator på Djøf Forum er Steffen Kretz, global korrespondent i DR og en af Danmarks mest erfarne reportere fra brændpunkter verden over.

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

Se mere, og tilmeld dig på djoef.dk/forum2015

OBS: Arrangementet foregår på engelsk.

Connie Hedegaard

EU-kommissær for klima 2009-2014.

En af Danmarks mest indflydelsesrige politikere giver sit bud på klimatrusslens konsekvenser for globale magtforhold, sikkerhed og økonomi.



Claire Díaz-Ortiz

social innovation manager på Twitter og en pionér inden for sociale medier.

Hør, hvad det betyder, når sociale medier bliver brugt af aktørerne i krig, terror og folkelige oprør.



Carl Bildt

tidligere svensk statsminister, udenrigsminister og EU- og FN-repræsentant på Balkan. Få den erfarne politikers analyse af den aktuelle geopolitiske situation og hans bud på fremtidens konflikter.



Lars Fr. H. Svendsen

professor i filosofi og forfatter til bl.a. bogen 'Frygt'. Den internationalt anerkendte, norske filosof sætter fokus på, hvad frygten betyder for stater, samfund og individer.



Repræsentantskabsmøder 2015

Den 12. marts holder Djøf repræsentantskabsmøder i DGI-byen i København. Som medlem er du velkommen til at overvære mødet i Djøfs repræsentantskab og i din egen delforening.

Tidspunkter for repræsentantskabsmøderne:

kl. 13.30 Djøfs repræsentantskabsmøde

Møder i delforeningerne:

kl. 09.00 Overenskomstforeningen
kl. 09.00 Djøf Studerende
kl. 10.00 Djøf Privat
kl. 10.00 Offentlige chefer
kl. 11.00 Pensionistforeningen
kl. 11.30 FAAF

Find flere oplysninger, og tilmeld dig på djoef.dk/repmoeder

Efter møderne går mange videre til Djøf Forum i Øksnehallen – lige ved siden af. Se omtale øverst på siden.

Deltag i et kaffemøde

Som et nyt initiativ kan du deltage i et Djøf Kaffemøde. Her kan du drøfte et emne eller en problemstilling, du er optaget af med en anden djøfer.

I mødes til en fokuseret samtale, hvor du kan nyde godt af et andet medlems viden og erfaring. Du kan også blive vært for et kaffemøde, hvis du har erfaring, du vil dele med andre.

Læs mere, og meld dig til et kaffemøde på djoef.dk/kaffe



Et medlem spørger

Opsagt under sygdom

Kan jeg blive opsagt, mens jeg er sygemeldt?

Hvis du er ansat som funktionær, har du ret til at være fraværende fra dit arbejde på grund af sygdom.

Du kan dog godt blive opsagt, mens du er sygemeldt, og som udgangspunkt skal din arbejdsgiver bruge de almindelige opsigelsesvarsler efter funktionærloven.

Men hvis du er privatansat, og hvis det klart fremgår af din ansættelseskontrakt, at du er omfattet af den såkaldte 120-dagesregel, kan du blive opsagt med en måneds varsel. Din arbejdsgiver kan kun benytte sig af det forkortede varsel, hvis du samlet set har været

syg i 120 dage inden for 12 sammenhængende måneder. Opsigelsen skal ske umiddelbart efter, at du har haft din 120. sygedag, og mens du stadig er syg.

En opsigelse under sygdom skal altid være sagligt begrundet. Kontakt under alle omstændigheder Djøf, hvis det skulle ske for dig, så du kan få vores vurdering af opsigelsen.

Læs mere om dine rettigheder og pligter i forbindelse med sygdom på djoef.dk/sygdom

Sådan søger du lederjobs

Lær hvordan du over for din kommende arbejdsgiver får formidlet, at netop du kan løfte opgaven som leder. Meld dig til arrangementet 'Få dit første lederjob – effektiv jobsøgning'.

2. marts kl. 8-10, København
Tilmeld dig på djoef.dk/lederjob



Din første lederjobsamtale

Har du besluttet dig for at gå ledervejen, og har du allerede søgt eller er i gang med at søge dit første lederjob? Så meld dig til arrangementet 'Brænd igennem til din første lederjobsamtale'.

17. marts kl. 15-20, København
Tilmeld dig på djoef.dk/ledersamtale

International erfaring på dit CV

Overvejer du et internationalt studie- eller praktikophold, kan du deltage i Djøfs Going Abroad-arrangementer.

Her får du på ganske få timer et indblik i, hvordan du søger om finansiel støtte, hvordan arbejdsgivere ser på internationale kompetencer og hvordan du planlægger opholdet, så det bliver en positiv investering i dit kommende arbejdsliv.

Going Abroad arrangementer:

18. februar kl. 16.30-20.30, København
25. februar kl. 16.30-20.30, Aarhus

Tilmeld dig på djoef.dk/goingabroad

Gør det!

På djoef.dk/sporgmig kan du se videoer med fire studerende, som har gennemført et udlandsophold og alle opfordrer til at tage ud. Bl.a. kan du møde Henrik Lunderoff, som var i praktik i Buenos Aires, og nu er vendt tilbage igen for at skrive sit speciale i Argentina. Henrik blogger på Djøf Studerendes blog om international karriere. Læs hans indlæg på djoef.dk/lunderoff



Nyheder fra Djøf Forlag



Arbejdsretsportalen+

Må du fyre en gravid kvinde, hvis du lukker hele hendes afdeling? Hvad kan det koste fejlagtigt at bortvise en medarbejder? Hvor mange gange må du forlænge en projektansættelse? Hvilke regler gælder for vikaransatte?

Find svarene og meget mere i Arbejdsretsportalen+, som Schultz og Djøf Forlag i samarbejde med Dansk Arbejdsgiverforening netop har lanceret.

Arbejdsretsportalen+ er en udvidet version af Arbejdsretsportalen, der ud over arbejds- og ansættelsesretlig lovgivning, centrale domme og kendelser samt den grundlæggende litteratur, giver dig adgang til yderligere 17 arbejds- og ansættelsesretlige bøger fra Djøf Forlag:

- 8 lovkommentarer
- 8 håndbøger
- 1 lærebog

I alt yderligere 7.500 siders litteratur.

Læs mere på
[www.schultz.dk/
arbejdsretsportalen](http://www.schultz.dk/arbejdsretsportalen)

Djøf Forlag



Schultz



Inddrivelse

Inkasso i teori og praksis
af Morten Schwartz Nielsen

Nærværende værk beskriver hele inddrivelsesprocessen i detaljer og fungerer samtidig som et opslagsværk med svar på de spørgsmål, der måtte opstå i forbindelse med håndteringen af en inkassosag. Bogen er den første til at kombinere processuelle forhold med de mere materielle regler, som har betydning ved eksempelvis indsigelser i forbindelse med inddrivelsen af et krav. Fremstillingen indeholder den nyeste viden inden for inddrivelse og er den mest omfattende til dato. Overalt er relevante lovbestemmelser og praksis medtaget. Desuden indeholder bogen tjeklister og forslag til de skrivelser og formuleringer, der kan anvendes i forbindelse med inddrivelsen.

