

djøfbladet

Nr. 17

MAGASINET FOR
MEDLEMMER AF DJØF
11. NOVEMBER 2017

+ **Stress tørres
af på ansatte**
Ledere vasker hænder

+ **Dansker
udnævnt
til professor
i Oxford**

Politisk kommunikation
i det fine selskab

BJØRN SIBBERN

Vejen til børstoppen i New York

+ **Eks-chefer
vil vælges
til byråd**

Udfordrer lønpakker

**Efter-
uddannelse**

Rust dig til den
digitale fremtid
- nu!

Før var han topchef for børsen i København. Nu sidder 43-årige Bjørn Sibbern i hjørnekontoret i Nasdaq-børsens hovedkvarter. Læs hans opskrift på en succesfuld karriere.



LEDERSKAB PÅ NYE BETINGELSER



UDKOMMER
DEN 22.
NOVEMBER

DREAMS & DETAILS

– Genopfind din virksomhed og dit lederskab – mens det stadig går godt

Af Jim Hagemann Snabe og Mikael Trolle

Jim Hagemann Snabe, bestyrelsesformand i Mærsk og Mikael Trolle, sportsdirektør i Volleyball Danmark, fortæller i deres nye bog om, hvordan nye teknologier konstant ændrer forudsætningerne for succes og derfor gør det nødvendigt at genopfinde sin virksomhed og ikke mindst sit lederskab.

300,-

BLUE OCEAN-SKIFT

– Gør dine konkurrenter overflødige

Af W. Chan Kim og Renée Mauborgne.

350,-



UDKOMMER
DEN 20.
NOVEMBER



JYTTE FRA MARKETING ER DESVÆRRE GÅET FOR I DAG

– Sådan bruger du adfærdsdesign til at skabe forandringer i den virkelige verden

Af Morten Münster

300,-

REFORM OG FORANDRING

– Nye vilkår for ledelse og organisering

Af Carsten Greve og Anne Reff Pedersen

250,-



UDKOMMER
DEN 14.
NOVEMBER



FØLELSERNES POLITIK

– Når folkestyret taler

Af Kresten Schultz Jørgensen

250,-

Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk



Meget relevant og nyttig efteruddannelse
for alle in-house legal og general counsel.

Fra juridisk specialist til strategisk sparringspartner

Optimer din værdi for virksomheden.

Bliv klædt på til at eksekvere og skabe samspil mellem ledelsens strategiske mål og din rolle som cheffjurist.

Med General Counsel Uddannelsen 2018 får du en unik uddannelse, skræddersyet til cheffjurister og med anerkendte undervisere fra dansk og udenlandsk erhvervsliv og Harvard University, University of Cambridge og Copenhagen Business School.

Uddannelsen bygger på succeser fra tidligere år, hvor den er blevet topevalueret af deltagerne. I år er uddannelsen udvidet med endnu et modul inden for digitalisering og virksomhedsetik.

Strategi · Digitalisering · Ledelse
Kommunikation · Innovation · Virksomhedsetik

Læs mere og ansøg om optagelse

www.bechbruun.com/GCU

Hvad skal du i morgen?

Af **Henrik Funder, Formand for Djøf Privat**

Et af de store, tilbagevendende spørgsmål i debatten om fremtidens arbejdsmarked er: Vil denne teknologiske revolution følge samme skabelon, som da eksempelvis landbruget blev automatiseret i det 19. århundrede?

Det ved vi af gode grunde ikke, men måske er det kloget at helgardere med et ja og nej. På den lange bane tror jeg på, at vi ser en masse nye spændende jobs opstå, og at teknologien i hænderne på dygtige mennesker vil skabe vækst og velstand – hvis vi træffer de rigtige valg undervejs.

Men samtidig kan vejen hen til den fremtid sagtens være brolagt med midlertidig teknologisk ledighed og forandringer, hvis ikke vi uddanner os, og som arbejdsstyrke er omstillingsparate.

Et aktuelt eksempel på det er Nordea, som her i slutningen af oktober meddelte, at de vil nedlægge 4.000 stillinger og 2.000 eksterne konsulentstillinger. Nordeas egen begrundelse er, at teknologien åbner op for automatiseret rådgivning og kunde-rådgivning via nettet.

Det er alt sammen vældig godt for kunderne, men vi kommer ikke udenom, at en masse mennesker mister deres job – fordi det, de laver, kan automatiseres. Så det er et meget rammende her-og-nu-eksempel på, hvordan teknologiens indtog pludselig bliver meget konkret.

Fremtiden er i den grad blevet nutid, også for os djøfere. Derfor er det vigtigt, at vi kigger med friske øjne på de opgaver, vi løser, for i morgen skal vi måske lave noget andet spændende.

Helt konkret vurderer McKinsey i en særkørsel for Djøf, at næsten en femtedel (18 procent) af djøfernes arbejdsopgaver i dag kan automatiseres med kendt teknologi. Og mon ikke den andel vil stige, efterhånden som flere og flere teknologier modnes? Det tror jeg.

Derfor skal vi sammen tænke os godt om. Med projektet "A Working Future" er vi i Djøf i fuld gang med at analysere, tale med jer medlemmer og kigge ind i fremtidens arbejdsmarked. Vi har allerede haft nogle velbesøgte workshops, og vi vil i det kommende år indbyde til endnu mere dialog.

I mellemtiden håber jeg, at du vil bruge lidt tid på at læse den første rapport "A Working Future" på Djøfs hjemmeside. For den giver nogle interessante perspektiver på fremtiden i 2025.

Under alle omstændigheder står vi over for nogle enorme kompetenceskift. Det kræver et fælles ansvar og massive investeringer. Og en ting er sikkert: Der bliver ikke mindre behov for uddannelse og djøfere i fremtiden. Tværtimod. ◀



LEDERSKRIBENTER



Lisa Herold Ferbing
Formand for
Djøf



Christian Nør Larsen
Formand for
Djøf Studerende



Henning Thiesen
Formand for
offentlige chefer i Djøf



Sara Gundelach Vergo
Formand for
Djøf Offentlig



Mathias Dahlerup Krarup
Formand for
Djøf Advokat



Djøfbladet er et magasin for medlemmer af Djøf.

41. årgang

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

Kontakt

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

Abonnementspris 1.260 kr. excl. moms.
Gratis for medlemmer af Djøf.

Redaktion

Chefredaktør Linda Overgaard (ansvarsh.)
lio@djoef.dk, 33 95 97 83

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

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

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

Journalist Christian Bækgaard
cbg@djoef.dk, 33 95 98 43

Journalist Mikkel Arre
mia@djoef.dk, (orlov)

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

Journalistpraktikant
Emil Gjerding Nielson
egn@djoef.dk, 33 95 97 84

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

Debat

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

Citat

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

Næste nummer

Udkommer: 25.11.2017
Annonce-deadlines:
www.dgmedia.dk/djoefbladet

Annoncer

DG Media a/s
Havneholmen 33
1561 København V
Telefon 70 27 11 55
Fax 70 27 11 56
epost@dgmedia.dk
www.dgmedia.dk



Oplag 84.685

Forsidefoto Pontus Höök
Design WAYPoint
Tryk Stibo

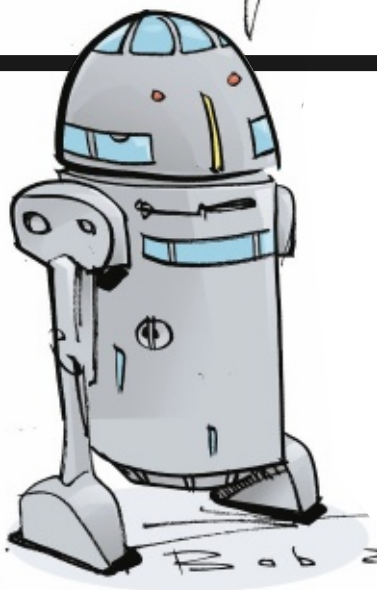


Djøfbladet er trykt på papir fra bæredygtigt skovbrug, og bladet er trykt i Danmark på et ISO 14011 miljøcertificeret trykkeri.

INDHOLD

Er du klar over at jeg kan udføre 22 procent af dine arbejdsopgaver?!

14



ARBEJDSLIV

14

Hver femte lederopgave kan automatiseres

Blandt djøf-job er det lederjobbet, der har det største potentiale for automatisering. Det viser en Djøf-analyse, som McKinsey står bag.

16

Uddan dig til djøfer 2.0

Akademikere kan blive brobyggere og projektledere, når organisationer og virksomheder stilles om til en ny digital virkelighed. Men det kræver en IT-efteruddannelse – og det haster.

20

”De mest succesfulde medarbejdere får en større bid af lønkagen

Kristian Weise, direktør for Tænketanken Cevea, skriver om fremtidens arbejdsmarked.

24

Ledere:

Stress bunder i dit privatliv

Ny forskning viser, at lederne peger på private eller personlige årsager, når de adresserer ansvaret for en stress-sygemelding – også når den er arbejdsrelateret.

STUDIELIV

28

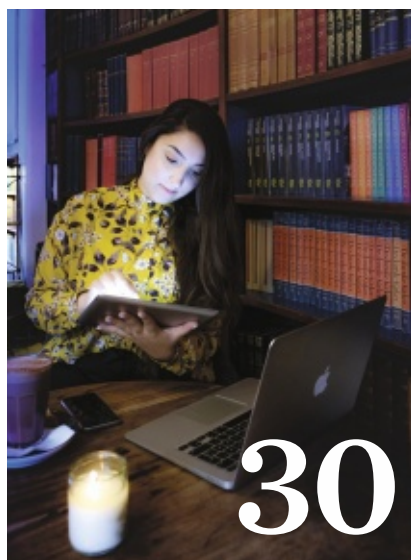
Fem råd til at skrive bedre akademisk

Studerende får kritik for at skrive dårligt. Djøfbladet har spurgt en ekspert om råd til, hvordan man kan blive bedre til den akademiske skrivegenre.

30

Drop det perfekte online-image

Dina Hashems forening Ung Forbindelse udfordrer de unge på, hvad de vil med deres digitale liv.



30



46

PORTRÆTTET

32

”Jeg tror på noget så gammeldags som hårdt arbejde”

Bjørn Sibbern er en del af Nasdaq's absolutte top i New York og har ansvaret for milliarder af kroner. Hans opskrift på succes er enkel: Elsk det, du laver, hold fast i dig selv, og vær klar til at bringe ofre undervejs.

SAMFUND

40

Fra kommunal topchef til byrådsmedlem

Vi taler med tre kandidater til kommunalvalget, som prøver at tage springet fra chefskrivebordet til byrådsalen.

44

Datasjusk bliver dyrt

Et flertal i Folketinget vil straffe offentlige myndigheder med bøder for lemfældig omgang med borgernes data.

NY VIDEN

46

Digital udvikling kortsletter pressen og politikerne

Rasmus Kleis Nielsen er blevet udnævnt som Oxford Universitets første professor i politisk kommunikation. Han vil klæde borgere og politikere bedre på til at træffe beslutninger om en kompleks medie verden.

DE FASTE

04 Djøf mener

06 Nyt & noter

10 Min karriere

12 Moderne Tider

50 Bøger

54 Debat

56 Nyt job

58 Dit Djøf

61 Efteruddannelsen

62 Brevkasse

64 Boliger

Storytelling Content marketing Onboarding Forandringsledelse Deleøkonomi Robusthed Millennials Digital Omnichannel transformation Co-creation

Buzzword:

Lær at tale buzz

Hvad betyder 'onboarding' og 'content marketing' egentlig?

Særligt inden for ledelse, iværksætteri og innovation fyger det rundt med såkaldte buzzwords – nogle ofte fluffy og ukonkrete begreber.

Nu har 14 erhvervsfolk sat sig for at oversætte en række af de buzzwords, som vi bruger i flæng, uden at modtageren måske helt forstår, hvad det er, vi taler om.

Det sker på unbuzz.dk, hvor folkene bag hjemmesiden ved hjælp af en række videoindslag forklarer, hvad begreberne dækker over. Det bruger de hver især mellem to og tre et halvt minut på.

Kresten Schultz-Jørgensen, stifter og ejer af LEAD Agency har kastet sig over 'content marketing', og han siger blandt andet på videoen:

"Det betyder, at vi ikke bare er distributører af information i forskellige kanaler til nogle målgrupper, vi producerer også indholdet."

Og Stine Schulz, der driver Learningbank forklarer begrebet 'onboarding':

"Onboarding er, når en virksomhed gør en bevidst indsats for at få en ny medarbejder godt fra start." /tsa

Dokumentationskrav:


Meld en regel til Sophie Løhde

Møder du i din hverdag regler eller dokumentationskrav, som du oplever som unødvendige?

Så meld dem, ikke til politiet, men til innovationsminister Sophie Løhde (V), som nu og året ud kører en kampagne mod uhen-

sigtsmæssige regler og meningsløs dokumentation. Djøf bakker op og er med i et partnerskab bag initiativet.

Vil du anmelde en overflødig regel, så brug linket nedenfor. /ebn


 www.fm.dk/om-os/meld-en-regel

5,4

måneder

Så meget hurtigere bliver RUC-studerende i dag færdige på studiet, i forhold til før fremdriftsreformen blev indført i 2013. /mam

"Det er altid de andres skyld"

 "Ja ja, det er altid de andres skyld... Jeg kæmper selv med stress. Er fleksjobber, og fik stress i mit forrige job, hvor jeg arbejdede for to, sad et sted hvor der var meget støj, hvor der ingen pauser var, og hvor frokosten blev holdt hen over tastaturet..."

Marianne Richardt kommenterer artiklen "Stress: Ledere giver dit privatliv skylden" på djøfbladet.dk

TOP 3 PÅ DJØFBLADET.DK

Hvem får mest i løn?

- 1 Her er den højest lønnede djøfers kendetegn
- 2 Over hver femte lederopgave kan automatiseres
- 3 Dit CV er vigtigere end din ansøgning

Periode: 16.10.17 til 30.10.17

Postfaktuelt:

Populistisk debat om djøfere på sygehuse

Det svirrer med tal om vild vækst i djøflaget i sygehusektoren. Men professor i sundhedsøkonomi på SDU, Kjeld Møller Pedersen, har for Jyllands Posten hentet tal i Kommunernes og Regionernes Løndatakontor, som viser, at djøf-gruppens vækst siden 2008 ikke overstiger lægers eller øvrigt sundhedspersonales.

I debatten pustes djøf-laget også op ved at tælle alle ikke-sundhedsfaglige akademikere med. Kjeld Møller Pedersens tal viser, at væksten hos bl.a. psykologer og ingeniører, som fx styrer CR-scannere, langt har oversteget djøfernes.

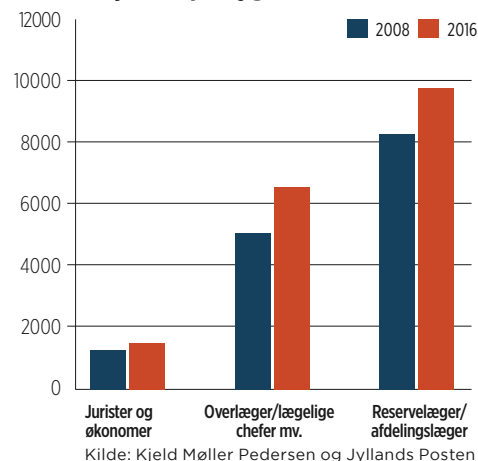
Danske Regioner påpeger i Jyllands Posten, at ud af de 800 flere admi-

nistrative ansatte i regionerne siden 2009, som Finansministeriet opgør det til, er de 500 it-folk. De øvrige 300 skyldes flere udbud af vare- og medicinindkøb og de nye supersygehuse.

Er der et element af postfaktualitet i den måde, tal er blevet brugt i debatten?

"Ja i den paradoksale forstand, at tal reelt set er fraværende i debatten, som er præget af populisme. Senest illustreret ved en debatbog af en professor ved Rigshospitalet. Bogen er blottet for dokumentation, men lever op til fordomme blandt mange sundhedsprofessionelle," siger Kjeld Møller Pedersen til Djøfbladet. /ebn

Lav vækst i antallet af djøfere på sygehuse



” Det er næsten blevet en sandhed i debatten, at djøf-laget vokser eksplosivt, mens der bliver færre og færre varme hænder. Men disse tal viser i al stilfærdighed, at væksten i djøferne på ingen måde svarer til væksten i f.eks. antallet af læger og en række andre personalegrupper. Det sætter debatten lidt i perspektiv.