1. udgave 2015
704 sider
Kr. 1.300,-

Medlemspris kr. 1.040,-



Økonomi og Arbejde i det 21. århundrede

Et festskrift til Flemming Ibsen

Christian Lyhne Ibsen &
Laust Kristian Høgedahl (red.)

Festskriftet behandler en række aktuelle temaer og teorier indenfor arbejdsmarkeds- og samfundsøkonomisk forskning, herunder ændringer i løn- og arbejdsvilkår, fagforeningers fremtid, overenskomstsyste- met, makroøkonomi, lønsystemer, virksomhedernes social ansvar samt samarbejde mellem ledelse og ansatte. Festskriftet henvender sig til arbejdsmarkedets organisationers ansatte, studerende, forskere, embedsmænd i stat, regioner og kommuner.

1. udgave 2014
399 sider
Kr. 380,-

Medlemspris kr. 304,-

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



Strategisk handlekraft i 3D

af Lotte Bøjer & Tune Hein

De fleste strategier bliver aldrig ført ud i livet. Det er et problem- og et stort potentiale. Organisationer og ledelsessystemet er vigtige midler til at eksekvere din strategi, men efter al sandsynlighed er de optimeret til at eksekvere den forrige... Hvis de skal løfte den nye strategi, skal organisationen og ledelsessystemet udvikles sammen med strategien.

Strategisk handlekraft i 3D sætter fokus på de elementer, som giver succes, når der skal handles på aftalte strategier. Få bud på, hvordan du som leder får succes med eksekveringen i din virksomhed og på hvordan man tager fat på den meget oversete faktor, når vi som ledere skal eksekvere; nemlig "hvorfor?"

Læs bogen og få et værktøj, som rent faktisk hjælper til handling og succes med eksekvering af strategien.

»Endelig en bog, der giver en god teoretisk indføring til strategiarbejdet og de udfordringer, der følger med, og samtidig giver værdifuld inspiration, tips og guides til mødet med virkeligheden. Måske årets vigtigste bog om strategi – et must read for enhver leder, der vil lykkes med sin strategi.«

Jørgen Andersen, HR-direktør

1. udgave 2015
204 sider
Kr. 325,-

Medlemspris kr. 260,-



1. udgave 2014
334 sider
Kr. 395,-

Medlemspris kr. 316,-

Resultatstyring i den offentlige sektor

Studier i offentlig ledelse, styring og forvaltning

Mads Bøge Kristiansen (red.)

Hvad er din holdning til resultatstyring i den offentlige sektor? Læs en højaktuel bog om resultatstyring, der skaber et fundament for en bedre forståelse af styringsredskabets potentialer, begrænsninger, udfordringer og paradokser. Bogen opstiller en række anbefalinger relateret til adopteringen, designet og implementeringen af resultatstyring med henblik på at fremme de funktionelle effekter og hæmme de dysfunktionelle.

Bogen er den 4. i serien »Studier i offentlig ledelse, styring og forvaltning«.



Tid og sted:
Tirsdag d. 24. februar
2015 kl. 17.00-19.30 i
Djøfs Store Mødecenter,
Gothersgade 133,
1123 København K.

Tilmeld dig på djoef.dk/arrangementer

International karriere:

Bliv klædt på til at flytte til udlandet



Vær med, når sociolog Camilla Thorgaard beskriver de mest almindelige udfordringer i forbindelse med udstationering og kommer med forslag til, hvad man konkret kan gøre for at håndtere disse. Arrangementet tager udgangspunkt i *Blød landing* – en aktuel bog som beskriver, hvad der sker med psyke, relationer og karriere, når man skal udstationeres og hvordan man håndterer de udfordringer, der følger med eventyret. Vi slutter af med en let forplejning og networking, hvor der vil være mulighed for at fortsætte samtalen og købe *Blød landing* til særpris.



Djøfs kurser og uddannelser

Se flere på djoef.dk/etteruddannelse



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

Lobbyisme – det nye landskab

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

Tid og sted: 26. februar 2015, København

Styrk din mentale robusthed

Vil du gerne træne din mentale robusthed og samtidig blive bedre til at forstå og bringe dine psykologiske ressourcer i spil? Kurset her giver dig redskaberne til at træne og vedligeholde din mentale robusthed ved at arbejde med de fem robusthedsfaktorer. Du bliver klogere på dig selv og dine styrker. Med en smartphoneapp vedligeholder du træningen og sikrer varig effekt af kurset.

Tid og sted: 2.-4. marts 2015, Snekkersten

Proceskonsulentuddannelsen

Bliv en bedre forandringsagent og klogere på din egen rolle. Du får en bred vifte af organisatoriske, ledelsesmæssige og gruppedynamiske indsigter og metoder, så du kan iscenesætte og gennemføre et udviklingsprojekt eller -tiltag. Målet er at sikre fremdrift og forankring af processerne.

Tid og sted: opstart 3. marts 2015, Holte

Persondataloven – offentlig forvaltning

Håndtering og beskyttelse af personoplysninger samt mulighederne for at beskytte data bedre er kommet i fokus efter de sidste års store sager om datasikkerhed. Processer må rettes ind, så de som minimum lever op til de gældende regler i persondataloven og sikkerhedsbekendtgørelsen. Her får du en grundlæggende introduktion med særligt fokus på den offentlige forvaltning.

Tid og sted: 3. marts 2015, København

Succes med forretningsudvikling

En forretning udvikler ikke sig selv – på kurset vil du opnå en klar forståelse for, hvad der får virksomheder og deres forretninger til at flytte sig. Du vil blive udfordret og provokeret til at angribe forretningsudvikling i din egen virksomhed på nye måder, og du ender med en række konkrete muligheder at forfølge efter kurset.

Tid og sted: 3.-4. marts samt 25. marts 2015, København

Lyst til ledelse

Er ledelse noget for dig? Vi stiller skarpt på lederrollen og på dig som person. Få hjælpen til at beslutte, om du skal til- eller fravælge et lederjob – ikke gennem teoretiske diskussioner, men gennem oplæg, øvelser og diskussioner, hvor du forholder dig til udfordringer i lederens dagligdag. Kom og få inspiration til, om du skal satse på et lederjob eller ej.

Tid og sted: 4.-5. marts samt 26. marts 2015, Holte

Find dit nye job på

Djøfs jobunivers

Ledige stillinger (206)

Administration (96)

Analyse (62)

Finans, forsikring og bank (12)

Forskning og undervisning (13)

HR og personale (8)

IT og web (21)

Jura (37)

Kommunikation og medier (35)

Konsulent og rådgivning (42)

Kultur (8)

Ledelse (52)

Miljø (3)

Politik og samfund (51)

Salg og marketing (14)

Sundhed (6)

Økonomi og regnskab (59)

... se flere jobs og opret din egen jobagent på jobunivers.dk

Outplacement

En fordel for den opsagte medarbejder og virksomheden

Vi dækker hele landet



HELudvikling
Outplacement siden 1991



4444 0635 • www.hel-udvikling.dk

Erik Bernskov

ADVOJOB
JOBØRS FOR ADVOKATBRANCHEN

BRANCHENS BEDSTE JOBØDSIGT
- KLIK IND PÅ WWW.ADVOJOB.DK

ADVOKATER - FULDMÆGTIGE - SEKRETÆRER - ADMINISTRATIVE

DANSKE
ADVOKATER 33 43 70 00 - SERVICE@DANSKEADVOKATER.DK



Energitilsynet søger økonomer og jurister

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

Juridisk chefkonsulent/advokat til faglig ledelse

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

Vi fører tilsyn med ca. 600 fjernvarmevirksomheder, som forsyner 2/3 af alle husstande i Danmark med varme og har en samlet omsætning på ca. 20 mia. kr. Du vil kunne komme til at arbejde med sager om bl.a. urimelige priser og leveringsvilkår, ulovlig prisdifferentiering, fastlæggelse af en rimelig forrentning af indskudskapital, problemer

ved koncerninterne handler (transfer pricing), fordeling af omkostninger til fjernvarme og andre samproducerede ydelser så som elektricitet, affaldsforbrænding mv.

Økonom til analyser og regulering af fjernvarmesektoren

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

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

Jurist til tilsyn med og regulering af fjernvarmesektoren

Vi søger en fagligt stærk cand.jur. til Center for Varme. Du vil både få ansvar for udarbejdelse af sager, hvor du i samarbejde med kolleger og din nærmeste chef selv kan træffe afgørelse, men også bidrage til eller selv stå



ENERGITILSYNET

Danish Energy Regulatory Authority



for udarbejdelsen af store og principielle sager, som skal forelægges Energitilsynet til beslutning.

Du skal have lyst og evner til at arbejde med komplicerede og omfattende sager, der ofte involverer økonomiske problemstillinger, jf. eksemplerne givet i beskrivelsen af de to andre stillinger i Center for Varme. Sagerne er meget forskelligartede og foregår ofte i samarbejde og sparring med andre jurister eller økonomer/revisorer. Sagerne består ofte i skønsmæssige afvejninger af forskellige hensyn med stor økonomisk betydning for virksomhederne og forbrugerne. Du vil kunne komme til at bidrage til at udarbejde og implementere ny regulering af fjernvarmesektoren, ofte i et tæt samarbejde med andre myndigheder, have tæt kontakt til fjernvarmevirksomhederne og give vejledende udtalelser om forståelsen af reglerne og praksis mv.

Økonomisk chefkonsulent til faglig ledelse

Vi søger en økonom (cand. polit., oecon. eller tilsvarende), til center for Detail og Distribution, som skal varetage det faglige ansvar for kontorets nuværende økonomiske tilsyn med ca. 65 elnetskabers økonomiske rammer. Du vil i samarbejde med en række kolleger komme til at arbejde med en bred vifte af regulatoriske opgaver. Vi vil i 2015 få en række nye opgaver i kontoret med at udarbejde en ny benchmarkmodel til vurdering af elnetskabernes effektivitet samt skulle udarbejde en ny metode til beregning af netselskabernes tilladte forrentning (WACC-metoden). Vi forventer, at du afhængig af din profil vil skulle bidrage til en eller flere af disse opgaver. Derudover er du interesseret i både at optimere den løbende sagsbehandling og videreudvikle en effektiv regulering af netselskaberne.

Det er afgørende, at du er procesorienteret, helhedsorienteret og strategisk tænkende. Du ser en positiv udfordring i at samarbejde på tværs af faggrupper. Desuden forstår du at udnytte dine særdeles stærke kommunikations og samarbejdsevner.

Det vil være en fordel med kendskab til elsektoren og økonomisk regulering af naturlige monopoler gerne fra andre regulatoriske områder. Det vil ligeledes være en fordel, hvis du tidligere har arbejdet med benchmarkmodeller og/eller har forhåndskendskab til anvendelse af WACC-metoden.

Jurist til Center for Detail og Distribution

Vi søger en jurist eller cand.merc.jur med kendskab til forvaltningsret og eventuelt til energiret. Arbejdet indeholder både økonomiske, juridiske og tekniske forhold og det forventes, at du ser positivt på at arbejde sammen med andre faggrupper.

I samarbejde med kontorets øvrige jurister, vil du arbejde med en bred vifte af regulatoriske opgaver, herunder udarbejdelse af notater til forelæggelse for Energitilsynet. Du vil indgå i vores team som juridisk sparringspartner for kontorets økonomer i forbindelse med vores tilsyn med netselskabernes indtægtsrammer. Du vil skulle føre tilsyn med branchevejledninger og forskrifter som er udarbejdet af netselskaberne og Energinet.dk.

Derudover forventer vi, at du skal bidrage til den konkrete udmøntning af ny regulering som følge af nye regler i elforsyningsloven. Endvidere skal du deltage i nordiske arbejdsgrupper, som har til formål at harmonisere reglerne for leverandører på de nordiske detailmarkeder for el.

Vi tilbyder

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

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

Læs mere om stillingerne og Sekretariatet for Energitilsynet og ansøg på www.energitilsynet.dk

Ansøgningsfrist: 16. februar 2015 kl.10.00

Sekretariatet for Energitilsynet
Carl Jacobsens Vej 35,
2500 Valby



ENERGITILSYNET

Danish Energy Regulatory Authority



Specialkonsulent med solide juridiske og økonomiske evner

KØBENHAVNS
UNIVERSITET



Københavns Universitet gennemgår i disse år store bygningsmæssige forandringer. Campus Service søger en specialkonsulent, der kan varetage både juridiske og økonomiske opgaver inden for bygningsområdet.

Opgaverne er varierede og udfordrende, og du skal medvirke til at sikre det juridiske, økonomiske og planlægningsmæssige fundament.

Opgaverne omfatter:

- Juridisk sparring omkring entrepris- og udbudsret
- Juridisk validering af lejekontrakter
- Opfølgings- og udviklingsopgaver af juridisk karakter
- Controlling og udarbejdelse af systematisk ledelsesinformation

- Opfølgning på vedligeholdelsesportefølje og udarbejdelse af prognoser
- Opfølgning på projekter i samarbejde med analyseteam

Som specialkonsulent skal du være handlekraftig, ambitiøs og resultatorienteret med blik for kvalitet og evne til at tænke i alternative løsninger. Derudover skal du være tillidsskabende, troværdig og udadvendt med evne til at samarbejde med forskellige fagligheder. Endeligt er det væsentligt, at du har en systematisk, struktureret arbejdstilgang og møder udfordringer positivt og konstruktivt.

Der forventes en relevant uddannelsesmæssig baggrund med juridisk og økonomisk indhold, alternativt skal du have erhvervet dig tilsvarende kompetencer på anden vis.

Erfaring fra politisk styrede organisationer er desuden en fordel.

Vilkår

Løn efter kvalifikationer og i henhold til statens overenskomst med AC. Tiltrædelse 1. maj 2015.

Ansøgning

Ansøgning sendes til job@muusmannjob.com, mrk. "Specialkonsulent", senest **26. februar 2015 kl. 10.00**.

Yderligere oplysninger: Administrationschef i Campus Service, Lars Æbeløe-Knudsen, telefon 28 75 37 80 eller Lars Bo Pedersen, MUUSMANN, telefon 4022 8718. Læs mere om stillingen på www.ku.dk eller www.muusmann.com

MUUSMANN

www.muusmann.com

Varde Kommune søger personalechef



Varde Kommune – i ét med naturen

Vil du være med til at gøre os til Danmarks bedste arbejdsplads?