Professor i sundhedsøkonomi Kjeld Møller Pedersen, i Jyllands Posten.



Foto: SDU

Opstramning:

Opgør med regelbrydende advokater

Det skal være slut med brud på interne regler og for høje salærer i advokatbranchen. Sådan lyder udmeldingen fra Advokatrådet, der vil stramme reglerne for overtrædelse af god advokatskik.

Justitsminister Søren Pape Poulsen (K) har nu iværksat en undersøgelse af, hvilke muligheder der er for at stramme reglerne. /egn



PR-Foto: Konservativt.dk

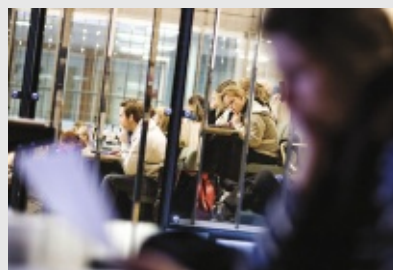


Foto: Soeren Kjeldgaard

Uddannelse:

Akademikere er vilde med iværksætteri

Hver femte virksomhed i Danmark bliver startet af en person med en universitetsuddannelse. Og det til trods for, at det kun er 10 procent af arbejdsstyrken, der udgøres af akademikere. Det viser en ny analyse fra Uddannelses- og Forskningsministeriet. /egn

Evaluering af udflytning:

Saml arbejdspladserne i centre

En ny evaluering af de hidtidige udflytninger udført af Rambøll for Djøf, DM og IDA fastslår som en af hovedpointerne, at hvis man smører udflytninger tyndt ud over hele landet, giver det et større vidensstab, end hvis man samler arbejdspladserne i centre som fx det nye Nævnenes Hus i Viborg.

Ved at samle arbejdspladserne får man både videndeling og et regulært akademikerarbejdsmarked i området til gavn for rekruttering og de arbejdspladser, der er der i forvejen.

Djøfbladet følger op i næste nummer. /ebn



Foto: Scanpix

Almen overenskomst:

Valgfrihed til djøfere mellem løn, pension og fridage

De 462 AC'ere i landets almennyttige boligselskaber – heraf 270 djøfere – har indgået ny overenskomst, hvor en af nyhederne er et valgfrit lønelement. Der lægges over to år 2 pct. på lønrammen, og man vælger selv, om man vil bruge de 2 pct. på løn, pension eller to ekstra fridage.

”Den generelle lønstigning er ikke imponerende i denne periode, men den valgfri ordning med de ekstra 2 pct. gør faktisk overenskomsten helt fornuftig rent lønmæssigt,” siger Mikkel Ellung Larsen, der er djøfer og AC-tillidsrepræsentant i BO-VEST. /ebn

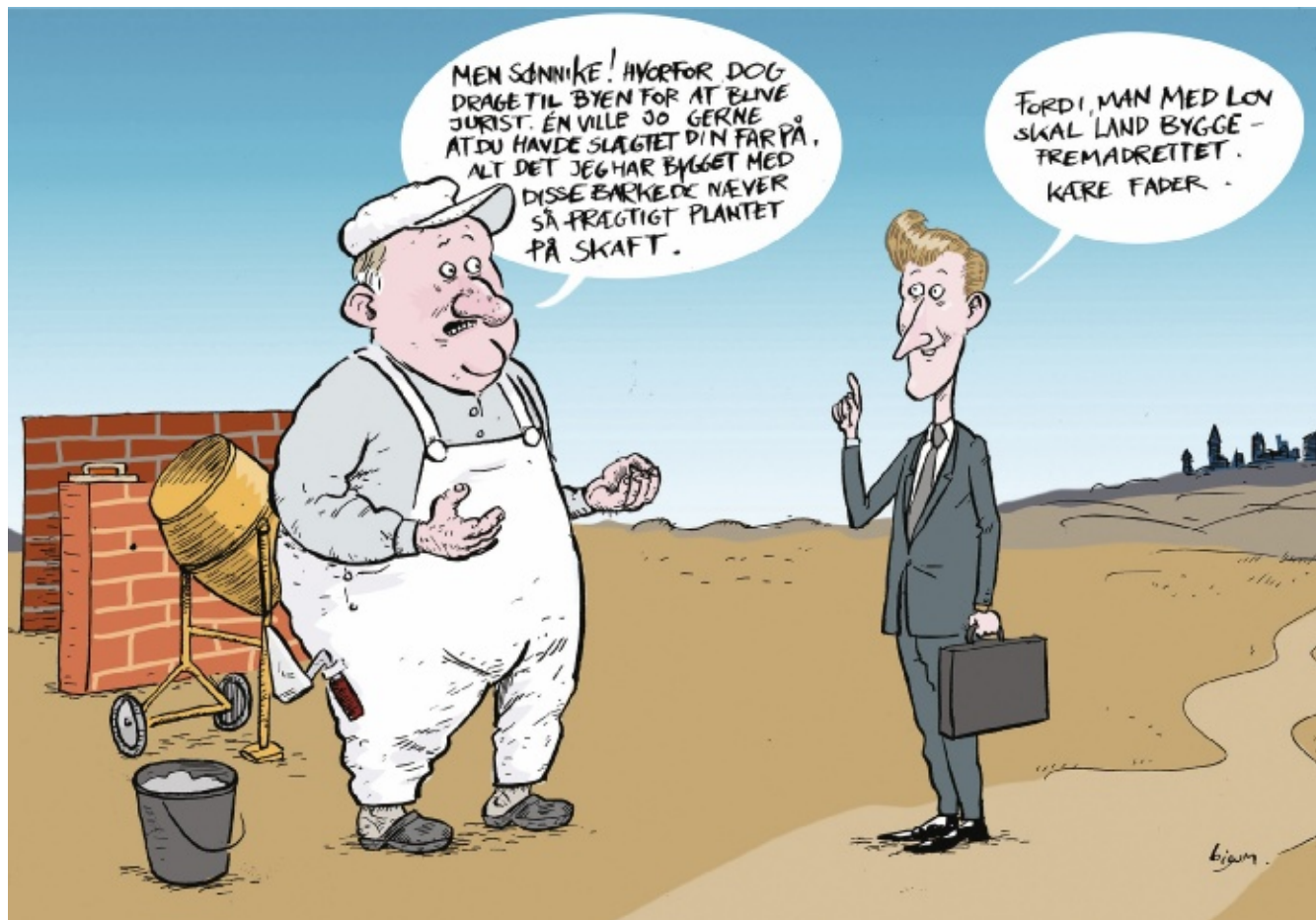
80%

af arbejdsgiverne læser CV'et, før de læser jobansøgningen. Det viser en ny analyse fra Ballisager. Samtidig viser den, at halvdelen af alle virksomheder ikke læser ansøgningen, hvis de ikke finder CV'et interessant. /egn

Hæder:

Stor nordisk pris til dansk professor

Professor, dr. jur. Mads Bryde Andersen fra Københavns Universitet har modtaget den store nordiske juristpris, som også hedder 'Knut och Alice Wallenbergs Stiftelses pris för rättsvetenskapliga insatser' og ledsages af en million svenske kroner. Prisen gives som anerkendelse for Bryde Andersens omfattende forfatterskab af høj kvalitet og for en ledende rolle i det nordiske videnskabelige forskningssamfund. /iio



Nu er der lige så mange djøfere som murere i Danmark.

Har du din egen virksomhed

– har du din egen bank

**Nykredit
ErhvervsBank**

Bank for ejerledere

Hos Nykredit ErhvervsBank får du en rådgiver, som interesserer sig for din samlede forretning, dens fremdrift og økonomien bag.

Vi giver dig adgang til værktøjer, viden og inspiration – og er 100% optaget af at finde svarene på, hvad der skal til for at bringe dig og din virksomhed foran.

Ring til os på 7010 9010 og hør hvad vi kan gøre for dig eller besøg os på nykredit.dk/dinvirksomhed

Nykredit

MIN KARRIERE

Lastbilmekanikeren der blev retsassessor

Som ung ville **Stig Nørskov-Jensen** være maskinmester og sejle verdenshavene tynde. Som jurist kom han i stedet vidt omkring i Danmark. Seneste stop i karrieren er Københavns Byret.

Af Carsten Juul Foto Lars Bahl

Det var en sag om en ødelagt lastbilmotor. I Østre Landsret skulle sagsøgeren netop til at gennemgå det motortekniske, men blev afbrudt af retsformanden, der lænede sig frem over skranken og sagde:

”Det behøver De ikke. Retten har en mekaniker iblandt sig.”

Sagens parter forstod formentlig ikke, at retsformanden mente en rigtig mekaniker. Stig Nørskov-Jensen, en af to andre dommere, begyndte nemlig som lastbilmekaniker, og inden retsmødet havde han forklaret sine meddommere om forskellene på en dieselmotor og en benzinmotor. Viden han erhvervede i læretiden hos Volvo Lastbiler. Men så blev han pludselig allergisk over for olie, og livet tog hermed den første af flere uventede drejninger, der en dag skulle føre ham til Københavns Byret, hvor han nu er retsassessor og sekretariatschef med ansvar for rettens bygninger og sikkerhed.

”Egentlig ville jeg have været maskinmester. Ud og sejle på de syv have og tatoveres over hele kroppen, men jeg kunne simpelthen ikke tåle olien. Mine røde blodlegemer krakelerede,” siger Stig Nørskov-Jensen med en snert af dialekt, der viser sig at stamme fra Falster. På sit kontor med udsigt over Nytorv fortæller han om en karriere fuld af tilfældigheder og meget anderledes end de strømlinede forløb, mange unge i dag er tvunget til at følge allerede i studietiden.

Stig Nørskov-Jensen blev derefter indkaldt som soldat, kom i Livgarden og tog

på højskole bagefter for at tænke over, hvad han så skulle. Det var i 1984. Forsvaret søgte soldater til Cypren, og han blev udsendt i to år. Men hjemme ventede det store spørgsmål stadig på ham.

”Mine to brødre var politibetjente, og de sagde: ‘Start dog som betjent! Det er en god uddannelse, og du får løn allerede fra første dag.’ Jeg var til optagelsesprøve og begyndte 1. april 1987.”

Det blev til knap ti år som betjent. En periode, hvor han på Politiskolen blev undervist af en dommerfuldmægtig med blik for hans sans for juraen.

”Stig, du skal da læse jura, sagde han. Det interesserer dig.” Det var jeg ikke

lige indstillet på, men det endte med, at jeg søgte ind på kvote to. Jeg havde jo bare ikke nogen studentereksamen. Så jeg skulle først tage en HF. Niogtve år gammel.”

Det blev en hård omgang at arbejde fuld tid på treholdsskift. Når kollegerne skulle hjem og sove efter nattjenesten, tog Stig Nørskov-Jensen et bad og mødte på universitetet fra 8 til 12. Gik hjem og sov. Stod op og læste. Forfra igen. Det gik ikke i længden. Han søgte om at komme på to tredjedele tid og gennemførte jurastudiet efter et studieophold i Edinburgh, hvor han blandt andet læste retsmedicin. ◀

Ser hellere frem end tilbage

🔗 Hvordan kom du videre efter jurastudiet?

”Jeg fik job i Den Sociale Ankestyrelse, men først skulle jeg afvikle ferie. Jeg kan huske, at jeg var ved at montere et blandingsbatteri, da min mor kom løbende og sagde: ‘Stig, Justitsministeriet er i telefonen!’ De opfordrede mig til at sende en ansøgning. Nogen i Rigspolitiet må have ringet og fortalt om mig, for hvis jeg skulle have søgt den traditionelle vej, var jeg jo aldrig blevet pillet ud.”

🔗 Og så blev du politifuldmægtig?

”Ja, anklager i Frederikssund og senere Gladsaxe, men efter to år kom jeg så til Rigspolitichefen og var samtidig medhjælper hos statsadvokaten for Fyn. Jeg mødte i straffesager i Odense, Svendborg, Lolland Falster og på Bornholm. Jeg syntes, at jeg rejste hele tiden, så jeg søgte en stilling i Domstolsstyrelsen som personalefuldmægtig og fik den. En dag

ringede justitssekretæren og skulle have genbesat en stilling. København lå under mit område, og jeg kiggede på tallene og måtte sige til ham, at deres normering altså var, som den skulle være. Så blev han vred og sagde, at jeg ikke vidste noget som helst om, hvad der foregik ude ved domstolene: ‘Nu har jeg en dommerfuldmægtig, der går på barsel – den kan du jo søge og komme ud og opleve den virkelige verden – farvel!’ Jeg søgte stillingen, og så var det jo lidt svært ikke at give mig den.”

🔗 Og så blev lastbilmekanikeren dommer?

”Først var jeg dommerfuldmægtig samt konstitueret dommer i landsretten og blev fundet egnet som dommer. Men jeg fandt ud af, at administration tiltaler mig mere. Her ser man fremad: Hvad skal vi lave i morgen og i overmorgen? Som dommer ser man altid tilbage i tiden: Hvad skete der egentlig i denne her sag?”



Udover at være
retsassessor har
Stig Nørskov-Jensen
som sekretariatschef
ansvar for byrettens
bygninger og
sikkerhed.



MODERNE TIDER

Lige til skraldespanden

Af *Per Helge Sørensen, standupkomiker*

Ej, men altså! Var de ikke voksne mennesker? Jeg gik med arrige skridt hen til mit bord i direktionsekretariatet, mens jeg forbandede nutidens forkælede curling-medarbejdere.

Kort efter havde jeg vores HR-partner i røret.

"Hvad sker der dernede?," spurgte jeg frustreret. "Har de ikke lært at rydde op efter sig?"

"Hvem, hvor?" spurgte HR-fyren forvirret.



"Ja, medarbejderne. På de andre etager," bed jeg. "Det ligner en losseplads dernede."

Jeg slog ud med hånden mod de underliggende etager. Tidligere samme dag havde jeg haft en flok italienske embedsmænd med på rundvisning for at vise, hvordan tingene foregik i en veldrevet dansk styrelse. Og så var det, der åbenbart foregik i en 'veldrevet dansk styrelse', at medarbejderne brugte deres hæve-sænke-borde som genbrugsstationer, hvor de opbyggede små affaldsbjerge af vådservietter, sammenkrøllede breve og gamle bananskræller, indtil tingene havde opnået en tilstrækkelig grad af forrådnelse til, at nogen – hvem? deres mor? – forbarmede sig og bragte de komposterede rester videre til en affaldscontainer.

Jeg bandede for mig selv. Italienerne havde været lamslåede, da de så det. Jeg var ret sikker på, at jeg havde opsnappet sætningen: "Det er jo værre end Napoli."

"Det er jo nok på grund af det med skraldespandene," sagde HR-fyren forsigtigt i telefonen.

"Skraldespandene?" Nu var det min tur til at være forvirret.

"At I afskaffede dem," forklarede han. "Så folk selv skal gå ud med deres skrald."

Jeg kiggede frustreret på telefonen. Hvad snakkede han om? Vi havde jo ikke afskaffet skraldespandene!

Vi havde implementeret en innovativ service-3.0-model, som ikke alene sparede 10 procent på servicekontrakten ved at optimere styrelsens *affaldsflow*, men som samtidig understøttede styrelsens sundhedsstrategi ved at *nudge* medarbejderne til at røre sig mere i hverdagen. Hvilket – nu jeg tænkte over det – for medarbejderne nok i nogen grad kunne opleves, som om vi havde ... ja ... afskaffet skraldespandene.

"Men det var jo ikke meningen, at de skulle lade affaldet ligge," indvendte jeg. "Meningen var, at de skulle *power-walk'e* hen til den nærmeste affalds-ø, mens de *walk-and-talk'ede* med en kollega ..."

Jeg fornemmede sætningen blive til ild i min mund. Det havde været væsentligt nemmere at skrive den ind i strategien end at sige den højt i virkeligheden.

"Problemet er nok ..." HR-fyren tøvede. "At de ikke har så meget tid til at *power-talk'e*, fordi de jo også skal ..." Han gik i stå igen. "... passe deres arbejde."

Jeg afbrød opgivende samtalen, mens jeg skævede ned til dokumentet på bordet foran mig. Et velformuleret brev på dansk og italiensk med anmodning om et genbesøg i Rom – gerne op til påsken – som havde været hele formålet med at invitere italienerne herop.

Jeg krøllede det sammen med en irriteret bevægelse og ... efterlod det i en lille bunke for enden af hæve-sænke-bordet. ◀

”Italienerne havde været lamslåede. Jeg er ret sikker på, at jeg havde opsnappet sætningen: Det er jo værre end Napoli!”