Du kommer til et veldrevet område med 24 dygtige og engagerede medarbejdere, hvor der er styr på driften og fokus på udviklingen.

Vi søger dig, der har interesse for og engagement i personaleområdet. Vi forventer en leder med et positivt og rummeligt menneskesyn, der gør sine medarbejdere gode gennem udfordringer, uddelegering og tillid og som fungerer som et godt eksempel på kommunens værdigrundlag.

Du evner at skabe resultater gennem konstruktive og inddragende processer og ved, hvornår der skal skæres igennem. Du sætter Varde Kommune på landkortet.

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

Stillingen besættes på kontraktvilkår. Løn- og ansættelsesmæssige vilkår forhandles med pågældende forhandlingsberettigede organisation. Årslønnen udgør incl. kontrakttillæg 660.000 kr. Hertil kommer pensionsordning på 18,75%.

Information om stillingen kan fås hos kommunaldirektør Mogens Pedersen, tlf. 7994 7100 ell. 2427 0851 eller chefkonsulent Hans Chr. Vestergaard, tlf. 7022 0272 ell. 2275 6772

I Varde Kommune er der høj trivsel, højt til loftet, en uformel omgangstone og frihed under ansvar. Vi har fokus på samskabelse og samarbejde på tværs.



Varde Kommune


H.C. Vestergaard
LEDELSE STYRING UDVIKLING

Ansøgning fremsendes elektronisk til konsulentfirmaet H.C. Vestergaard på hcv@hcvestergaard.dk

Ansøgningsfrist: 23. februar 2015



Økonomi- og Indenrigsministeriet søger kontorchef til Kommunaljuridisk kontor

Vi søger en dygtig og engageret kontorchef til en stilling, der kræver store juridiske kompetencer og flair for personaleledelse.

OM STILLINGEN

Kommunaljuridisk kontor er placeret i Økonomi- og Indenrigsministeriets juridiske afdeling, der også består af Forvaltningsjuridisk kontor. Kommunaljuridisk kontor varetager to arbejdsområder: Styrelse og valg. Der er et tæt og dagligt samarbejde imellem de to kontorer.

Kontoret har ansvaret for kommunernes og regionernes styrelse og inddeling, herunder loven om kommunernes styrelse, regionsloven og loven om forpligtende kommunale samarbejder og varetager opgaven som øverste tilsynsmyndighed med kommuner og regioner inden for dette område. Kontoret har også ansvaret for de uskrevne regler om kommunernes opgavevaretagelse (kommunalfuldmagten) og for generelle juridiske spørgsmål vedrørende samspillet mellem kommuner og regioner og andre myndigheder.

Kontoret varetager endvidere opgaven som øverste valgmyndighed og har ansvaret for valglovgivningen samt det overordnede ansvar for afholdelse og opgørelse af landsdækkende valg og folkeafstemninger. Kontoret yder rådgivning og bistand ved afholdelse og opgørelse af kommunale og regionale valg. Kontoret varetager også opgaven med etablering og drift af en digital løsning for indsamling og opgørelse af vælgererklæringer.

Til kontoret er p.t. knyttet 10 medarbejdere - 4 på styrelsesområdet og 6 på valgområdet. Der er 1 valgkonsulent og 2 andre chefkonsulenter i kontoret.

KVALIFIKATIONER

Faglige kvalifikationer: Du har interesse og store evner for at håndtere komplicerede juridiske problemstillinger. Vi lægger vægt på, at du har en solid faglig erfaring med offentlig ret og med politiske processer. Kendskab til kommunalret er en fordel, men ingen betingelse. Du har særdeles gode mundtlige og skriftlige juridiske formuleringsevner.

Personlige kvalifikationer: Du er visionær, strategisk og analytisk, og du kan bevare overblikket. Du har politisk tæft. Du er effektiv og ansvarsbevidst og kan lide at få ting fra hånden. Du har mod på at arbejde i et dynamisk og ofte hektisk arbejdsmiljø med korte frister.

Ledelses- og samarbejdsmæssige kvalifikationer: Du har evner for personaleledelse. Du motiverer dine medarbejdere til at yde deres bedste. Du er god til at samarbejde og har personlig gennemslagskraft.

LØN- OG ANSÆTTelsesVILKÅR

Løn- og ansættelsesvilkår fastsættes efter rammeaftalen om kontraktansættelse af chefer i staten. Stillingen er indplaceret i løngruppe 1 og besættes på åremålsvilkår.

Stillingen ønskes besat snarest muligt.

VIL DU VIDE MERE?

Yderligere oplysninger om stillingen kan fås ved henvendelse til afdelingschef Hans B. Thomsen på tlf. 72 28 25 01, hbt@oim.dk og ved henvendelse til chefkonsulent i HR Kristine Queitsch på tlf. 72 28 24 61, kqu@oim.dk.

SÅDAN SØGER DU

Ansøgning og relevant dokumentation (CV og eksamensdokumentation) sendes elektronisk via stillingsopslaget på Økonomi- og Indenrigsministeriets hjemmeside (www.oim.dk).

Ansøgningsfristen er den onsdag den 11. februar 2015 kl. 12.

Ministeriet påregner at holde ansættelsessamtaler i uge 8. Der indgår personprofiltest i ansættelsesforløbet. Vi opfordrer alle interesserede uanset alder, køn, religion eller etnisk tilhørsforhold til at søge stillingen.

Konsulent/Chefkonsulent

til strategisk erhvervs- og
turismeudvikling



Kan du omsætte ideer til strategi og strategier til handling? Kan du sætte skub i diverse vækstinitiativer i Slagelse Kommune inden for områderne strategisk erhvervsudvikling, bosætning og turismeudvikling? Så er det måske lige dig, vi står og mangler i Center for Vækst og Bosætning i Slagelse Kommune.

Vi er optagede af at skabe et stærkt team med supplerende kompetencer. Vi søger derfor en kollega til vores team, der har erfaring med kommunale udviklingsprocesser, projektudvikling, bosætning samt strategisk turisme- og erhvervsudvikling. Der vil desuden blive lagt vægt på erfaring med selskabsdannelse, da du skal have ansvaret for samarbejdet med to kommunale aktieselskaber for henholdsvis turisme og erhverv.

Vi lægger vægt på, at du

- har solid og dokumenteret erfaring med den kommunale organisation og gerne kendskab til Vestsjælland.
- har viden om og gerne erfaring med selskabsdannelse og offentlig/privat samarbejdsformer.
- er handlekraftig og kan skabe resultater i samarbejde med interne og eksterne samarbejdspartnere
- er udadvendt og selvkørende men samtidig formår at være en holdspiller

Center for Vækst og Bosætning

Center for Vækst og Bosætning arbejder med erhverv, bosætning, turisme/oplevelsesøkonomi, funding, internationalisering, byliv og byudvikling samt regional og national interessevaretagelse.

Vi er i alt 9 medarbejdere, som sætter stor pris på det tværgående samarbejde. Du bliver en del af et team med en flad struktur, et godt socialt miljø og med rum til både faglig og personlig sparring.

Løn og ansættelsesvilkår

Stillingen kan besættes af såvel konsulenter som chefkonsulenter afhængig af kvalifikationer.

Ansættelse sker i henhold til gældende overenskomst og lønniveauet vil matche dine kvalifikationer. Stillingen er på 37 timer ugentligt, med tiltrædelse 1. april 2015, men meget gerne før.

Hvis du vil vide mere om stillingen, er du velkommen til at kontakte, centerchef Benedict Moos på tlf. 51 23 57 67.

Ansøgningsfrist 10. februar 2015 kl. 9.00.

Ansættelsessamtaler afholdes den 17. februar 2015. En eventuel anden samtalerunde afholdes den 20. februar 2015.

Ved alle ansættelser i Slagelse Kommune skal foreligge straffeattest.

slagelse.dk

Byretskonstitutioner

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

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

Ansøgninger skal være modtaget **senest den 19. februar 2015.**

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

www.domstol.dk

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



Dommerstillinger

Ledige stillinger som **dommer og konstitueret dommer** ved landsretterne og byretterne kan ses på 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.dommerudnaevnelsesraadet.dk



CHEF FOR ADMINISTRATION OG FORRETNING

Har du flair for strategi og forandringsledelse, og er du en ambitiøs lederprofil med solid erfaring inden for sekretariatsbetjening og offentlig administration?

Sundhed.dk søger en ny chef for Administration & Forretning.

Din opgave bliver at stå i spidsen for enhedens seks medarbejdere og varetage en række tværgående funktioner i sundhed.dk som sekretariatsbetjening af organisation og bestyrelse, økonomistyring, strategisk kommunikation og afrapportering på mål og leverancer.

Du bliver en del af sundhed.dk's chefgruppe med direkte reference til direktøren, og fungerer som direktørens daglige sparringspartner i relation til bl.a. strategi, forretningsudvikling og governance.

Sundhed.dk har igangsat et større transformationsprogram, som skal sikre, at sundhed.dk bliver en mere professionel leveranceorganisation.

Som chef for Administration & Forretning er du ansvarlig for at understøtte organisationens forandringsprocesser og sikre forankringen af de nye styringsmodeller og -værktøjer, som er under implementering, både i egen enhed og bredt i organisationen.

Ansøgningsfrist 13. februar 2015.

Vil du vide mere om stillingen, er du velkommen til at kontakte UniqueConsult ved Chefkonsulent Christina Melchior på M +45 28 88 89 76. Alle henvendelser behandles fortroligt.

Se mere på www.uniqueconsult.dk og www.sundhed.dk

Sundhed.dk er den fælles offentlige sundhedsportal. Visionen for sundhed.dk er at skabe den bedste indgang til det digitale sundhedsvæsen. Bag sundhed.dk står parterne på sundhedsområdet – regionerne, kommunerne og staten.

2

DANSK ENERGI SØGER KONSULENTER MED VIDEN INDENFOR VARMEOMRÅDET OG SKATTE- OG AFGIFTSFORHOLD

Har du lyst til at være med til at forme energisystemets grønne omstilling? Og være med til at sikre energiselskaberne de bedste og frieste vilkår til at konkurrere og udvikle sig for at skabe udvikling, vækst og velfærd i Danmark? Så er du måske en af vores 2 nye kolleger og medarbejdere:

KONSULENT TIL VARMEPRODUKTIONSFORHOLD

- Du har viden og erfaring med det danske og det europæiske energisystem
- Du har en økonomisk indsigt i kraftværksforhold og varmeproduktion på centrale såvel som decentrale værker
- Du har viden om de reguleringsmæssige forhold på fjernvarmeområdet.

KONSULENT TIL SKATTE- OG AFGIFTSFORHOLD

- Du har viden om og erfaring indenfor skatte- og afgiftsmæssige forhold på energiområdet
- Du har viden om tilskudsordninger på energiområdet og samspillet til skatte- og afgiftssiden
- Du har indsigt i bredere skattepolitiske forhold og teori

FOR BEGGE STILLINGER GÆLDER

- Du har en solid akademisk baggrund som økonom eller lignende
- Du har forståelse for politik og politiske beslutningsprocesser
- Du kan arbejde selvstændigt og analytisk med komplekse problemstillinger på dit specifikke fagområde, såvel som projektorienteret og tværgående med generelle energipolitiske problemstillinger
- Du har gode formidlingsevner, så du kan formidle komplekse problemstillinger på en letforståelig måde.

Arbejdet i Dansk Energi giver plads til selvstændig indsats og faglig udvikling. Arbejdet omfatter hyppig kontakt til en lang række interessenter på energiområdet herunder både de private energiaktører og til centraladministrationen. Dansk Energi er en rummelig og uformel arbejdsplads med en høj medarbejdertilfredshed, hvor arbejdsglæden driver vores indsats.

Læs mere om de to stillinger på www.danskeenergi.dk/job

ANSØGNINGSFRIST

Senest den **15. februar 2015**. Stillingen tiltrædes **1. april 2015**

Dansk Energi er erhvervs- og interesseorganisation for energiselskaber i Danmark. Vi arbejder på at sikre energiselskaberne de bedste og frieste vilkår til at konkurrere og udvikle sig på for at sikre udvikling, vækst og velfærd i Danmark. Du kan læse mere om os på www.danskeenergi.dk



KØBENHAVNS UNIVERSITET



Erfaren kommunikationskonsulent

søges til strategisk kommunikation

Som led i strategiarbejdet ønsker vi på Det Samfundsvidenskabelige Fakultet (SAMF), at styrke vores relationer og kommunikation med omverdenen og særligt med nuværende og potentielle stakeholdere.

Vil du være med til at sætte retningen og sikre at det sker?

Ansøgningsfrist: 16. februar 2015, kl. 23.59.

Se hele stillingsopslaget på <http://www.ku.dk/stillinger/tap>

www.ku.dk

Talstærk akademisk medarbejder til analysekontor



Er du en talstærk analytiker, der har erfaring med at arbejde med registerdata? Er du god til at se nye analysemuligheder og anvendelsesområder i sammenkobling af data?

Så har vi et spændende job til dig i vores analysekontor.

I Arbejdstilsynet ønsker vi at styrke vores analyse- og udviklingsarbejde særligt med henblik på effekt- og evidensanalyser. Du får en central rolle i forbindelse med udviklingsarbejdet med registerbaserede analyser omkring arbejdsmiljø, beskæftigelse og økonomiske beregninger. Arbejdsopgaverne er koncentreret inden for analysearbejde og databehandling med fokus på anvendelsesmulighederne i Arbejdstilsynet.

Læs mere og søg online på www.at.dk/job

Vi skal modtage din ansøgning senest **søndag den 15. februar 2015.**

Bliv skarpere på dit lønniveau

Du kan tjekke dit lønniveau med Djøfs lønberegner og lønstatistik. Og så kan du altid kontakte Djøf, hvis du vil have sparring på dit lønudspil og din forhandlingstaktik.

djoef.dk/loen

djøf

NY DIREKTØR



LOS er en markant og slagkraftig medlemsorganisation for private aktører på socialområdet. Foreningen har fokus på at skabe de bedst mulige rammer for medlemmerne, der alle har det til fælles, at de arbejder for at gøre en forskel for samfundets mest udsatte.

Opgaven

Direktøren er øverste ansvarlig for ledelse, udvikling og daglig drift af foreningen.