DIGITALE OG SOCIALE MEDIER SÆTTER DAGSORDENEN I DISSE ÅR



Vi har fire gode kurser til dig,
der ønsker nye redskaber

SOCIALE MEDIER I STRATEGI OG KOMMUNIKATION (DIPLOM)

Underviser: **Katrine Thielke**

Gør sociale medier til en aktiv del af jeres strategi. Når du er færdig med dette kursus har du formuleret en levedygtig social media strategi.

Start 29/1 | København

dmjx.dk/somestrategi

BLIV EN HAJ TIL FACEBOOK

Underviser: **Thea Bohm**

På én dag bliver du rustet til at inkorporere Facebook i dit daglige arbejde - eksempelvis til at lytte til og være i dialog med dine kunder og/eller brugere.

Start 5/2 | København

dmjx.dk/facebookhaj

DIGITALE FORTÆLLINGER TIL MOBILE PLATFORME (DIPLOM)

Undervisere: **Annegrete Skovbjerg og Peter Østergaard**

Lær hvordan du sammensætter tekst, fotos, video og grafik til originale multimediehistorier, der giver brugerne store oplevelser på små skærme.

Start 22/2 | København

dmjx.dk/digitale

I SAMSPIL MED BRUGERNE (DIPLOM)

Underviser: **Peter From Jacobsen**

Lær at anvende sociale medier til brugerinddragelse, crowd-sourcing og community management. Du bliver klædt på til at udvikle, facilitere og drive netværk.

Start 19/3 | København

dmjx.dk/samspil

Mere end hver femte lederopgave kan automatiseres

Blandt djøf-job er det lederjobbet, der har det største potentiale for at kunne automatiseres. Det viser en Djøf-analyse, som McKinsey står bag.

Af *Tine Santesson*

Illustration *Bob Katzenelson*

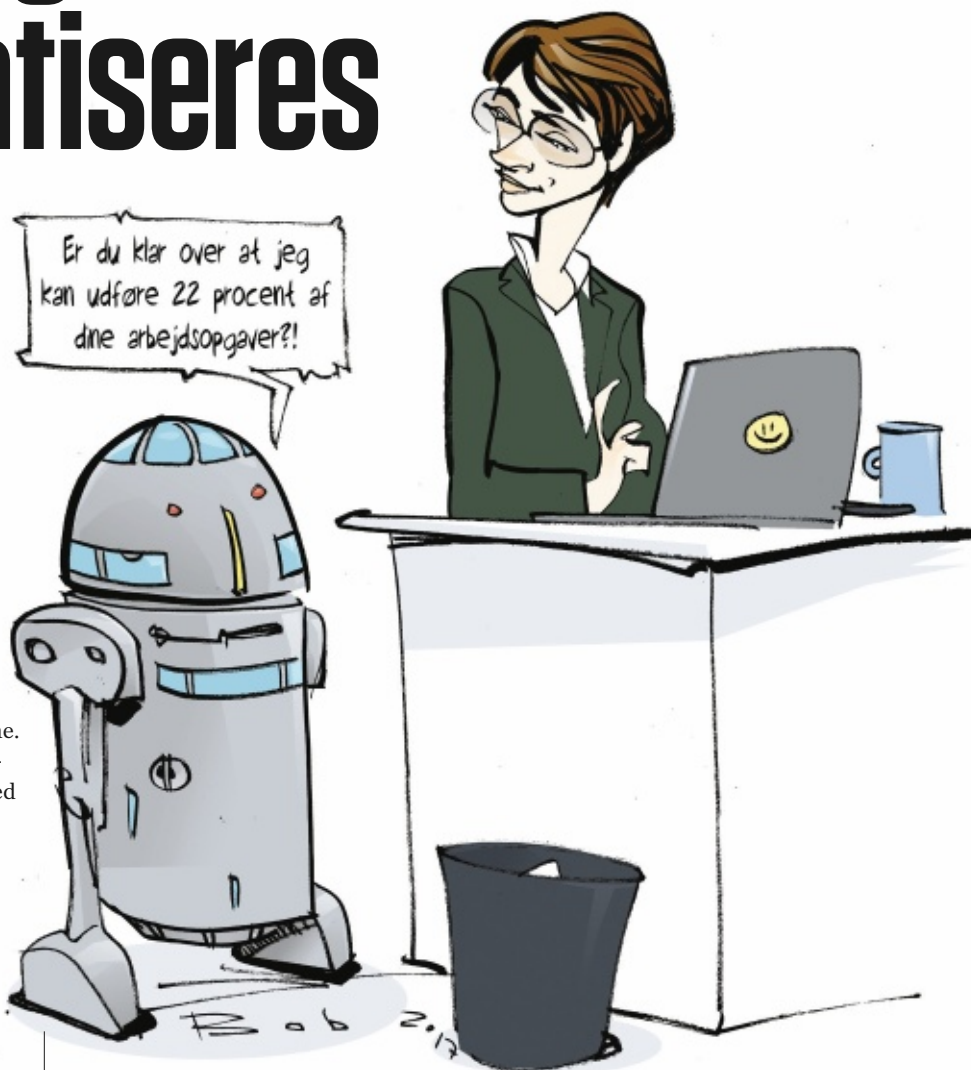
I princippet kunne en djøfer med ledertitel allerede lade teknologien klare mere end en femtedel af arbejdsopgaverne. 22 procent af alle ledelsesopgaver vil nemlig kunne automatiseres med teknik, som vi allerede kender i dag.

Det viser en analyse, som Djøf har gennemført på baggrund af data og metode fra McKinsey i forbindelse med projektet 'A Working Future' (se boks).

Således har ledelse det højeste automatiseringspotentiale blandt djøf-relaterede job.

Professor Philipp Schröder, Institut for Økonomi ved Aarhus Universitet, er en af arkitekterne bag McKinseys oprindelige analyse, der viser, at 40 procent af alle opgaver på det danske arbejdsmarked kan automatiseres med teknik, som vi allerede kender i dag.

På baggrund af data fra McKinseys analyse estimerer Djøf dog, at 'kun' omkring 20 procent af alle arbejdsopgaver



” Hvis du som leder spørger dig selv: 'Hvilke opgaver kunne jeg bede en piccoline om at løse', ville der være en stor sandsynlighed for, at opgaven i stedet kunne automatiseres.

Philipp Schröder, Institut for Økonomi, AU.

i Djøf-relaterede jobs – både private og offentlige – kan automatiseres her og nu. Samtidig viser analysen, at djøferne i dag bruger omkring 70 procent af deres tid på opgaver, der er svære at automatisere. Men altså særligt ledelsesopgaver har potentialet for at lade teknologien gøre arbejdet.

Forskel på lederopgaver

Men hvad er det så for nogle ledelsesopgaver, som umiddelbart kan automatiseres? Philipp Schröder forklarer, at ledelse, ligesom alle andre jobfunktioner, kan deles op i forskellige 'tasks'. Det kan fx være 'at lede og vejlede andre mennesker', 'at bruge sin faglige ekspertise' eller 'at indsamle, analysere og tolke data'.

"Det sidste har måske 80 procents automatiseringspotentiale, mens det måske kun er fem procent, når det handler om kontakt med stakeholder, og nul procent, når det gælder udvikling af medarbejdere. Og det kan så aggregeres op til, at 22 procent af ledelsesopgaverne kan automatiseres," siger Philipp Schröder.

Men hvordan definerer man ledelse – eller management, som det hedder på McKinsey-sprog?

"Alle dem, der leder mennesker eller processer. Men det største automatiseringspotentiale ligger selvfølgelig i procesledelse, for når vi taler om 'menneskeledelse', er der formentlig

et meget ringe automatiseringspotentiale."

Så alt afhængig af, hvor du er i ledelseshierarkiet, og hvilken lederrolle du har, er der ifølge Philipp Schröder store forskelle på, hvor stor en del af jobbet du kan overlade til teknologien. Men han har et fif til, hvordan du kan få et estimat over, hvor mange af dine opgaver der kan automatiseres – og måske endda også opleve, at de bliver løst bedre, end du selv har tid eller mulighed for.

Det kan fx være, at du skal holde MUS-samtale med en medarbejder, der gerne vil have bedre styr på, hvordan hun skal håndtere pressehenvendelser, og så foreslår du det ene kursus, du lige har hørt om. Men havde du en piccoline, som du kunne bede om at bruge en halv dag på at finde andre lignende kurser, ville hun formentlig komme op med flere og måske bedre kvalificerede bud. Den slags opgaver kan en computer allerede løse for dig i dag. Så hvis du som leder spørger dig selv: 'Hvilke opgaver kunne jeg bede en piccoline om at løse', ville der være en stor sandsynlighed for, at opgaven i stedet kunne automatiseres," siger Philipp Schröder.

Og det har selvfølgelig indflydelse på, hvilke færdigheder du som leder særligt får brug for at sætte i spil, siger han.

"Hukommelsen er en kognitiv færdighed, men værdien af at have en

DJØF KIGGER IND I FREMTIDEN

Hvilke kerneopgaver står djøferne tilbage med, når robotterne har klaret alt rutinearbejdet? Bliver det generalist- eller specialist-djøferen, som arbejdsgiverne vil gå efter – eller bliver det måske en kombination af begge dele? Og vil nogle Djøf-uddannelser være i højere kurs end andre?

Kommer djøferen til at arbejde mere eller mindre fremover, og vil vi komme til at se flere projektansættelser og flere jobskift?

Frem til udgangen af 2018 vil Djøf ved hjælp af statistik, eksperter og input fra medlemmer zoomer ind på djøfernes fremtidige arbejdsmarked under overskriften 'A Working Future'. Djøfbladet vil løbende bringe artikler om emnet.

hukommelse er nok faldet, fordi vi har en lommecomputer, Google eller Wikipedia lige ved hånden. Computere kan også læse ansigtsudtryk og sindstilstande, men den kan ikke sige, hvorfor vi har det, som vi har det. Så det, vi kalder 'critical thinking' og forståelse af kontekst, bliver en stadig vigtigere del af en leders hverdag."

Får vi færre ledere?

Så det er ikke fordi, lederen kommer til at mangle opgaver – de ændrer sig bare, siger Philipp Schröder.

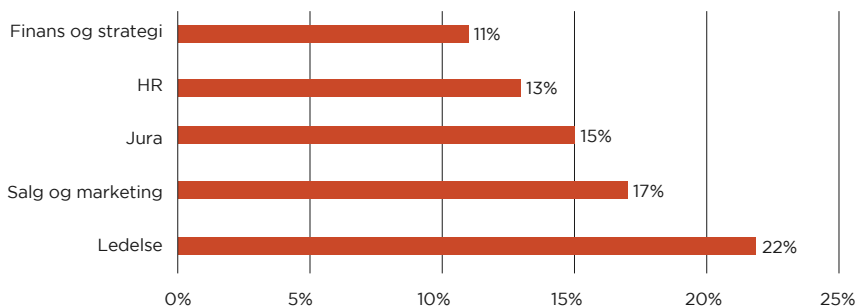
"Det er jo det gode ved det. Vi er jo heller ikke blevet arbejdsløse på grund af opvaskemaskinen – men vi har fået mere tid til at lave gourmetmad."

Så der bliver ikke brug for færre ledere?

"Nej. Der bliver talt så meget om, at mange af vores job ikke eksisterer i fremtiden, og det gør de nok heller ikke i den form, vi kender dem i dag. Men det, at jobindholdet forskubber sig i tidens løb, er altså helt normalt. Hvis du kunne fortælle din oldemor, at en del af dit lederjob er at opdatere din Twitterkonto er par gange om dagen, så ville hun nok ikke forbinde det med arbejde og heller ikke vide, hvad du talte om." ◀

Automatiseringspotentiale i Djøf-job

Andelen af opgaver, der kan automatiseres med allerede eksisterende teknologier.



Kilde: Djøf på baggrund af data fra McKinsey.

UDDAN DIG TIL DJØFER 2.0

Akademikere kan blive brobyggere og projektledere, når organisationer og virksomheder stilles om til en ny digital virkelighed. Men det kræver en IT-efteruddannelse – og det haster.

Af **Helle Baaga**

Illustration **Bob Katzenelson**

Silicon Valley og andre tech-hubs sprøjter den ene disruptive teknologi ud efter den anden, og de højtuddannede går ikke ram forbi. Det mantra er efterhånden så velkendt i den offentlige debat, at mange får lyst til at vende hovedet den anden vej og bare passe deres arbejde.

Men den reaktion fører lige lukket ud i ingenting, mener professor Andrea Carugati fra Institut for Virksomhedsledelse på Aarhus Universitet. Han forsker i, hvordan IT-strategi – eller mangel på strategi – påvirker organisationer og virksomheder.

”Jurister, økonomer og forretningsudviklere bliver nødt til at tage budskabet om IT-efteruddannelse meget alvorligt. Det haster. Ingen kan længere tillade sig den luksus at ignorere digitaliseringen. Alle skal opgradere deres skills,” siger han.



Bob 2017

Skal bygge bro mellem siloer

Medarbejdere med en samfundsvidenskabelig baggrund skal blandt andet lære at samarbejde med IT-udviklere, fremhæver Andrea Carugati.

”IT og resten af forretningen befinder sig i dag i to adskilte siloer. Nu smelter frontend (det som brugerne ser) og backend (det digitale maskinrum) sammen. Den bevægelse er både en kæmpe udfordring og en stor mulighed for højtuddannede,” mener Andrea Carugati.

Djøfere kan få en nøglerolle som dem, der bygger bro mellem de to siloer, siger han.

”Er du jurist eller økonom i det offentlige, vil det være relevant med kurser i digital projektledelse eller innovation. Er du forretningsudvikler, skal du lære at arbejde strategisk med, hvordan man får integreret fysiske produkter med digitale services. Allerede i dag forventer kunder, at en ’dum’ vaskemaskine skal kunne snakke sammen med internettet gennem det, der hedder Internet of Things,” siger han.

Grundviden om teknologien skal være med i uddannelsespakken, ligegyldig hvilken model du vælger, fremhæver Andrea Carugati.



” Du kommer ingen vegne, hvis du er totalt uvidende om, hvad der ligger i maskinrummet.

Andrea Carugati, professor, Institut for Virksomhedsledelse, AU

”Det teknologiske er en virkelig stor komponent i den værkstøjskasse. Du kommer ingen vegne, hvis du er totalt uvidende om, hvad der ligger i maskinrummet. Det er første step,” siger han og fortsætter:

”Styk et forløb sammen af mange forskellige elementer, som rækker fra simpel kodning til projektledelse og digital innovation, eller gå om bord i en længerevarende masteruddannelse, som rummer alle komponenterne. Det vigtigste er, at du kommer i gang!”

Ingen best practice

Kun fantasien sætter grænser for, hvordan man som højtuddannet kan opbygge sit eget IT-uddannelsesforløb, mener lektor Hanne Westh Nicolajsen fra ITU’s efteruddannelse for ledere, Master i IT-ledelse.

Hun peger på, at der ud over længere masteruddannelser findes masser af enkeltfagskurser, workshops og gratis events, der kan ruste medarbejdere og ledelse til digitaliseringen (se nærmere i boks her på siden).

Men IT-efteruddannelse for akademikere er relativt nyt, og der findes ikke en færdig løsning eller best practice

TIP TIL IT-EFTERUDDANNELSE:

Lange forløb

IT-Universitetet i København: Master i IT-ledelse – se under

www.itu.dk/efteruddannelser

Aarhus Universitet: Master i Digital Innovation – se under

www.bss.au.dk/efteruddannelser

Kurser og events

Dansk IT: Korte kurser og gratis gå-hjem-møder om blandt andet forretningsudvikling, digital transformation og IT-ledelse

www.dit.dk

Djøfs kurser og uddannelser, bl.a. om Digital ledelse. Gratis gå-hjem-møder om nye løsninger og tendenser:

www.djoef.dk/kurser

Praktikforløb

Center for offentlig innovation, COI, organiserer Innovationspraktik, hvor ledere og medarbejdere i det offentlige kan besøge en anden arbejdsplads for at få ny inspiration

www.coi.dk

Online-kurser

Portalen Coursera har kurser på universitetsniveau inden for alle aspekter af digitalisering – fra kodning til disruption, se fx

www.coursera.org/learn/digital-business-models





for, hvad der virker bedst, fremhæver ITU-ektoren.