Rådgivning og bistand til medlemmerne er en central opgave, så de private sociale tilbud understøttes og er veldrevne pædagogisk, økonomisk og organisatorisk.

En afgørende opgave for LOS er interessevaretagelse. Direktøren skal derfor påvirke lovgivning og rammer, så medlemmerne sikres gode driftsvilkår og mulighed for at gøre en forskel. Kontakten til både medlemmer, medier, politikere og offentlige myndigheder er derfor vigtigt i stillingen.

Direktøren skal desuden bidrage til løbende kvalitetsudvikling på social- og skoleområdet gennem relevante initiativer.

Personen

Den nye direktør har indsigt i og erfaring fra social- og skoleområdet.

Direktøren har politisk tæft og er en stærk kommunikator, der formår at sætte foreningens politikker på dagsordenen i forhold til myndigheder, beslutningstagere og samarbejdspartnere.

Den nye direktør har stærke analytiske kompetencer i relation til politik, forhandling, økonomi, regulering, markedsføring og organisatoriske udfordringer.

Direktøren har gennemslagskraft og er en robust og handlekraftig leder, som behersker en uformel og empatisk lederstil.

Ansøgning

Ansøgningen sendes til job@muusmannjob.com

senest 24. februar 2015 kl. 12.00.

Yderligere oplysninger:

Partner Lars Bo Pedersen, MUUSMANN, tlf. 40 22 87 18. eller bestyrelsesformand i LOS John Anderskou. Tlf.: 28 10 30 64

Læs mere om stillingen på www.los.dk eller www.muusmann.com

LOS er interesseorganisation for private opholdssteder, botilbud og skolebehandlingstilbud. LOS har ca. 530 medlemmer fordelt over hele landet, og foreningen har kontorer i København og Aarhus.

MUUSMANN

www.muusmann.com



Skatteankestyrelsen

Skatteankestyrelsen søger en jurist med kendskab til transfer pricing

Vi vil være landets bedste klagemyndighed – vil du være med?

Skatteankestyrelsen søger en sagsbehandler til styrelsens 6. kontor. Kontoret behandler klager over SKATs afgørelser vedrørende person-, selskabs- og kapitalbeskat-

ning, herunder korrektioner af koncerninterne samhandelspriser og aftaler om overdragelse af materielle og immaterielle aktiver.

Vores nye kollega

Vi har brug for en ny kollega, som bl.a. kan indgå i vores team af

medarbejdere, der behandler transfer pricing-sager. Det vil derfor være en fordel, hvis du har erfaring med dette fagområde.

Læs det fulde stillingsopslag på www.skatteankestyrelsen.dk.

Skatteankestyrelsen er sekretariat for Landskatteretten og skatte-, vurderings- og motorankenævn. Samtlige administrative klager i sager om skat, moms, told, afgifter, vurdering

af fast ejendom og en række andre sagstyper på skatteområdet bliver forberedt i Skatteankestyrelsen. Vi er 250 medarbejdere fordelt på 11 sagsbehandlende enheder med

hver sit fagområde og to stabsfunktioner med administrative opgaver. Styrelsen har adresser i Haderslev, Silkeborg og København.

Region Hovedstaden
Center for Regional Udvikling

Strategisk enhedschef til Jordforurening

Center for Regional Udvikling i Region Hovedstaden søger en politisk orienteret enhedschef som har erfaring med jordforureningsområdet og driftsledelse

Stillingen er placeret i enheden Jordforurening, som pt. består af 36 medarbejdere. Enheden er en ud af fem enheder i Center for Regional Udvikling.

Enheden Jordforurening har til formål at:

- sikre borgernes livskvalitet samt styrke grøn vækst og innovation ved at skabe overblik over jordforurening og udvikle nye metoder til håndtering af jordforureningsområdet
- samarbejde med kommuner og private om byggeri på forurenede grunde i regionen
- dele vores viden om jordforurening med omverdenen

Som enhedschef vil du indgå i en dualedelse, og blive en del af centrets chefgruppe, som består af 11 enhedschefer, vicedirektør og direktør. Dualedelsen forventes at samarbejde tæt, og de to enhedschefer deler et fælles ansvar for enhedens samlede opgaveløsning og udvikling.

Din profil

Vi søger en engageret og udviklingsorienteret chef, som kan sætte strategisk retning og samtidig evner at lede og motivere dygtige og engagerede medarbejdere i samme retning. Du skal være resultatorienteret, formå at sætte politisk dagsorden og bidrage til at skabe en spændende og anerkendende arbejdsplads, hvor daglig drift og myndighedsbehandling i henhold til jordforureningsloven er i højsædet.

Det er vigtigt, at du kan begå dig politisk og samtidig forstår at spille bold med enhedens dygtige specialister. Derfor skal du have et godt overblik, kunne prioritere og eksekvere i en tempofyldt hverdag i én af Danmarks største politiske organisationer. Du skal med andre ord være i stand til at bevare roen og overblikket, når det går stærkt.

Kravene til stillingen er store, men der er også tale om et spændende job med stor indflydelse og mulighed for at præge udviklingen i hovedstadsregionen.

Læs hele opslaget på www.regionh.dk/job
Ansøgningsfrist den 11. februar kl. 12.00

Du får flere oplysninger om stillingen hos centerdirektør Claus Bjørn Billehøj, tlf. 6014 4323.



VALLENSBÆK
 KOMMUNE

Chefjurist til Vallensbæk Kommune

Vallensbæk Kommune søger en erfaren og fagligt ambitiøs chefjurist til tiltrædelse snarest muligt.

Vi kan tilbyde en alsidig og udfordrende stilling, hvor du som fagligt ansvarlig og teamkoordinator for Fællessekretariatet får et bredt opgavefelt, der rummer to vigtige hovedområder:

- Sekretariatsbetjening af borgmester og kommunalbestyrelse, herunder protokolføring ved Økonomiudvalgets og Kommunalbestyrelsens møder.
- Generel jura, herunder aftaler og kontrakter, offentligretlig lovgivning mv.

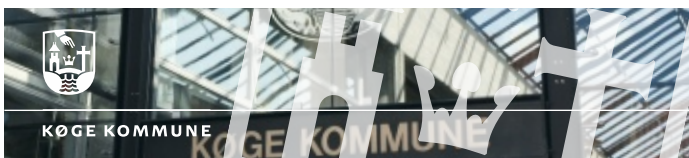
Stillingen er placeret i kommunens Direktionscenter, hvor du refererer til centerchefen, men i det daglige arbejder du tæt sammen med borgmesteren, kommunaldirektøren og den øvrige direktion.

Løn og ansættelsesvilkår:

Arbejdstiden er som udgangspunkt 37 timer, og du skal være indstillet på at kunne være fleksibel og stå til rådighed i spidsbelastningsperioder. Du skal være opmærksom på, at du som protokolførende for Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen skal være til stede uden for almindelig arbejdstid i gennemsnit 2 gange om måneden. Stillingen aflønnes som chefkonsulent efter overenskomsten mellem AC og KL.

Ansøgningsfristen er torsdag den 12. februar 2015, kl. 12.00, og første samtale er mandag den 23. februar 2015. Anden samtalerunde vil den blive gennemført torsdag den 26. februar 2015.

Hvis du vil vide mere kan du finde en uddybende job- og personprofil på kommunens hjemmeside www.vallensbaek.dk, hvor du også kan læse mere om kommunen. Yderligere information kan fås hos centerchef Malene Hyldgaard Benson (mhb@vallensbaek.dk) på 47 97 40 40.



Ambitiøs budget-koordinator (Genopslag)

Køge Kommune er med sine godt 58.000 indbyggere og strategiske placering i forhold til København på mange fronter en kommune i rivende udvikling.

Som budgetkoordinator kommer du til at arbejde tæt på det politiske niveau og får en central rolle i forhold til såvel dine kollegaer i Økonomisk afdeling som kollegaer i resten af organisationen.

Stillingen ønskes besat pr. 1. april 2015.

Ansøgningsfrist: mandag 16. februar 2015 kl. 9.

Læs hele stillingsopslaget og søg online via www.koege.dk/job

Fuldmægtig til økonomistyring

Har du flair for økonomistyring og analyse, og vil du være en del af en stærk økonomifunktion i Rigspolitiet?

Koncernøkonomi er politiets centrale økonomifunktion, der varetager den overordnede økonomistyring for at sikre den bedst mulige anvendelse af politiets samlede ressourcer. Vi er i gang med at implementere aktivitetsbaseret økonomistyring og driver en budget- og strategiproces, som understøttes af solide økonomiske analyser.

Du får mulighed for at arbejde med styring og budgetopfølgning, ledelsesrapportering, udarbejde økonomiske analyser og beslutningsoplæg samt være en del af et team, der sikrer drift og fortsat udvikling af effektive økonomiproceser og styringsmodeller.

Du kan læse mere om jobbet på www.politi.dk
Ansøgningsfristen er den 13. februar.

POLITI



Teamleder

Brænder du for politikudvikling, interessevaretagelse og kommunikation? Og har du lyst til at være med til at sætte dagsordener inden for indkøb og sundhedsinnovation sammen med de fem regioner? Så er stillingen som teamleder for indkøb og sundhedsinnovation i Danske Regioner måske noget for dig.

Læs mere om stillingen på vores hjemmeside www.regioner.dk.

Ansøgningsfrist: Fredag den 13. februar kl. 12.00.

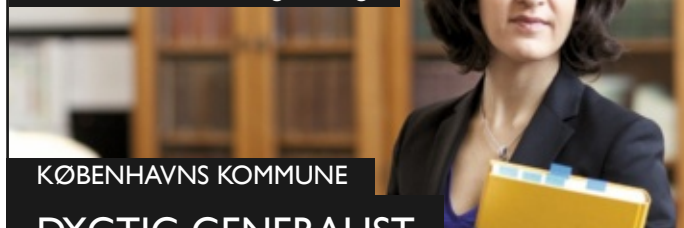
Danske Regioner er interesse- og arbejdsgiverorganisation for de 5 regioner. Danske Regioner arbejder blandt andet for at skabe et stadig bedre sundhedsvæsen, for at sikre vækst i hele landet og for at sikre sociale tilbud af høj kvalitet. Du bliver del af et stærkt og kompetent fagligt miljø, hvor der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

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

DANSKE
REGIONER



Vil du være med til at realisere Børne- og Ungdomsforvaltningens ambitiøse effektiviseringsstrategi?



KØBENHAVNS KOMMUNE

DYGTIG GENERALIST

Center for Policy søger en generalist med økonomisk indsigt, som kan drive arbejdet med at finde intelligente effektiviseringer på skole- og dagtilbudsområdet og samtidig omsætte forslagene til gode politiske beslutningsoplæg i et tværgående samarbejde med resten af forvaltningen.

Vi forventer, at du har erfaring med politisk betjening og faglig projektløsning – gerne fra arbejde med budget og effektiviseringer på strategisk niveau.

ANSØGNINGSFRIST FREDAG DEN 13. FEBRUAR 2015

Læs det fulde opslag på www.kk.dk/job – under arbejdsområdet "Politik og administration".

Københavns Kommune ser mangfoldighed som en ressource og værdsætter, at medarbejderne hver især bidrager med deres særlige baggrund, personlighed og evner.

KØBENHAVNS
KOMMUNE

www.kk.dk/job



STILLINGER

AARHUS
KOMMUNE

BORGMESTERENS AFDELING

CHEF**BUDGET OG PLANLÆGNING****Har du lyst til og flair for mere end tal?**

Aarhus og Østjylland er det kulturelle og erhvervs-mæssige kraftcenter i Vestdanmark, baseret på et konstruktivt samarbejde mellem mange aktører. Vi har opstillet nye ambitiøse mål og Aarhus Kommune vil være en vigtig drivkraft i realiseringen af regionens vækstpotentiale. Samtidig arbejdes der internt med at udvikle mere helhedsorienterede løsninger og skabe "mere velfærd for mindre". Der er på alle områder behov for at tænke nyt og gå nye veje.

Vil du være med?

Budget og Planlægning er en vigtig drivkraft i denne udvikling. Vi spiller på både den økonomiske og planlægningsmæssige bane og arbejder specielt med at understøtte og udvikle det strategiske og tværgående arbejde, politisk og administrativt. En vigtig opgave er at skabe overblik og politisk styrbarhed for Byrådet. Og så selvfølgelig – at holde styr på økonomien.

Kan du spille denne anførerrolle?

Er du motiveret for dette i særklasse både spændende og udfordrende job, kan du læse mere på aarhus.dk/job

**VÆR MED
TIL AT GØRE EN FORSKEL**

AARHUS.DK/JOB

Finanssektorens Arbejdsgiverforening søger JURIDISK KONSULENT

FA søger en juridisk konsulent med erfaring i og interesse for arbejdsret, arbejdsmarked og overenskomster. FA er hovedorganisation og arbejdsgiverforening for den finansielle sektor, dvs. penge- og realkreditinstitutter, forsikrings- og pensionselskaber, IT-virksomheder og andre virksomheder med tilknytning til den finansielle sektor. FA forhandler sektorens centrale kollektive overenskomster med forbundene.

FA's medlemsvirksomheder har tilsammen ca. 64.000 medarbejdere. Det juridiske team i FA servicere og rådgiver medlemmerne i alle sager om ansættelses- og arbejdsret og er med til overenskomstforhandlingerne.

Som juridisk konsulent i FA skal du

- rådgive FA's medlemsvirksomheder om kollektiv og individuel arbejdsret samt overenskomster
- forhandle tvister, fx afskedigelsessager
- forberede og deltage i overenskomstforhandlinger
- formidle jura og overenskomster på møder og kurser og
- skrive juridiske notater og artikler.

Vi forventer, at du

- er en fagligt stærk jurist med et veludviklet forhandlery
- har skarp analytisk sans
- kan kommunikere klart og let forståeligt, både mundtligt og skriftligt
- har relevant erhvervs erfaring og
- arbejder selvstændigt, er initiativrig og god til at samarbejde.

I FA vil du få

- en varieret, udadvendt og travl arbejdsdag
- selvstændige juridiske opgaver
- projektarbejde, både som deltager og tovholder
- tæt samspil med engagerede og kompetente kolleger og
- attraktive løn- og ansættelsesvilkår.