”Området er bredt og svært at overskue. Derfor er det vigtigt at tage udgangspunkt i sin egen faglighed. Arbejder du i finanssektoren, er det fintech du skal have styr på. I offentlige organisationer drejer det sig fx om at håndtere de nye digitale kommunikationsrum mellem det offentlige og borgerne, som har langt større forventninger om at blive inddraget end tidligere,” forklarer hun.

IT-Universitetets overordnede mål med efteruddannelsesprogrammet er at gøre deltagerne skarpe på, hvordan de kan bringe digitalisering helt ind i den forretningsmæssige dagsorden.

”Men det handler også om at holde sig orienteret og inspireret. Åbenhed og vilje til at udvikle sig personligt er en af forudsætningerne for, at man kan udnytte de muligheder, som teknologien bringer med sig,” siger Hanne Westh Nicolajsen og slutter:

”Eksperimenter og risikovillighed kan også bidrage til processen. At turde gøre nogle lidt ’crazy’ ting i organisationen og eksperimentere med nye IT-løsninger kan være med til at opbygge nye kompetencer.” ◀

IT-ledelse skal nå 360 grader rundt

En masteruddannelse har gjort afdelingsleder hos ISS, **Per Hove Nielsen**, klar til at geare sit team om fra drift til innovation. Refleksion er blevet en vigtig del af IT-værktøjskassen, fortæller han.

Hvad er min rolle som leder i en afdeling, som skal igennem en digital udviklingsproces? Er jeg en, der holder noget i live eller en, der sætter noget i gang?

Det er spørgsmål, som alle med ansvar for IT bør stille sig selv, før virksomheden kaster sig ud i en digital forandringsproces, mener Per Hove Nielsen.

Han leder et team i ISS' Corporate Finance-afdeling, der arbejder med at drive og vedligeholde IT-systemet bag virksomhedens interne og eksterne regnskab. For at ruste sig til opgaven har han netop gennemført en masteruddannelse i IT-ledelse fra IT-Universitetet i København.

”Jeg havde i flere år arbejdet både som konsulent og fastansat med IT og teamledelse, men jeg fik lyst til at få en mere strategisk og holistisk vinkel på ledelse i en IT-funktion,” forklarer han.

Komplekse beslutninger

Som teamleder befinder Per Hove Nielsen sig midt i en af hverdagens klassiske digitale udfordringer: Et gammelt IT-system skal skiftes ud med et nyt. Det forandrer arbejdsopgaver, samarbejdsflader og rutiner.

Omstillingen kunne være en overskuelig case med relativt enkle beslutningsgange. Men som alle, der beskæftiger sig med digitalisering, ved, bliver tingene i dag hurtigt komplekse.

Overgangen til det nye system kræver, at han som leder skal træffe beslutninger, der rækker langt ud over kravspecifikationer og tekniske features. Blandt andet skal Per Hove

Nielsen vurdere, hvordan tiden i hans afdeling skal flyttes fra drift over til innovationsopgaver.

”Det er mere end en platform, vi bringer i spil. Vi skal tage stilling til, hvilken slags afdeling vi vil være fremover. Det betyder, at jeg skal være med til at definere, hvad forretningen består i, og hvilket behov projektet langsigtet skal opfylde. At kunne reflektere er en rigtig vigtig del af den proces og noget af det, jeg har fået mest ud af at beskæftige mig med på uddannelsen. Du skal kunne sætte ord på, hvilket forretningsmæssigt mål du arbejder for at opnå,” siger han.

IT skal indlejres

Udover at inddrage refleksion som et ’mindset’ har han via masteruddannelsen også fået indsigt i mere konkrete værktøjer. Et af dem er enterprise-arkitektur.

”I dag er forretningsstrategi det samme som IT-strategi. Du kan ikke se IT som en separat ting, men som det, der driver virksomheden fremad. I en enterprise-arkitektur kortlægger du din organisation systematisk for at kunne ’embedde’ IT i alle strukturer, alt sammen for at kunne eksekvere en forretningsstrategi bedst muligt,” forklarer han.

Er du blevet mindre nervøs for at skulle træffe store IT-beslutninger?

”Der er altid en grad af nervøsitet, når man træffer en beslutning om at investere i ny IT, men nu er jeg bedre i stand til at tænke bredere og mere strategisk. Tidligere var fokus mere på det tekniske i løsningerne,” siger Per Hove Nielsen. ◀



Uddannelse skal give karrierehop

Jacob Quorp Matthiesen har øjnene rettet mod et beslutningstagerjob. En uddannelse i digital innovation skal klæde ham på til at påvirke Danske Banks prioriteringer.

Som projektleder i Danske Banks IT-afdeling i Aarhus sidder Jacob Quorp Matthiesen allerede med fingrene langt nede i udviklingen af apps og løsninger til kunstigt intelligente bank-services.

Som bindeled mellem forretning og IT konfronteres han dagligt med store og små digitale dilemmaer og problemstillinger.

”Jeg har fået en masse praktisk IT-viden, siden jeg tog springet fra at være bankrådgiver til at arbejde med digitale løsninger. Men der skal tilføres et bedre teoretisk fundament for, at jeg kan komme skridtet videre,” siger den 35-årige bankuddannede, der har en HD i ledelse og organisation fra Handelshøjskolen i Aarhus.

Derfor har Jacob Quorp Matthiesen valgt at tilmelde sig den nye uddannelse i Master of Digital Innovation, som udbydes på Aarhus Universitet.

”Jeg går efter to ting,” fortæller han.

”Jeg vil styrkes i at tænke kreativt og

innovativt og i at kunne interagere med andre teams på medarbejderniveau. Begge dele er en forudsætning for at komme op på næste karrieretrin.”

For Jacob Quorp Matthiesen er diskussionen menneske kontra teknologi central i en tid, hvor medarbejdere i stigende grad kan blive erstattet af kunstige intelligenser og virtuelle robotter.

”Der er konkurrencefordele ved de muligheder, der ligger i det digitale. Men har vi forstået værdien af menneskelig kontakt? Kan vi bevare noget, der ligner en personlig dialog, selvom det er en kunstig intelligens, der leverer servicen? Det er den slags spørgsmål, jeg gerne vil have bedre ballast til at håndtere,” siger han.

Selv er han ikke bekymret for at blive erstattet af en robot. Men han har svært ved at se, hvordan man som medarbejder kan klare sig uden digital efteruddannelse.

”Ligeegyldigt hvor du befinder dig, handler det om interaktion mellem mennesker og IT. Min store interesse er,



hvilke forandringer IT giver i forhold til vores kunder. Jeg vil gerne derhen, hvor mine beslutninger har større indvirkning på bankens prioriteringer,” siger Jacob Quorp Matthiesen. ◀

” Der skal tilføres et teoretisk fundament for, at jeg kan komme skridtet videre.



RESUMÉ

Den 4. industrielle revolution rummer muligheder for øget job- og livskvalitet. Bagsiden af medaljen er øget jobusikkerhed og ulighed. Mange kognitive job – Ceveas egne analyser viser, at det kan være helt op til en tredjedel af alle danske job - vil blive automatiseret.

Tendensen går dels mod stadig flere freelancere og ansatte i tidsbegrænsede stillinger, dels mod en øget lønspredning. Der vil opstå en 'winner takes it all-økonomi', hvor de mest succesfulde medarbejdere vil få en stadig større bid af lønkagen.

På den baggrund er det afgørende vigtigt, at vi i Danmark prioriterer og investerer i konkurrenceevne, infrastruktur, forskning og uddannelse.



KRISTIAN WEISE

- ▶ **2011** Direktør, Tænkertanken Cevea.
- ▶ **2010-2011** Sekretariatsleder, Socialdemokraterne i Europa-Parlamentet.
- ▶ **2008-2010** International konsulent, LO.
- ▶ **2005-2007** Politisk analytiker, International Trade Union Confederation.
- ▶ **2004-2005** Politisk rådgiver for Poul Nyrup Rasmussen i Europa-Parlamentet.
- ▶ **2004** MSc. i Politisk sociologi, London School of Economics and Political Science.
- ▶ **2002-2003** Forskningsassistent, Inst. For Ledelse, Politik og Filosofi, CBS.
- ▶ **2002** BA i Erhvervsøkonomi og filosofi, CBS.



Foto: Alberto Stocco Shutterstock

Debat

Fremtidens arbejdsmarked:

Stjerne eller vandbærer?

Af *Kristian Weise, direktør, Tænkertanken Cevea*

For cirka 150 år siden gik folk på én generation fra at arbejde med trækdyr i landbruget og transportere sig med hestevogne til at kunne rejse med tog og arbejde ved maskinbånd på fabrikker i hurtigt voksende byer, der både havde elektricitet og rindende vand.

En af de mest fascinerende perioder af menneskets historie at leve i, hvor forandringerne har begejstret de fleste, men nok også taget pusten fra mange.

Der er meget, der tyder på, at vi i dag lever i en tid, der kan sammenlignes med den første industrialisering. En tid,

hvor vi på få år vænner os til ny teknologi – som de smartphones og iPads, vi bruger i alle døgnets timer – som vi få år tidligere ville have haft svært ved at forestille os.

Det er en brydningstid, kendt som den 4. industrielle revolution, der giver os helt nye muligheder for organiseringen af vores økonomi og arbejde. Men det er ikke forudbestemt, hvordan udfaldet bliver.

På den ene side står vi med muligheder for at realisere et arbejdsliv, hvor ny teknologi og øget produktivitet skaber en ny balance mellem arbejde og fritid, øger meningsfuldheden ved vores

arbejde og generelt løfter livskvaliteten.

På den anden side er der en risiko for, at de samme dynamikker forstærker en udvikling, hvor flere mennesker får usikre arbejdsforhold med løs tilknytning til skiftende jobs og et svækket socialt sikkerhedsnet, og hvor uligheden stiger markant.

Det mest realistiske er, at vi havner midt imellem. At vi får et arbejdsmarked, der bliver mere attraktivt for de dygtigste og mest specialiserede, men også efterlader en stor gruppe af mennesker uden del i fremskridtene.

Robotter som nye kolleger

På advokatkontorer verden over er man gået i gang med at bruge kunstig intelligens til at lette sagsbehandlingen. Det er IBM's 'Ross', der på baggrund af et par klik kan undersøge, hvilke afgørelser der er truffet i tidligere sager, og som hurtigt erstatter en håndfuld fuldmægtige.

I finansverdenen har der længe været algoritmestyrede programmer, der foretager analyser og aktiehandler, som det tidligere var økonomer, der stod bag, mens privatkunder nu også interagerer med 'robotrådgivere'.

Der er ingen tvivl om, at en stor del af de job, vi kender i dag, i fremtiden kan automatiseres. Og det er langtfra kun dem, der i dag varetages af faglærte og ufaglærte. Det er de rutineprægede kognitive job – dem hvor man primært trækker på sin hjernekraft – der i størst omfang kan erstattes af maskiner og kunstig intelligens. Det skyldes, at det er langt nemmere for computere og robotter at behandle data end det eksempelvis er for dem at gå oprejst på en ujævn overflade og arbejde med værktøj.

I Cevea har vi lavet analyser, der viser, at op mod 1/3 af alle danske job er i høj risiko for at blive automatiseret, mens andre aktører som McKinsey og Co. har vurderet, at det er 40 procent af vores arbejdstimer, der kan det.

Hvis det sker, uden at der opstår nye job, vil det selvsagt have meget omfangsrige konsekvenser for vores samfund, med massearbejdsløshed som et skrækscenarie.

Det er dog langtfra sikkert, at automatiseringspotentialet bliver indløst på den måde. Historisk set har teknologiske fremskridt øget medarbejderes produktivitet, snarere end erstattet dem, og der må også i fremtiden forventes at opstå en masse job på ryggen af de nye teknologier. Samtidig vil der være funktioner, der givetvis er automatiseringsmodne, men som man foretrækker at beholde mennesker i.

Når det er sagt, er der dog ingen tvivl om, at et af de afgørende samfundsmæssige spørgsmål i fremtiden bliver, om de teknologiske fremskridt kommer til at overflødigøre menneskelig arbejdskraft eller ej.

” Skal arbejdsmarkedet kun være godt for de få eller også for de mange? ”

Vinderen tager det hele

Digitaliseringen og mulighederne for automatisering er allerede godt i gang med at ændre den måde, vi arbejder på. Det falder sammen med, at flere er midlertidigt ansatte eller freelancer, og således skifter job langt oftere end tidligere. Noget der øger usikkerheden – særligt for dem, der egentlig gerne ville have en fast ansættelse på fuld tid, men ikke kan få det.

I dag er det omkring 20 % af danskerne, der har sådanne atypiske ansættelser. Men med digitaliseringen kan det blive endnu flere. Og for mange vil det i fremtiden være med en arbejdsplatform som mellemlid og i konkurrence med folk i hele verden.

En anden tendens, som digitaliseringen er sammenfaldende med og ser ud til at forstærke, er øget lønspredning. I USA og store dele af Europa har de fleste lønmodtagere været vidne til, at deres lønninger stod stille, mens topchefernes og de mest eftertragtede specialisters steg til vejrs. Billedet er ikke helt det samme i Danmark, men her har løn-

festen på chefgangen dog også været en realitet de senere år.

Dynamikkerne bag den lønudvikling findes også i den 4. industrielle revolution. De teknologiske fremskridt er således drivere for en 'winner-takes-it-all'-økonomi. Markedsledere opnår større markedsandele, fortjenesten til ejerne af teknologierne når nye højder, og de mest succesfulde medarbejdere får en større bid af lønkagen.

I fremtiden vil der komme flere superstjerner på arbejdsmarkedet. Og en del af dem vil være djøfere. I Google har man eksempelvis det princip, at det er 'retfærdigt at aflønne uretfærdigt'. Konkret betyder det, at man kan have to personer ansat til at lave det samme arbejde, men give den ene 10 gange mere i løn og bonus end den anden.

Det er selvfølgelig attraktivt at kunne blive fyrsteligt belønnet, hvis man er en top-performer. Men lønsystemer som Googles er ikke til alles fordel. For den eneste måde, man kan få budgetterne til at passe, er ved at give mindre i løn til resten af de ansatte. Andre djøfere må dermed forvente at blive aflønnet som vandbærere.

Hvilket arbejdsmarked ønsker vi?

Vi står i Danmark med nogle af de bedste muligheder for at drage fordel af den teknologiske udvikling og skabe en fremtid med bedre livsvilkår for de fleste. Men det kræver, at vi prioriterer og investerer i det rigtige: I virksomhedernes konkurrenceevne, i infrastruktur, i offentlig forskning, i kompetencer og i gode uddannelser – både ungdomsuddannelser, universiteter og efteruddannelse.

På samme tid må vi forholde os til, hvilket arbejdsmarked vi vil have i fremtiden. Et der kun er godt og attraktivt for de få eller også for de mange? Et hvor politikerne intet modsvar har til den stigende usikkerhed? Eller ét hvor de investerer i et styrket socialt sikkerhedsnet og de kompetencer, der skal til for at finde fodfæste i den digitale æra? ◀

**SKRIV DIN MENING
OM INDLÆGGET**

Har du en kommentar til Kristian Weises debatindlæg om stjerner og vandbærere? Så gå ind på web-adresserne nedenfor og skriv dit bidrag til debatten.



www.djoefbladet.dk



[@djoefbladet](https://twitter.com/djoefbladet)

REFLEKSION VED SØERNE

Navn:

Rune Rechenbach

Titel:

Adm. direktør,
Hejmdal
Privathospital

Sted:

Udsigt over Sankt
Jørgens Sø på
Frederiksberg i
København.

SERIE

Hvad betyder udsigten fra din kontorstol for dig? Vi har bedt medlemmer af Djøf om at vise deres udsigt, og hen over efteråret viser vi flotte og specielle udsigter fra hele landet. Du kan dele din udsigt på Instagram med tagget #djoeffudsyn eller send en mail til journalist Tine Santesson tsa@djoeffladet.dk.

Af *Tine Santesson*
Foto *Jacob Nielsen*





” *Jeg lærte på mit studieophold i Boston, hvor vigtigt det er dagligt at gøre status over det, jeg har præsteret i løbet af dagen, og over, hvad jeg kunne have gjort bedre. Min udsigt og den balkon, jeg har, er blevet det sted, hvor jeg reflekterer over mit eget lederskab.*

Søfartsstyrelsens direktør Anders Nordseth insisterer på, at stress er et fælles ansvar for hele organisationen, også selv om årsagerne kan være både private og arbejdsrelaterede.



”Folk skal ikke blive syge af stress, når de arbejder her”

Direktøren i Søfartsstyrelsen, **Andreas Nordseth**, har en klar holdning til stress: ”Hvis du bliver syg af stress, når du arbejder her, så er der noget, vi ikke har gjort godt nok.”

Af Tine Santesson PR-foto

For et par år siden fik stresspolitikken i Søfartsstyrelsen den store tur. Det var ikke fordi, de var lagt ned af stress, men stress fylder alt for meget på dagens arbejdsmarked, synes Andreas Nordseth, direktør i Søfartsstyrelsen.

”Det er jo helt vildt alvorligt, når folk bliver syge af stress. Så for mig at se var og er der et eneste overordnet mål, vi skal sætte os: Folk skal ikke blive syge af stress, når de arbejder her.”

Og skulle det så alligevel ske, er Andreas Nordseth ikke i tvivl:

”Hvis du bliver syg af stress, når du arbejder her, så er der noget, vi ikke har gjort godt nok.”

Og med dét som udgangspunkt gik de i gang med at formulere en ny stresspolitik i Samarbejdsudvalget (se boks).

”Vi er enige om, at det aldrig er den enkeltes skyld – skylden ligger ikke hos dig, der er blevet syg, og den ligger ikke hos den chef, der har ledet dig. Det er hele arbejdspladsens ansvar.”

Og lige så lidt, som det er den enkeltes ansvar, er det også yderst sjældent, at det er ét konkret forhold, der har udløst stress-sygemeldingen, siger Andreas Nordseth.

”Vi er jo hele mennesker – derfor er det typisk summen af mange forhold. Så det går ikke at adressere stressen på et enkelt forhold eller en enkelt person. Og når man siger: ’Det er vist noget derhjemme’ eller ’der er også for mange opgaver på hendes bord’, så vil jeg vove at påstå, at det aldrig er hele forklaringen. Og uanset hvad skal en arbejdsplads være i stand til at hjælpe dig, hvis du er et sted i dit liv, hvor udfordringerne er særligt store.”

Så hvis du møder en mellemlider, der parkerer ansvaret for en stress-sygemelding på noget privat eller personligt, hvad gør du så?

”Så siger jeg: ’Undskyld – det giver ingen mening’. For det er ikke sådan, vi skal angribe det, det kurerer nemlig ikke noget. Vi er nødt til at tale sammen og kunne sige: ’Der sker nogle ting i mit liv

OM SØFARTS-STYRELSENS STRESSPOLITIK

Stresspolitikken indeholder forebyggelse og håndtering af stress – både i akutfasen, hvor medarbejderen bliver sygemeldt, og opfølgning, når medarbejderen er ved at være klar til at vende tilbage igen.

I stresspolitikken står der blandt andet:

”Vi arbejder systemisk med stress. Det vil sige, at vi betragter alle tilfælde af stress som en organisatorisk udfordring, der kræver organisatorisk handling. Hvis en medarbejder får stress, betyder det, at der er noget, vi ikke er lykkedes med som organisation. Dermed er det ikke den stressramte eller dennes chef, der alene er årsag til problemet. Vi skal som organisation arbejde med trivsel og coping i hverdagen, og vi skal kere os om hinanden”. ◀



lige nu, og derfor er jeg nødt til at lave en anden prioritering'. Det handler måske om, at vedkommende i en periode skal have en anden fleksibilitet, have nogle færre eller andre opgaver med nogle mindre stramme deadlines eller måske har brug for orlov."

Har du det godt?

Arbejdspladsen skal stå dig bi, uanset om de primære årsager til stress-sygemeldingen er private eller arbejdsmæssige. For bliver du stress-sygemeldt på grund af private problemer, har arbejdspladsen et problem, siger Andreas Nordseth.

"Så er det fordi, vi ikke får talt om tingene. Det er ikke sådan, at du skal stille dig op på et fællesmøde og sige: 'Jeg hedder Andreas, og jeg er ved at blive skilt'. Men det handler om, at vi kerer os om hinanden. Og for mig er trivsel ikke bare noget, der kører fra mig og nedad i systemet – det er ligeså meget horisontalt – det skal være legitimt at

sige til en kollega: 'Jeg synes, du hænger lidt med næbbet – har du det godt?'"

Og lykkes I så med det?

"Jeg vil påstå, at de fleste medarbejdere har det ok med at tale med deres chef om de særlige udfordringer, de måtte have. Men jeg må også erkende, at noget af det sværeste i det her er, at vi alle sammen lykkes med at overskride barrieren om, at vi i dagligdagen taler om, hvordan vi har det hele pallethen rundt."

Hvordan griber du det selv an – hvis du fx har en chef, der bliver sygemeldt med stress?

"Da vi arbejdede med vores stresspolitik, havde vi faktisk et tilfælde. Det håndterede vi med en systemisk tilgang og med godt resultat. Siden da har jeg 7-9-13 ikke oplevet nye tilfælde. Men jeg har oplevet chefer, der er 'on the edge'. Og jeg har flere gange hevet fat i en chef og sagt: 'Du virker presset for tiden'. Og så får vi en snak. Det er min oplevelse, at det betyder meget med forventnings-

afstemning. Det er vigtigt for en chef at vide: 'Ok, direktøren forventer ikke, at jeg leverer alt nu'."

Har jeres tilgang til stress haft en effekt?

"Den absolutte lakmestest af vores stresspolitik er jo, at ingen bliver syge af stress. Og knock on wood – vi har ingen stress-sygemeldinger i øjeblikket, og sådan har det været i lang tid. Dermed ikke sagt, at ingen føler sig stressede. Men der er forskel på at kunne sige: 'Jeg føler mig stresset' og til at blive syg af det. For vi skal jo netop kunne sige det højt, så vi kan sætte ind, inden det bliver til en stress-sygemelding." ◀

” Det går ikke at adressere stressen på et enkelt forhold eller en enkelt person.

Ledere giver dit privatliv skylden

'Han har problemer på hjemmefronten' eller 'hun er super perfektionist'. Ny forskning viser, at lederne peger på private eller personlige årsager, når de adresserer ansvaret for en stress-sygemelding – også selvom sygemeldingen faktisk primært skyldes arbejdsrelateret stress.

Af *Tine Santesson*

Det går fremad, og den stress-sygemeldte medarbejder er ved at være klar til så småt at vende tilbage til arbejdet igen. Problemet er bare, at intet har ændret sig på arbejdspladsen og i de arbejdsvilkår, der oprindeligt fik medarbejderen til at kapitulere.

Mange mellemledere fokuserer nemlig i stedet på medarbejdernes privatliv eller personlighed som forklaring på stress, og derfor sker der sjældent reelle forbedringer i arbejdsmiljøet. Det viser et nyt forskningsstudie fra Københavns Universitet.

Forskerne bag studiet har interviewet og fået spørgeskemabesvarelser fra 210 stress-sygemeldte fra både private og offentlige virksomheder og også 36 af deres ledere, som sagde ja til at deltage.

"Mellemlederne startede med at bekræfte og anerkende, at der var belastninger i arbejdsmiljøet, og også at medarbejderne ikke trivedes. Men når vi begyndte at tale om, hvem der egentlig havde ansvar for den her stress-sygemelding, så skiftede fokus over på noget privat eller personligt. Fx 'han er meget ambitiøs' eller 'hun har nogle problemer i sit privatliv', fortæller en af forskerne bag

forskningsstudiet Yun Ladegaard, Institut for Psykologi på Københavns Universitet.

I undersøgelsen identificerede forskere tre undgåelsesstrategier, som mellemlederne brugte, så de ikke selv skulle tage ansvar, fortæller Yun Ladegaard.

Vi taler ikke om stress på vores arbejdsplads – vi taler om travlhed, og travlhed bliver man ikke syg af. Er det nu også rigtig stress? Handler det om private eller personlige årsager?

Alle tre er 'usunde' tilgange til stress-sygemeldte medarbejdere, siger Yun Ladegaard.

"Hvis du får at vide, at travlhed er et grundvilkår, og du ikke har kunnet holde til det, så er det jo faktisk dit eget problem. Og det er også problematisk, når en mellemleder ikke anerkender, at en stress-sygemeldt medarbejder har været overbelastet. Vi oplevede, at der er store forskelle på definitionen af stress. Fx sagde én af lederne: 'Der er først tale om

OM UNDERSØGELSEN

210 stress-sygemeldte og 36 af de stress-sygemeldtes ledere har deltaget i undersøgelsen. Deltagerne kommer fra både private og offentlige arbejdspladser fx forsikringselskab, medicinalfirma, medievirksomhed, fagforening og børnehaven.

Forskerne bag undersøgelsen er Yun Ladegaard, Janne Skakon og Andreas Friis Elrond fra Københavns Universitet, Institut for Psykologi, og Bo Netterstrøm, seniorforsker og selvstændig stresskonsulent.



Foto: xxxx

stress, når du bryder grædende sammen nede i børnehaven, og du slet ikke kan foretage dig noget'. Altså et kollaps. Ved at lægge ansvaret over på noget privat eller slet ikke at tale om det, sker der ikke de nødvendige forandringer i organisationen."

Mellemledere famler i blinde

Helle Hvilshøj, chefkonsulent i Djøfs Karriere og Erhverv, har haft en lang række samtaler med stressramte djøfere, og hun mener, at en del medlemmer vil kunne genkende, at mellemlederne lægger ansvaret for stress-sygemeldingen over på medarbejderen selv. Og det er heller ikke overraskende, at de gør det, mener hun.

"Mange mellemledere famler sig frem, fordi de måske har begrænsede erfaringer med håndteringen af stressramte medarbejdere, og fordi de savner støtte fra organisationen og værktøjerne til at tackle det med. En del medlemmer fortæller også, at de oplever, at deres egen leder er presset, og det gør det ikke nemmere for nogen af parterne. Og som leder flager man helst ikke med, at man har svært ved at håndtere stress. Så i stedet for at tage fat i problematikken og sige: 'Der landede vist for mange opgaver på hans bord' eller 'han har et problematisk forhold til projektlederen', så er det meget nemmere for dem at sige: 'Det er også fordi, hun blev skilt sidste år.'"

Og det er i tråd med, hvad Yun Ladegaard og hendes kollegaer hørte fra de mellemledere, de interviewede.

"Der var mange, der stod helt alene med opgaven. De fortalte om et stort arbejdspress, samtidig med at sygemeldingen gav ekstra arbejde til de andre medarbejdere i teamet, og lederen kunne være bekymret over, om de øvrige kollegaer også risikerede at blive syge af det."

Det var en vanskelig situation at håndtere for lederne, fortæller Yun Ladegaard.

"Derfor var det nærliggende at fokusere på de private årsager til syge-

Stress-sygemeldte medarbejdere:

10 GODE RÅD TIL MELLEMLEDEREN

1 Søg støtte og sparring hos både AMO (alle virksomheder med mindst ti ansatte skal have en formel arbejdsmiljøorganisation, red.) og egen ledelse – stress og stresshåndtering er ikke en privat sag.

2 Vær opmærksom på, at to stress-sygemeldinger sjældent er ens.

3 Hold løbende kontakt under sygemelding i det omfang, det hjælper medarbejderen, så han/hun stadig føler sig som en del af arbejdspladsen og det kollegiale fællesskab.

4 Hold kollegaerne orienteret i det omfang, det er aftalt med medarbejderen.

5 Lad ikke eventuelle belastninger fra privatlivet overskygge blikket på arbejdsrelaterede belastninger.

6 Vær opmærksom på at reducere belastningen for kollegaerne, så de ikke oplever stress ved at skulle løse flere opgaver – hvilket også risikerer at skabe splid i kollegagruppen.

7 Lyt til, hvilke belastningsfaktorer medarbejderen beskriver ved arbejdet.

8 Skab mulighed for gradvis tilbagevenden til arbejdet.

9 Hjælp til at reducere belastningsfaktorerne i forbindelse med tilbagevenden til arbejdet – også hvis det betyder reorganisering af arbejdsopgaver, forretningsgange og samarbejdskonstellationer.

10 Hold løbende kontakt i forbindelse med tilbagevenden til arbejdet for at sikre, at de indgåede aftaler fungerer – vær klar til at revidere, hvis de ikke gør.

Kilde: Janne Skakon, cand.psych. og ph.d. i organisationspsykologi med fokus på stressforebyggelse fra et organisatorisk perspektiv.

meldingen for at undgå at tage ansvar og samtidig håndtere en nagende samvittighed, der sagde: 'Hvad skulle jeg have gjort anderledes, og hvorfor så jeg det ikke tidligere?'"

"Og selv om det er imod lovgivningen, meldte nogle af dem ud i organisationen, at stress-sygemeldingen skyldtes private årsager, selv om det ikke var clearet med den sygemeldte – simpelt hen for at fratage sig selv ansvar og skyld," siger Yun Ladegaard.

Stress skyldes ofte både og

Der kan dog være noget om snakken, når mellemledere peger på private forhold som årsag til stress, siger Helle Hvilshøj.

"Men det er altså meget sjældent, vi oplever, at det er private faktorer, som udløser selve stress-sygemeldingen. Den store udfordring opstår, når det samlede pres tager overhånd, og det står på i en længere periode. Og her er det typisk et langvarigt arbejdspress, for få resurser og høje leverancekrav, som til sidst resulterer i en sygemelding, lyder det fra medlemmerne."

Og er der noget privat med i billedet, skal arbejdspladsen selvfølgelig også kunne rumme det, siger Helle Hvilshøj.

"Det kan jo ikke passe, at du ikke kan fungere på et arbejdsmarked, hvis dit liv ikke altid er 100 procent lyserødt," siger Helle Hvilshøj.

Og når mellemlederne i så udpræget grad lægger ansvaret fra sig, er der noget fundamentalt galt, mener Yun Ladegaard. Mange arbejdspladser har tilsyneladende ikke et virksomt beredskab til at håndtere stress.

"Hvordan gør vi det, og hvordan lærer vi af det? Og har vi råderummet og kompetencerne til at gøre noget ved det? Vores forskning viser, at der stadig er et godt stykke vej, før virksomhederne har svarene." ◀

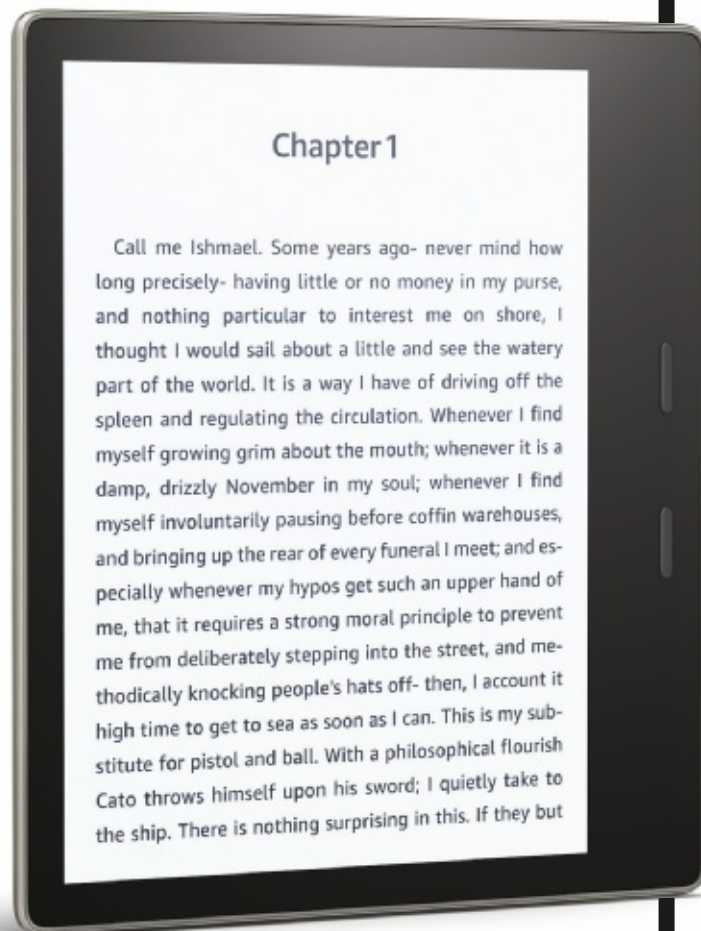
GADGETS & APPS

Af Morten Bay, journalist og forfatter

Måske den bedste Kindle nogensinde:

DENNE E-LÆSER KAN TAGES MED I BAD

Amazon har netop opdateret topmodellen blandt deres populære Kindle-læsere til e-bøger og dokumenter. Kindle Oasis er nu vandafvisende i en grad, hvor du kan tage den med ned på to meters vand i en time, uden at der sker noget med den. Du skal altså ikke være nervøs for at læse i badekarret. Men den elektroniske blækskærm er også blevet bedre. Den er nu på syv tommer, har en opløsning på 300 dpi og kommer dermed endnu tættere på oplevelsen af at læse på rigtigt papir. Kindle'er kan også vise PDF-dokumenter med mere, så hvis du har mange rapporter eller andet digitalt læsestof, du skal tygge igennem, kan Kindle Oasis måske gøre livet lidt lettere. Den skal købes på Amazon.co.uk og koster i omegnen af 2.000 kroner.