Vil du vide mere

Så se vores hjemmeside www.fanet.dk eller kontakt underdirektør Merete Preisler på tlf. 33914700.

Din ansøgning

sender du – sammen med eksamensbevis og CV – til administrator Jane Mona Pedersen på jmp@fanet.dk senest den 6. februar. Vi holder samtaler i ugerne 7-9, da jobbet ønskes besat 1. april 2015 eller snarest derefter.

DANSKE DANISH FILM DIRECTORS INSTRUKTØRER

Danske Filminstruktører søger juridisk konsulent

Efter mange år på posten har vores ene juridiske konsulent valgt at søge nye græsgange. Foreningen Danske Filminstruktører søger derfor med tiltrædelse snarest muligt en jurist, der ser ophavsret, kontraktsret og forhandling som et spændende arbejdsfelt. Du må gerne have nogle års erfaring, men det er ikke et krav.

Som person er du udadvendt, uformel og besidder et godt humør. Arbejdsmæssigt skal du have indfølgelse og kunne arbejde selvstændigt i perioder under tidspres.

Du vil indgå i et sekretariat på yderligere 4 personer og vil som arbejdsopgaver primært skulle påtage dig rådgivning, kontraktkoncipering og forhandling med film- og tv-producenter.

Stillingen er på fuld tid og løn forhandles individuelt og efter kvalifikationer.

Danske Filminstruktører bor i indre by i et kontorfællesskab med foreningerne Danske Sceneinstruktører og Danske Dramatikere og vores omgangstone er uhøjtidelig, personlig og præget af humor. Det er vigtigt for os, at vi har et godt arbejdsmiljø.

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til juridisk konsulent Lars Kragh samt via foreningens hjemmeside www.filmdir.dk.

Ansøgningsfrist er mandag den 23. februar 2015 kl. 12, og ansøgningen bedes sendt til mailadressen: job@filmdir.dk, mærket "Juridisk konsulent".

DANSKE FILMINSTRUKTØRER
Nørre Voldgade 12, 2.th, 1358 København K.
Telefon 33330888 • www.filmdir.dk

Danske Filminstruktører er den faglige organisation for omkring 420 filminstruktører, der beskæftiger sig med alle former for instruktionsopgaver, såsom instruktion af spillefilm, tv-serier, dokumentarfilm, reklamefilm, animationsfilm m.m. Læs mere om os på www.filmdir.dk


Sønderborg
Ubegrænsede muligheder

Fundraiser og projekt-pilot til Analyseteam

I Sønderborg Kommune ser vi mulighederne – og går efter dem. Mange projekters platforme bygges i vort Analyseteam, som arbejder tæt sammen med byrådet og kommunens administrative ledelse.

Vi søger netop nu to medarbejdere til Analyseteamet:

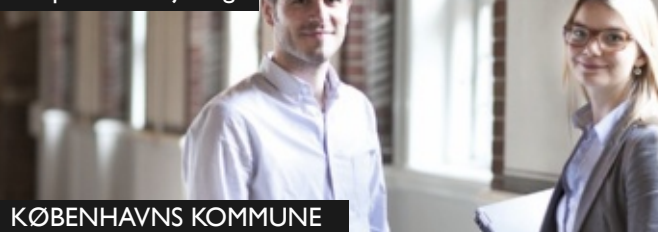
- En projektleder, der får spændende opgaver med at udarbejde strategier og handleplaner inden for bl.a. turisme og grænseoverskridende samarbejde.
- En fundraiser, som kan spore fonde, puljer og EU-programmer, der matcher de projekter, vi ønsker understøttet.

Vi forestiller os i begge job akademikere, som trives i en travl og kompleks hverdag, kan arbejde både selvstændigt og i teams, er kreative projektledere og har lyst til at indgå i et positivt sparrings-fællesskab.

Se begge jobopslag på www.sonderborgkommune.dk under "Job hos os".

Evt. yderligere oplysningerne om jobbene kan fås hos
HR- og administrationschef Aase Henriksen, tlf. 27 90 53 81.

Har du solid erfaring
med politisk betjening?



KØBENHAVNS KOMMUNE

DYGTIG OG ERFAREN KONSULENT

Som medarbejder i Ledelsessekretariatet bliver du en del af et mindre hold konsulenter, der arbejder med at udvikle strategi og understøtte de politiske målsætninger for børne- og ungeområdet i København. Du skal bl.a. bidrage til at sikre en rettidig og kvalificeret betjening af direktion og borgmester på de væsentligste sager. Du er cand.scient.pol., cand.polit., cand. scient. adm. eller lignende, med interesse for ledelsesbetjening tæt på det politiske niveau og interesse i arbejdet med børne- og ungeområdet i København.

ANSØGNINGSFRIST MANDAG DEN 16. FEBRUAR 2015

Læs hele stillingsopslaget på www.kk.dk/job – under arbejdsområde "Politik og administration".

Københavns Kommune ser mangfoldighed som en ressource og værdsætter, at medarbejderne hver især bidrager med deres særlige baggrund, personlighed og evner.

**KØBENHAVNS
KOMMUNE**

www.kk.dk/job





FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE

Teamleder for socialrådgiverne i Handicap og Psykiatri

Kan du både lytte og lede?

I Faaborg-Midtfyn Kommuner oplever vi, at der i disse år stilles nye og skarpere krav til sagsbehandlingen på handicap- og psykiatriområdet.

Vores socialrådgivere er både dygtige, faglærte, medmenneskelige og opmærksomme – men vi har brug for en leder med erfaring på det socialfaglige myndighedsområde, der kan gå forrest og vise vejen, når krav og forventninger fra omverdenen skal omsættes i hverdagen.

Samtidigt har vi brug for en dygtig kommunikator, der formår at sætte ny lovgivning, strategier og ledelsesbeslutninger ind i hverdagen på en motiverende, forståelig og anerkendende facon.

Se mere på job.faaborgmidtfyn.dk
Ansøgningsfrist: 13. februar kl. 9

Vejle med vilje



VEJLE.DK/
JOB

Udviklingskonsulent til Børne- og Ungeforvaltningen

Ansøgningsfrist: 10. februar

Vil du være med til at sikre, at alle børn og unge i Vejle Kommune kan udleve deres potentialer? Har du organisatorisk og analytisk talent og et udpræget servicegen? Så er du måske vores nye udviklingskonsulent.

Vi søger en dygtig og erfaren udviklingskonsulent, som skal bidrage på en række vigtige tværgående udviklingsfelter samt fungere som personlig assistent for direktøren. Du interesserer dig brændende for den offentlige sektors udvikling og bruger din faglighed, entusiasme og gode samarbejdsevner til at gøre en forskel på arbejdspladsen.

Interesseret? Se hele stillingsopslaget på www.vejle.dk.



vejle.dk

Vent lige med at skrive under ...

Djøf læser gerne din kontrakt igennem, inden du skriver den under. På den måde får du en professionel vurdering af vilkårene. Send os din kontrakt på kontrakt@djoef.dk.

djoef.dk/kontrakt

djøf

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

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

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

**DU VIL UDVIKLE OS.
OG VI VIL UDVIKLE DIG.
VELKOMMEN TIL.**

kromannreumert.com/karriere

Henrik Thal Jantzen
Partner



KROMANN
REUMERT