TIL DEN LILLE SKÆRM

Disse apps skal du downloade i denne måned:



Apple Pay

iOS

Apple Pay er endelig blevet lanceret i Danmark, og selv om der ikke er tale om en decideret app, der skal downloades, er den alligevel værd at omtale. Har du en iPhone, og er du kunde i Nordea eller Jyske Bank, kan du nu betale ved blot at holde telefonen op til kortterminalen. Foreløbig kan dette gøres i en begrænset mængde butikker, der dog omfatter bl.a. 7-Eleven, Magasin, Elgiganten, Lidl og Circle K-tankstationer. Du registrerer blot dine betalingskort i Wallet-app'en på telefonen, og så er du kørende.



Facetune

iOS / Android

Det ligger ikke til danskerne at gå så meget op i udseendet, som mange amerikanere for eksempel gør det. Alligevel vil vi gerne tage os godt ud, når vi lægger et nyt profilbillede op af os selv på LinkedIn eller på private sociale medier, som f.eks. Facebook. Med Facetune kan du gøre dine tænder lidt hvidere, huden lidt glattere og skrue på en række andre parametre, der kan spare dig en hel del penge i kosmetiske operationer.



Meistertask

iOS

Kanban-metoden til visualisering af en arbejdsproces eller et projekts udvikling vinder mere og mere frem. Metoden, der i sin tid blev udviklet hos Toyota, gør projektsamarbejde nemmere, fordi alle har mulighed for at bidrage til at skabe overblik over, hvad der foregår. Kanban var oprindeligt lavet til at have processen vist frem på en væg med en slags opslagstavle, men idag kan man gøre det hele i en app. Fx Meistertask, der gør det muligt at dele projektopdateringer, checklister med mere på tværs af forskellige projekter.

STUDIELIV

Sådan skriver du en bedre opgave



Studerende får kritik for at skrive dårligt. Derfor har Djøfbladet spurgt en ekspert i akademisk skrivning om råd til, hvordan man selv kan blive bedre til den akademiske skrivegenre.

Af *Emil Gjerding Nielson*
Foto *Lars Kruse, AU Kommunikation*

’S tuderende er for dårlige til at skrive’, står der i Berlingske. ’Studerende må altså lære at skrive’, lyder svaret i Politiken.

Eksperten peger på, at de studerende mangler undervisning i at skrive akademisk på samfundsvidenskabelige uddannelser. Lotte Rienecker, der arbejder som konsulent på RUC, er ekspert i akademisk skrivning og én af forfatterne til bogen ’Den gode opgave’. Hun har gennem hele sin karriere beskæftiget sig med at undervise studerende og undervisere i akademiske opgaver, projekter og specialer.

Ifølge Lotte Rienecker er det normalt, at de studerende faktisk ikke er klar over, at de har udfordringer med den

akademiske skrivegenre. Når hun har undervist studerende i opgaveskrivning, er det ofte sket, at de vil have hjælp til sproget og ikke til selve opbygningen af opgaven, dens design, som er der, hvor en stor del af udfordringerne ligger.

”De studerende tror, at de har problemer med at formulere sig, men i virkeligheden handler det om elementer som argumentation, forbehold, og hvor meget man kan generalisere. Hvad kan man fx tillade sig at sige, når man har tre små forkølede eksempler, og man godt kunne tænke sig at udtale sig om noget lidt større?” siger hun.

Hvis du sidder og tænker, at det er spild af tid, fordi du alligevel ikke skal



bruge det til noget, efter du er færdig med studierne, så tager du ifølge Lotte Rienecker fejl. Den akademiske genre har faktisk et formål.

”I bund og grund lærer det en at være undersøgende. To vigtige ting, man kan lære af at skrive opgaver og projekter, er, hvordan man skal forholde sig til kilder, og hvordan man laver undersøgelser. Det er relevant for mange, også når de kommer ud på arbejdsmarkedet. Alle skal selvfølgelig ikke være forskere og sidde og skrive lange research papers, men i virkeligheden er rigtig mange af professionernes skrivegenrer afledt af den genre,” siger hun. ◀

5 råd til at skrive bedre opgaver

Vi har spurgt **Lotte Rienecker** om, hvordan man bliver bedre klædt på til at tackle de akademiske opgaver og projekter. Hun giver fem råd:

1 Gør op med dig selv, hvad der egentlig er argumenterne. Argumentationen er en hjørnesten i videnskabelige tekster. Alle argumenter, du fører, skal udgøre ét argument for den overordnede påstand, du kommer med i opgaven. Undgå absolut at postulere. Når du postulerer, fremlægger du påstande uden tilstrækkelig dokumentation, og det er en typisk faldgrube for mange. Hvis du er i tvivl om, hvornår du argumenterer, så vær opmærksom på argumentationssignaler som 'derfor', 'fordi' og 'eftersom'. Og vær så opmærksom på, at du skal være saglig. Du skal ikke få ret i din påstand, du skal bidrage til den viden, der knytter sig til opgaven. Hold en nøgtern og nuanceret tilgang, derved demonstrerer du også en faglig modenhed.

2 Begrund alle elementer, du vælger. Metoder, teorier, begreber, data, kilder. Begrund alt, hvad du gør. Begrundelser viser, at man har inddraget elementer bevidst og selv har skabt en sammenhæng i sit projekt, som man kan argumentere for.

3 Start med at lave en liste over de 5-10 mest relevante kilder og begrund, hvorfor de er relevante. Det gælder også datasæt og empiri. Dine kilder er den litteratur, som fagets teorier og metoder opbevares i, og det er bl.a. i brugen af dem, du demonstrerer, hvor god du er til at håndtere faget. Hvis du er god til at finde og begrunde valg af kilder, viser du, at du kan finde relevant materiale og relatere det til din egen problemformulering og evt. empiri. Der findes ikke noget svar på, hvor mange kilder du skal have med, så lad være med at spørge din underviser om det. Sørg dog for, at du også bruger de nyeste, mest kvalificerede og grundigste kilder. Husk også at kvalificere dine kilder. Det betyder, at du kort introducerer og motiverer inddragelsen af dine kilder, også selvom det er velkendte kilder. Det viser, at du kan begrunde at inddrage de kilder, du har valgt.

4 Skriv hvad du gør, hvorfor du gør det, og hvordan du gør det, og etabler en forbindelse mellem de forskellige elementer. Det hedder at metakommunikere. Det viser, at der er en sammenhæng mellem opgavens dele, og at du har styr på den faglige sammenhæng og kan videreformidle det til læseren. Det tvinger også skriveren til at overveje, hvad man vil bruge informationen til, og det betyder, at man undgår blot at gengive eller beskrive. Man kan gøre det på flere forskellige måder. Fx kan man bruge det i kapitelindledninger eller i opsamlinger på afsnit. Det kan også være noget så simpelt som at skrive 'bemærk at', 'i modsætning til' eller 'sagt på en anden måde'. Brug det dog med måde. Censor og underviser har læst mange videnskabelige tekster, så sørg for, at det ikke bliver en erstatning for substans. Du kan øve dig i det ved at overdrive brugen af metakommunikation i din kladde og efterfølgende fjerne det, du vurderer, er overflødig.

5 Vær ikke bange for at diskutere. Det gælder ikke om at skrive et argument uden modsigelser. Det gælder om at se, om der er punkter mellem fx praksis og teori, som kan diskuteres. Vær hele tiden opmærksom på, hvad der taler imod dine pointer. I diskussionen forholder du dig til både din egen og andres argumentation, og det fylder ikke altid så meget, men det er stadig meget vigtigt. Der kan også være svagheder i din argumentation og dine metoder, men så længe du forholder dig til dem, viser det, at du forstår et vigtigt element i genren – diskussion og kritik. Øv dig ved fx at lave en liste med kritik af dine egne metoder. Væg dit svageste led og beskriv, hvad svagheden er, og hvorfor den er opstået. Begrund derefter, hvorfor du stadig har valgt at inkludere det, og hvordan det påvirker din endelige konklusion.

Frivillig ungeråd giver:

Drop det perfekte online-image

Nutidens unge er den første generation, der er vokset op med sociale medier, men de tænker ikke over, hvad det rent faktisk indebærer. **Dina Hashem** og hendes forening Ung Forbindelse udfordrer de unge på, hvad de vil med deres digitale liv.

Af *Emil Gjerding Nielson* Foto *Lars Bahl*

Gode karakterer og likes på sociale medier fylder enormt meget i unge menneskers liv. I en verden, hvor man konstant er online, kan man nemt komme til at tro, at der ikke eksisterer et liv udenfor. Men det gør der, påpeger Dina Hashem, der læser en kandidat i jura på Københavns Universitet. Hun har sammen med en gruppe unge startet fællesskabet Ung Forbindelse.

❓ Hvad er Ung Forbindelse?

”Vi er en forening, der gerne vil opløfte unge både offline og online. Unge mangler en platform at udtrykke sig på, og den platform skal Ung Forbindelse skabe. Styrken i vores gruppe er, at vi alle er unge i en alder fra 16 til 24, der ikke nødvendigvis har flere års foreningsarbejde med os i bagagen, men vi har den livserfaring at være ung og kende til det at være ung i dag.”

❓ Hvad vil I gøre for at få unge til at tænke over deres digitale liv?

”Vi vil opstille nogle retningslinjer for at ændre attituden på sociale medier og lære unge at bruge dem til deres fordel ved at sætte fokus på, hvad der er det gode online-liv. Det første, vi har

planlagt, er et arrangement, der hedder ’Hvad vil du med dit digitale liv?’ Her skal vi snakke med nogle innovative unge om både det negative og positive ved sociale medier. Derefter vil vi bruge vores erfaringer fra arrangementet og tage ud på skoler og inddrage skoleelever i diskussion.”

❓ Hvad er det gode online-liv for dig?

”Det gode online-liv er for mig et fællesskab, der inspirerer, og et fællesskab, folk har lyst til at deltage i. Man kan nå ud til rigtig mange rigtig hurtigt på de sociale medier, men for at få folk til at bidrage til fællesskabet, skal vi huske at tale pænt og respektere hinanden.”

❓ Hvad har Ung Forbindelse at gøre med det at være jurastuderende?

”Det her med, at man skal være perfekt på sociale medier, kan jeg genkende fra studiet. På første semester mærkede jeg det fysisk på egen krop, og jeg har set medstuderende bryde sammen op til eksamener, fordi de bare skal have det 12-tal. Ung Forbindelse handler også om at sige til unge, at de er gode nok, som de er, og at de ikke skal definere sig selv ud fra en karakter.

❓ Hvordan får du tid til frivilligt arbejde ved siden af studiet?

”Hvis man virkelig vil noget, så finder man tid til det. Jeg har måttet ofre nogle aftaler med venner, men det er det værd, hvis man kan se, at det, man laver, har et formål. Og så har jeg taget to fag på dette semester i stedet for tre.” ◀

” Man kan nå ud til rigtig mange rigtig hurtigt på de sociale medier, men for at få folk til at bidrage til fællesskabet, skal vi huske at tale pænt og respektere hinanden.



Dina Hashem ser klare paralleller mellem onlive-livets krav om at fremstå perfekt og sit eget jurastudie, hvor det handler om altid at skulle præstere det optimale.

Bjørn Sibbern, chef i Nasdaq i New York, har bygget sin karriere på passion for aktier. Og hårdt arbejde.





”Jeg tror
på noget så
gammeldags
som hårdt
arbejde”

43-årige **Bjørn Sibbern** er en del af Nasdaq's absolutte top i New York og har ansvaret for milliarder af kroner. Hans opskrift på en succesrig karriere er enkel: Elsk det, du laver, hold fast i dig selv, og vær klar til at bringe ofre undervejs.

Af Birgitte Borup Foto Pontus Höök

” Frihed har altid været en grundværdi for mig og en vigtig del af min ledelsesstil. Det er klart, at når der er problemer – *when the shit hits the fan* – så står jeg der sammen med mine medarbejdere.

Det kræver blot et kig ud af vinduet, når Bjørn Sibbern skal minde sig selv om, hvad der driver ham som leder. Derude, et pænt stykke under hans skyskraberkontor på 50. etage, står Frihedsgudinden og rækker sin fakkel op imod ham.

”Frihed har altid været en grundværdi for mig og en vigtig del af min ledelsesstil. Det er klart, at når der er problemer – *when the shit hits the fan* – så står jeg der sammen med mine medarbejdere. Men i hverdagen skal de have den nødvendige frihed og tillid fra mig til at gøre deres arbejde, uden at jeg blander mig i alle detaljer,” siger han.

Den filosofi var en selvfølge, før Bjørn Sibbern for et år siden satte sig til rette i hjørnekontoret her i Nasdaq hovedkvarter i New York. Han kom fra et job som øverste chef for den danske fondsbørs, Nasdaq Copenhagen, og hans tilgang som leder var typisk nordisk med høj medarbejderindflydelse og åbne diskussioner i lange baner. Men pludselig blev han ofte mødt af tavshed på møderne. I USA holdt medarbejderne sig ærbødig tilbage, når danskeren med den lange titel, Executive Vice President for Global Information Services, var til stede.

”I Danmark er der tradition for, at alle taler lige ud af posen og siger deres mening. Herovre prøver folk som regel at få en fornemmelse af, hvad jeg mener, før de siger noget. Kulturen er meget hierarkisk, og folk vil gerne være på linje med chefen. Så jeg gør mega meget ud af at skabe tillid og være lyttende – også for at opfange, om tingene går, som de skal.”

Savner du den mere frie tone, der var i Danmark?

”Både og. Jeg synes sjældent, at man entydigt kan sige, at den ene kultur er bedre end den anden. Det er bare forskellige måder at gøre tingene på. I Danmark går der jo omvendt meget tid med, at folk mener en masse og rask væk udtaler sig, selv om de ikke har den fornødne viden at støtte sig til. Det kan også blive for meget.”

Holder fast i sig selv

Bjørn Sibbern valgte at se det som en udfordring, at medarbejderne opfattede ham som anderledes end de amerikanske chefkolleger. Han besluttede at holde fast i den stil, han ankom med, og mens mange chefer imødeser de årlige medarbejdermålinger med gru, forholder det sig stik modsat for konkurrencemennesket Sibbern. Hans mål er at få den højeste medarbejderscore i Nasdaq.

”Jeg tør godt være mig selv, selv om jeg er en anden ledertype, end de normalt ser herovre. Jeg har ikke noget behov for at tage 90 procent af taletiden på møderne, men prøver at træde et skridt tilbage og lade medarbejderne komme på banen, også selv om det måske i første omgang får mig til at fremstå svagere. Det har medarbejderne selvfølgelig skullet vænne sig til. Men man kan ikke vende op og ned på sit ledelseskoncept, fordi man flytter til en ny kultur. Man må være tro mod den, man er.”

Passion for aktier

Hvem Bjørn Sibbern er, kan i grove træk opsummeres i de to hovedprioriteter, der strømmer side om side i hans tilværelse: Finansmarkedet og familien. Siden han som ung CBS-studerende fik



Et studiejob i en lille børsrådgivningsvirksomhed tændte Bjørn Sibberns interesse for aktiehandel. En interesse som stadig driver ham.

et studiejob i en lille børsrådgivningsvirksomhed, har en glødende interesse for aktiemarkedet rullet som det faglige blod i den to meter høje krop.

”Jeg ramte meget tidligt noget, som jeg havde en stor passion for, og det er passionen, der afgør, om du får succes. Jeg mærkede hurtigt, at børsmarkedet var spændende, så det blev dét spor, jeg fulgte,” fortæller han.

Hans karriere er gået via bl.a. E*TRADE Bank til Nasdaq, hvor han i ni år nåede at være både en markant direktør i København og ansvarlig for aktiehandlen i Norden. Han blev især kendt for at kaste sig ind i den offentlige debat og kæmpe for lempeligere skattevilkår for aktieinvesteringer.

”Det lykkedes mig at skabe en vis politisk lydhørhed, og jeg håber stadig, at man vil kopiere systemet i Sverige, som har en langt bedre aktiekultur end



Danmark. Jeg mener helt oprigtigt, at det vil komme alle til gode, hvis man gør det mere attraktivt at investere. Både de små virksomheder, de private investorer og samfundet som helhed,” siger han.

Hårdt arbejde

Det var også årene på fondsbørsen, der skabte grobund for hans nuværende job som en af de højest rangerende ledere hos Nasdaq i New York, og hans CV ligner en stålsat vandring mod en international toppost. Der har ikke været meget unødvendig stilstand på karrierestigens forskellige trin.

”Jeg tror på noget så gammeldags som hårdt arbejde og dedikation. Hvis du møder op med viljen til at arbejde hårdt, kommer du mindst 10 procent længere i livet. Sådan er det bare. Jeg yder en stor indsats, og det har jeg aldrig haft noget

imod, så længe det, jeg arbejder med, er super spændende.”

På Manhattan løber hans arbejdsuger hurtigt op på 60-70 timer, og den arbejdsmængde er symptomatisk for Sibbern. Alligevel har han taget to supplerende uddannelser undervejs i karrieren: En HD i finansiering og en MBA.

”Jeg blev leder i en ret ung alder og har altid brugt meget tid på medarbejderne. Jeg havde ikke meget tid til faglig fordybelse, og det savnede jeg. Studierne var med til at tilfredsstille min indre nørd. Jeg tror ikke, at det har rykket alverden ved min karriere, at jeg videreuddannede mig, men det gav mig en følelse af at være up-to-date.”

Hvordan fik du tid, samtidig med at du havde børn og et krævende job?

”Lad mig sige det på den måde: Mit fremmøde var ikke verdens største.

BJØRN SIBBERNS BEDSTE KARRIERERÅD

1 Man skal lave noget, man selv synes er super spændende. Passion bringer én meget, meget langt.

2 Vær klar til at ofre noget, især tid. Det er en forudsætning for en god karriere. Især i udlandet kommer man ikke langt med 37 timer om ugen.

3 Pas på med håndfaste karriereplaner. Vær åben for det, der sker. Der er mange ting, der spiller ind undervejs – også tilfældigheder.

4 Vær ikke bange for at prøve noget nyt. Jeg har arbejdet en del år i både Oslo og Stockholm, og det har ikke altid været sjovt at rejse frem og tilbage, men det var dét, der skulle til, hvis jeg ville have jobbet. Jeg har indimellem været i tvivl, når jeg stod foran noget nyt – men jeg har altid sagt ja og kastet mig ud på isen alligevel.

Jeg brugte mine aftener og nætter og kørte det i høj grad som selvstudium.”

Hvordan var dine karakterer så?

”Jeg lå stadig i den gode ende...”

Børnene måtte opgive alt

Det kan være svært at få øje på andet end nystrøgne pressefolder og evig orden i penalt huset, når man sidder over for Bjørn Sibbern. Men han erklærer selv, at han har taget sit kvantum søvnløse nætter. Som dengang han skulle navigere fondsbørsen igennem i en finanskrisse, der grådigt gnavede i markedet. Eller dengang han fik tilbudt jobbet i New York, og hans to børn på otte og ti år var alt andet end begejstrede for idéen.

”Jeg tænkte da på, om det var for meget at forlange af børnene at bede dem flytte med herover. Jeg var ret rolig ved selve jobbet, men tanken om, at mine børn ikke ville falde til, bekymrede mig. Jeg bad dem jo om at opgive alt det, de kendte – deres skole, deres venner og deres fritidsinteresser – for min skyld,” siger han.

Derfor flyttede han i første omgang alene ind i en lejlighed nær Wall Street, da han tiltrådte i november sidste år. Først i sommer fulgte hustruen og børnene med.

”Jeg var især nervøs for skolestarten på Manhattan, hvor børnene ingen kendte og ikke talte sproget flydende. Men det er foreløbig gået godt, og de er begyndt at have legeaftaler. Og på længere sigt kan det jo blive en stor gave til dem at være her og lære engelsk som andetsprog. Hvis de klarer at falde til her, kan de klare det meste.”

Er du en hård far?

”Min kone vil nok sige ja. Jeg erkender, at jeg sikkert stiller højere krav end gennemsnitsdanskere. Det er jo ikke, fordi jeg kører en kinesisk disciplin derhjemme – mine børn får skam lov til at lege og være sig selv – men jeg lærer dem bl.a., at når man melder sig til noget, så skal man også gennemføre det. Hvis man gerne vil gå til svømning, skal man give det en reel chance og ikke bare

” *Jeg var ret rolig ved selve jobbet, men tanken om, at mine børn ikke ville falde til, bekymrede mig.* ”



BJØRN SIBBERN

- ▶ **2016-** Executive Vice President, Global Information Services, Nasdaq New York.
- ▶ **2008-2016** Adm. direktør, Nasdaq København (Københavns Fondsbørs) med ansvar for det nordiske aktiemarked.
- ▶ **2006-2008** Direktør, E*TRADE Bank.
- ▶ **2004-2006** Vice President, OMX.
- ▶ **2001-2004** Aktiechef, Stocknet.
- ▶ **2013** Executive MBA, CBS.
- ▶ **2006** HD i finansiering, CBS.
- ▶ **1999** Cand.merc.jur., CBS. Født 1974.

stoppe efter første gang, hvis det ikke er sjovt længere. Og jeg vil også ærligt sige, at jeg synes, den danske folkeskole er for slap. Jeg kan godt lide, at mine børn lærer noget, og jeg sætter pris på den disciplin, der er i USA.”

Hvad synes du, der mangler i den danske folkeskole?

”Man kan godt stille højere krav, uden at børnene tager skade af det. Mine børn går på en helt almindelig folkeskole herovre, men alligevel er der en markant anderledes disciplin end i Danmark. Man kommer ikke for sent til timerne, og man laver sine lektier. Der er en anden respekt. I Danmark er folkeskolen dygtig til det sociale, men i USA er der nogle fastere rammer og tydeligere krav,” konstaterer han.

Nyd rejsen!

Men selv en mand, der værdsætter disciplin og udøver den mere end de fleste, må erkende, at der kun er 24 timer i døgnet. Bjørn Sibbern plejer at være blandt løberne ved New York Marathon, men i år har han aflyst. Han kommer til at tilbringe størstedelen af sine vågne timer på kontoret med den formidable udsigt. På nær weekenderne, som er helligt familien.

”Jeg er taxachauffør på fuld tid lørdag og søndag, hvor jeg kører mine børn til al mulig sport. Men det gør jeg nu med stor glæde,” siger han.

Til gengæld bruger han ikke meget tid på at spekulere på fremtiden.

”Jeg tror, at man skal passe på med hele tiden at kigge frem. Hvis man lægger en stor indsats i sit job og interesserer sig for det, man laver, skal det nok bringe én nogle spændende steder hen. Det eneste, jeg ved, er, at vi skal tilbage til Danmark om nogle år, for det har jeg lovet min familie. Indtil da vil jeg fokusere på at nyde den rejse, jeg er i gang med.” ◀

Bjørn Sibbern tror ikke på forkromet karriereplanlægning. Interesse og indsats er vejen til spændende muligheder, lyder hans opskrift.





”

For at kende de
rigtige mennesker
skal du jo møde
dem først.

*Jakob Fogh Nissen, Senior Consultant, PwC.
Medlem af Djøf siden 2011.*

Du bliver bedre af at være sammen med andre, der er virkelig gode

Djøf består af 90.000 kompetente medlemmer, der kan berige hinanden. Derfor har du som medlem af Djøf et ekstra stærkt afsæt for din faglige udvikling.



Netværk



Arrangementer



Mentorprogrammer



Kurser og uddannelser

Mød andre medlemmer ved arrangementer, i netværk, på kurser og uddannelser eller i mentorforløb og få faglig inspiration til den karriere og det arbejdsliv, du ønsker dig.

djoef.dk/fagligudvikling

djøf

Tænk længere

Fra kommunal topchef til byrådsmedlem

Vi taler med tre kandidater til kommunalvalget, som prøver at tage springet fra chefskrivebordet til byrådsalen. Hvorfor stiller de op, og hvad mener de om debatten om kommunale topcheferes løn og kontrakter?

Hvad får en tidligere kommunaldirektør til at stille op til sit lokale byråd? Og hvordan ser man på diskussionen om kommunale topcheferes løn, når man selv kommer fra den kommunale direktion?

Vi spørger en kommunal chef og to tidligere kommunaldirektører, som alle tre stiller op til kommunalvalget, om deres motivation, syn på cheflønninger og på muligheden for mere mobilitet mellem offentlige og private toplederjobs.

Af Eva Bøgelund



ALLAN
VENDELBO (K)

❓ Hvorfor stiller du op?

“Fordi der er plads til forbedring her i Egedal. Vi udmærker os desværre ved at være den kommune i hele landet, hvor borgerne er mindst tilfredse med kernevelfærden. Vi ligger også helt i bund i erhvervs-klimamålingerne. Jeg mener, at jeg via mine erfaringer kan bidrage til at få ændret på det.”

❓ Du har været formand for Kommunaldirektørforeningen – mener du som politiker, at mediernes kritik af de kommunale topcheferes lønvilkår er berettiget?

“Helt overordnet: Lønnen er ikke for høj det store ansvar taget i betragtning. Jeg har arbejdet i to virksomheder uden for den kommunale verden og fik mindst det samme i løn, som da jeg var kommunaldirektør, for et arbejde, som ikke var ligeså krævende. Men de sager, som mediernes har slået ned på med åremålsaftaler fra før 2015, hvor fratrædelsesgodtgørelsen også

❓ ”Vent til næste år. Vi ser altid flere fyringer året efter et kommunalvalg.”

Kommunaldirektør i sammenlagt 20 år i Stenløse, Høje Taastrup, Ballerup og Greve, formand for Kommunaldirektørforeningen 2000-04. Partner og direktør i Lundgaard Management og salg- og marketingdirektør i Statens og Kommunernes Indkøb. I dag freelancekonsulent med eget firma. Stiller op for K i Egedal Kommune. 62 år.

gives, selvom man ikke fratræder, er jeg enig i, er uheldige.”

❓ Hvorfor?

“Fordi en fratrædelsesgodtgørelse skal udløses, når man fratræder og skal ud og finde et nyt job. Åremålsansættelser laves for at sikre en fornyelse på posten efter et aftalt antal år, hvilket er en god intention. Og så er det jo fair, at den, som må vige jobbet, får en godtgørelse. Til gengæld er det – hvis en sådan fornyelse lykkes med succes – alle pengene værd for kommunen.”

❓ Medierne har også hevet eksempler frem, hvor de mener, at kommunale chefer får for meget med ud ved en regulær fyring?

“Der er jeg uenig. Det er et vilkår for kommunale topchefer, at kemi og holdninger kan ændre sig, fx når der kommer en ny borgmester. Vent til næste år. Vi ser altid flere fyringer året efter et kommunalvalg. Man kan også let komme i modvind, når man

passer sin opgave med at sikre lovlig forvaltning. Der kan være borgmestere, som synes, det er kedeligt med sådan en stivnakket kommunaldirektør og derfor vil af med ham eller hende. Derfor skal det koste at afskedige en kommunal chef usagligt.”

❓ Du har selv haft job i den private – skal der være større mobilitet fra den private sektor ind på kommunale topposter?

“Ja, men der er meget få private direktører, som kan magte jobbet, fordi det kræver en meget tæt og langvarig fornemmelse for det politiske. Men på fagchefniveau kan det sagtens lade sig gøre, og det ville være en stor inspiration for kommunerne.”

❓ Men hvad med lønnen?

“Det er jo den helt afgørende forhindring – som ikke er til at løse. Det er ærgerligt. Men den offentlige sektor vil aldrig kunne matche private lønninger.” ◀



JESPER
HJORTH (S)

”Forskellen på en god og middelgod socialdirektør er 10 mio. kr. om året.”

Kommunaldirektør i Odder Kommune 1991-2012. I sin tid medlem af den aarhusiansk-østjysk baserede 'Foreningen for Åbenmundede Bureaukrater'. Tidligere medlem af Kommunaldirektørforeningens hovedbestyrelse. Forfatter til bogen 'På kanten af politik' fra de sidste år som kommunaldirektør. Gik på pension i 2015. Stiller op for S til Odder Byråd ved KV17. 65 år.

? **Hvorfor stiller du op?**
"Fordi jeg er engageret i politik og i mit lokalområde og for at støtte en dygtig, kvindelig borgmesterkandidat."

? **Mener du som S-politiker, at kommunaldirektører har for høj løn og for gode fratrædelsesordninger?**
"Jeg er enig i den kritik, som der nu – igen – har været i medierne af, at der gives fratrædelsesbeløb ved åremålsansættelser, selvom direktøren fortsætter i jobbet. Det kan

man ikke forklare rimeligheden i for almindelige borgere. Heller ikke selvom, det kun er for aftaler indgået før 2015.

Derimod mener jeg, at lønniveauet er passende. Der skal kompenseres på lønnen for jobbet's belastning og kompetencekrav. Jeg tror, at meget af den offentlige forargelse bundet i, at folk tror, at direktørerne bare er en slags byrådssekretærer. Men vi taler om en milliardomsætning og tusinder af ansatte. Jeg fik selv lidt over en mio. kr.

i mine sidste seks år som kommunaldirektør. Det niveau ligger ingen privat direktør med tilsvarende ansvar på."

? **Men kommunerne henter jo heller ikke deres topchefer fra det private?**

"Nej, for folk, som har satsset på den private sektor, har ikke de kvalifikationer, der skal til. Mange offentlige topledere kan begå sig godt i store private virksomheder, men det modsatte er ikke tilfældet. Det er forsøgt – med lidet held."

? **Men så konkurrerer kommunerne jo ikke med de private på lønnen?**

"Jo, det er jo netop det, og det er vigtigt, at kommunerne kan tiltrække de bedst mulige kandidater, og det er man nødt til at betale for. Lars Lundgaard (tidl. ejer af Lundgaard Management med speciale i kommunale chefer, *red.*) sagde engang, at forskellen på en god og middelgod socialdirektør er 10 mio. kr. om året på et kommunebudget. Tabet på den dårlige kommunaldirektør er bare desto større." ◀

Kommunalvalg i skyggen af lønkritik

Op til kommunalvalget har medierne – anført af DR, TV2 og Jyllands-Posten – sat de kommunale topchefer's løn, fratrædelsesordninger og åremålskontrakter til debat.

Kritikken er især haglet ned over de åremålskontrakter fra før 2015, som nogle kommuner har indgået, og hvor direktøren kan få udbetalt en fratrædelsesbonus, også selvom han/hun forbliver i jobbet, når åremålsperioden udløber.

Henning Thiesen, formand for Djøfs Offentlig, har prøvet at forsvare de kommunale topchefer på alle kanaler.

Hvad er Djøfs svar på kritikken af, at I har været med til at indgå de kritiserede åremålskontrakter med fratrædelsesbeløb, selvom direktøren bliver?

"Vi har for det første understreget, at netop fordi det ikke forekommer rimeligt, blev reglerne jo ændret ved overenskomstforhandlingerne i 2015. Den oplysning kom desværre alligevel ikke rigtigt frem

i medierne. For det andet har vi sagt, at vi gerne deltager i en drøftelse ved overenskomstforhandlingerne nu i 2018 af, om der er behov for at se på reglerne igen."

Men hvad hvis ikke folk forstår det, heller ikke selvom det kun er for kontrakter indgået før 2015?

"Det helt centrale og overordnede for os er, at kommunerne skal kunne ▶▶



rekruttere de dygtigste til jobbet. Det har de – og samfundet – brug for. Derfor skal kommunale topchefer have ordentlige løn- og ansættelsesforhold. Jobbet tæt på borgmester og byråd indebærer en risiko. Det viser det antal sager, vi får ind om afskedigelser blandt vores kommunale chef-medlemmer. Derfor er jeg også glad for, at mange af landets borgmestre ikke har ladet sig blæse omkuld i den her debat.”

Hvordan har du oplevet mediernes dækning af denne sag?

“Vi er som sagt kede af, at det ikke kom frem, at reglerne blev ændret i 2015. Og så er jeg desværre også nødt til at sige, at jeg er skuffet over, at DR TV-Avisen i et indslag om DR's dokumentarserie ('De dyre direktører', red.) sluttede af med at meddele, at Djøf ikke ønskede at medvirke i et tv-interview. Men vi havde tilbudt at stille op i et telefoninterview, fordi vi af praktiske grunde ikke havde mulighed for et interview til kamera. Så det, synes vi, er en misvisende fremstilling.” ◀

” Det er et stort problem, når lønninger kommer ud af trit med det, almindelige mennesker vurderer som fair.



**KIM
HJERRILD (Å)**

”Faktisk løber vi en risiko med for høje lønninger.”

Økonomichef i Københavns Ejendomme & Indkøb, som er en del af Økonomiforvaltningen. Har før arbejdet i privat sektor og NGO'er. Ordfører for folkeskole, økonomi og budget i Alternativet København. Kandidat til Borgerrepræsentationen for Alternativet. 57 år.

? Hvorfor stiller du op?

“Jeg ønsker en åben og inddragende kommune med en mere decentral styring. Muligheden for at finde de faglige løsninger er blevet for dårlige. Tag fx folkeskolen. Her er jeg sikker på, vi når længere med tillid og lokal frihed.”

? Hvordan får du tid til at føre valgkamp med et chefjob?

“Spørg min kone og mine arme fire unger. Jeg skruer ned for alt. Heldigvis har jeg to ugers ferie op til valgdagen. Det her kan kun lade sig gøre som chef, fordi min afdeling er i en god gænge, og fordi mine chefer over mig har fuld forståelse for mit politiske engagement.”

? Løber du ikke ind i habilitetsproblemer, hvis du bliver valgt?

“Det vil jeg være meget opmærksom på. Jeg har det ufravigelige princip, at jeg kun bruger offentligt tilgængeligt materiale i mit politiske arbejde. Og jeg sidder så også fire niveauer under Frank Jensen og tre niveauer under Økonomiforvaltningens øverste direktør. Sad jeg højere oppe, ville det ikke være rigtigt af mig eller muligt at stille op.”

? Hvordan stiller du dig som Å-politiker til debatten om kommunale chefers løn?

“De aftaler om åremål fra før 2015, hvor man får fratrædelsesgodtgørelse, selvom man fortsætter i jobbet, burde aldrig være indgået mellem kommunen og direktøren og dennes fagforening. De aftaler har skadet kommunernes omdømme

og berettiget næret befolkningens fordomme om både kommunale topchefer og de folkevalgte dømmekraft. Det er et stort problem, når lønninger kommer ud af trit med det, som almindelige mennesker vurderer som fair.”

? Men lønnen ligger jo langt under, hvad en privatansat topchef med langt mindre ansvar typisk tjener?

“Motivationen i et offentligt topjob kommer ikke fra lønnen. Faktisk løber vi en risiko med for høje lønninger. En løn på fx 1,8 mio. kan give forcerede chefer. Balancen mellem at tænke i empati, omgængelighed og det bedst mulige for holdet og så at ville vise opad, at man leverer for sin voldsomt høje løn, kan ryge.”

? Men hvad med fratrædelsesgodtgørelsen, hvis man bliver fyret?

“Vi har ikke brug for nikkedukker. Topchefer skal turde udvise mod og holde fast i de faglige synspunkter. Derfor skal uberettigede fyringer udløse en generelt accepteret fratrædelsesordning, fx 12 måneders løn. Vi vil også gerne have mobile topchefer med erfaring fra forskellige jobs – efter min mening også meget gerne fra den private sektor. Men hver gang en kommunal topchef skifter til et nyt job, løber han eller hun en risiko, fordi man arbejder så tæt op mod det politiske niveau. Under overfladen kan det miljø være ekstremt subjektivt, indspist, irrationelt og svært gennemskueligt selv for den dygtigste rekrutteringskonsulent. Derfor ser vi så mange chefskifter på topniveau i kommunerne.” ◀

Vandmasserne Var Voldsomme Ved Vinkælderen.

**Du kan ikke forhindre voldsomt vejr.
Men du kan sørge for at have dit på det tørre.**

Når naturen spiller med musklerne, gælder det om at have orden i forsikringspapirerne. Med Codan Hus er du godt dækket ind ved fx storm, skybrud og brand. Og skulle jeres hjem blive ubeboeligt efter en dækningsberettiget skade, sørger vi for genhusning i op til 18 måneder. Lad os hjælpe med at sammensætte en forsikring, der dækker dine behov.

Sæt dine forsikringer i system og spar

- 1 kerneforsikring: **20 % rabat**
- 2 kerneforsikringer: **28 % rabat**
- 3 kerneforsikringer: **32 % rabat**

Kerneforsikringer er fx indbo-, bil- og ulykkesforsikring.

Ring til os på **33 55 30 80**,
eller læs videre på codan.dk/djoef



Forsikring er værd at gøre ordentligt

CODAN

Datasjusk bliver dyrt

Et flertal i Folketinget vil straffe offentlige myndigheder med bøder for lemfældig omgang med borgernes data. Regningen kan blive på op til 16 mio. kroner, hvis fuldmægtig Nielsen glemmer sin bærbare pc med ukrypterede persondata i bussen.

Af *Helle Baagø* Foto *Jacob Nielsen*

Efter måneders debat om bødesanktioner til offentlige myndigheder for at sjuske med borgernes private data er regeringen nu klar til at gennemføre en historisk ændring af dansk retspraksis.

Justitsminister Søren Pape Poulsen (K) har fremsat et lovforslag, der gør det muligt at straffe kommuner, regioner og staten økonomisk for ikke at beskytte persondata mod misbrug, læk og hacking.

Bødestørrelsen kan ifølge Politiken blive på op til fire procent af en myndigheds driftsbevilling eller højst 16 millioner kroner, hvis fremmede hacker sig ind til fx cpr-numre eller sundhedsdata – og hvis fuldmægtig Nielsen har glemt sin bærbare pc med personfølsomme sagsmapper i bussen.

“Lovforslaget tager den offentlige sektor hen i en retning, som vi ikke har set tidligere. Myndighederne skal i gang med en større kulturændring,” siger privacy-eksperten Emilie Norsk, der er senior manager i rådgivnings- og revisionsfirmaet KPMG.

Selve reglerne er ikke forandret dramatisk i forhold til tidligere. Det er ‘alvorligheden’ og det store fokus på ansvarlighed og sikre arbejdsprocesser, som er det nye, fremhæver hun.

Lander data i de forkerte hænder, skal offentlige myndigheder som private virksomheder klart kunne dokumentere,

” Datasikkerhed bliver nu en god businesscase

Hanne Marie Motzfeldt, lektor i persondataret ved Aarhus Universitet

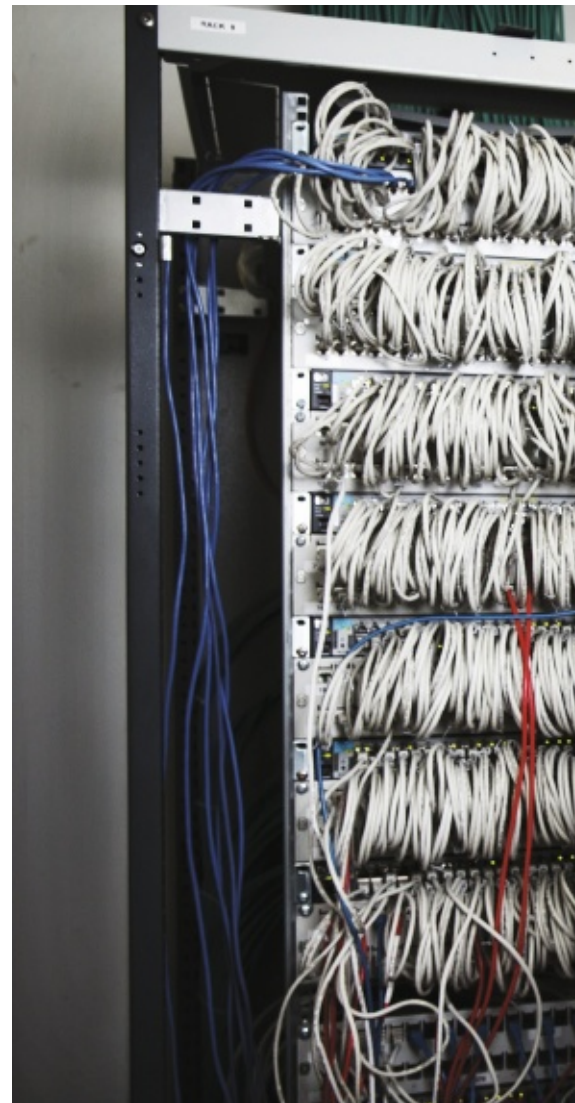
at de organisatorisk og teknisk har gjort alt, hvad de kunne, for at sikre data ud fra kriterierne i forordningen, og at de har uddannet deres medarbejdere til at arbejde ansvarligt med personoplysninger.

Er både processerne, teknikken og dokumentationen i orden, er risikoen for at få bøder mindre, også selvom der opstår en sag om misbrug eller lækage, fremhæver Emilie Norsk.

“Tager vi eksemplet med den glemte pc i bussen, vil sanktionen bl.a. afhænge af, om data er krypteret, om der er lås på computeren, og om medarbejderen er blevet instrueret i, hvordan man beskytter persondata. Hvis ingen af de tre forholdsregler er til stede, nærmer vi os en klækkelig bøde,” siger hun.

Man vinder ikke valg på IT

Selvom bøder til offentlige organisationer ikke er så store som til det private erhvervsliv, vil de nye regler klart komme til at virke præventivt. Det mener lektor i forvaltningsret og persondataret ved Aarhus Universitet, Hanne Marie Motzfeldt.



Hun har tidligere i Djøfbladet været ude med riven efter manglende databeskyttelse i det offentlige. (Djøfbladet 10/2017, red.)

“Datasikkerhed bliver nu en god businesscase. Stiller kommunens IT-afdeling med et krav om tre millioner kroner til at sikre persondata, vil ledelsen være langt mere lydhør end tidligere. Det gælder også for lokalpolitikere, som hidtil ikke har givet området den store bevågenhed. Man vinder valg på borgernære sager som børnehaver og skoler – ikke på IT,” som hun siger.

Selvom hun tilslutter sig lovforslaget om økonomiske sanktioner, beklager

Hanne Marie Motzfeldt, at det er blevet nødvendigt at bruge bøder som styringsredskab i det offentlige.

“Det kunne man have undgået, hvis man i tide havde indført en bonus for høj datasikkerhed i resultatkontrakterne mellem staten, regioner og kommuner,” siger hun.

Justitsministeriet tilsidesat

På Christiansborg har blandt andet Alternativet og Liberal Alliance tidligt markeret sig som stærke tilhængere af, at private og offentlige skal have samme straf, når reglerne om persondatabeskyttelse ikke overholdes.

Nu står et flertal i Folketinget efter alt at dømme klar til at vedtage loven, der har titlen Forslag til lov om ændring af lov om retshåndhævende myndigheders behandling af personoplysninger (L69). Dermed skubber politikerne både Justitsministeriets advarsler og kommunernes kritik til side.

Argumenterne imod bøder lyder på, at det ikke giver mening at flytte skatte kroner rundt fra den ene kasse til den anden, og at det kan gå ud over velfærden, hvis regioner, kommuner og ministerier skal sætte penge til side til eventuelle sanktioner.

Fortalerne for økonomisk straf peger på, at der skal en effektiv lovgivning til for at dæmme op for den efterhånden lange række af kritiske persondatalæk fra offentlige servere og IT-systemer. Det er også urimeligt, at private virksomheder og offentlige myndigheder ikke er sidestillet, fremfører blandt andet Dansk Erhverv.

Bødestraf til offentlige myndigheder er et brud med den hidtidige danske retspraksis på området. I dag kan kun arbejdstilsynet straffe stat, kommuner og regioner med bøder. Det sker, hvis myndighederne overtræder arbejdsmiljøloven. Og da er sanktionerne langt mindre. ◀

HÅRD BRITISK TILGANG

Regeringens lovforslag om bødestraf til offentlige myndigheder er en udmøntning af en EU-forordning, der træder i kraft 25. maj 2018.

Fra den dato kan alle private virksomheder blive straffet med bøder på op til 20 millioner euro eller fire procent af den årlige globale omsætning, hvis de ikke overholder bestemmelserne om sikring af persondata.

Til gengæld har de enkelte EU-lande ret til selv at beslutte, om offentlige myndigheder også skal kunne straffes økonomisk. Danmark følger med regeringens nye lovforslag praksis i lande som England og Spanien.

Især det britiske Information Commissioners Office, ICO, har været en af EU's hårde hunde, når det gælder bødestraf til offentlige myndigheder for at sjuske med borgernes personlige data.

En læk af navne på sexdømte fra en mindre politistation i provinsen kostede fx i 2015 150.000 britiske pund.



Store bøder for datasjusk kan gøre det lettere at overbevise ledelse og politikere om at øge sikkerheden, vurderer Hanne Marie Motzfeldt fra Aarhus Universitet.



Det hæderkronede universitet i Oxford i England valgte danske Rasmus Kløis Nielsen, da universitetet skulle udpege sin første professor i politisk kommunikation.

RESUME

Som nyudnævnt Oxford-professor skal Rasmus Kleis Nielsen lede det hæderkronede universitets arbejde med at kortlægge de kolossale omvæltninger, der i disse år sker i medieverdenen, og udpege konsekvenserne for samfundet.

Google, Facebook, Amazon og Apple tjener styrtende og er blevet mindst lige så vigtige for den offentlige debat som de traditionelle medieorganisationer, der ikke blot har svært ved at få økonomien til at hænge sammen,

men også mister stadig flere borgeres tillid. Samtidig forandrer mediebrugernes adfærd sig hastigt, hvilket bl.a. betyder, at vi bruger langt mindre tid på nyheder end for blot et par årtier siden.

”Hvordan formidler man komplekse problemstillinger, hvis man kun har folks opmærksomhed i to minutter?” som Rasmus Kleis Nielsen formulerer en af udfordringerne.



Digital udvikling hiver tæppet væk under pressen og politikerne

Rasmus Kleis Nielsen er netop blevet udnævnt som Oxford Universitets første professor i politisk kommunikation nogensinde. Han håber at bruge den platform til at klæde borgere, politikere og medier bedre på til at træffe komplekse beslutninger om en stadig mere uigennemskuelig medieverden.

Af *Annetta Schultz Jørgensen* Foto *Helene Sandberg*

Da Rasmus Kleis Nielsen i 2010 lige var ansat som ung forsker på Oxford Universitet i England, faldt han en af de første dage i snak med en ældre professor over frokosten ved et langbord i en af universitetets spisesale.

Han fortalte, at han var nyansat forsker i journalistik og politisk kommunikation, hvorefter professoren lænede sig frem, kiggede hen over brillekanten og sagde: ”Jeg har aldrig forstået, hvorfor Oxford Universitet skal have noget med journalistik at gøre. Det er jo hverken intellektuelt interessant, vigtigt eller særlig brugbart!”

Syv år senere er Rasmus Kleis Nielsen ikke desto mindre udpeget som Oxford Universitets første professor i politisk kommunikation nogensinde.

”Indstillingen til politisk kommunikation har ændret sig kolossalt de senere

år. Og når Oxford Universitet opretter et professorat på området netop nu, så er det klart ud fra en anerkendelse af, hvor definerende et øjeblik medieverdenen står i lige nu. Et øjeblik, der er dybt formativt for journalistikken og for sammenhængen mellem vores folkestyre og medierne,” siger Rasmus Kleis Nielsen fra sit kontor på Reuters Institute for the Study of Journalism i Oxford, hvor han de seneste to år har været forskningsleder for den voksende forskningsgruppe på nu 10 ansatte.

To megatrends

Ifølge den nye danske professor står politisk kommunikation midt i en revolutionerende brydningstid pga. især to megatrends, der primært udspringer sig i den vestlige verden, om end med forskellig hastighed. Den ene er udviklingen i medieteknologien og den måde, vi bruger den på, og den anden er en

voksende tillidskrise mellem borgerne og nyhedsmedierne.

Om det første fortæller han:

”Jeg er den sidste generation, der stadig kan huske den tid, hvor nyheder primært var noget, man fik gennem tv, radio eller på print. Dengang man fik sine nyheder ved hurtigt at bladde morgenavisen og se en halv times nyheder om aftenen. Det har på rekordtid ændret sig fundamentalt. I dag får de fleste nyhederne løbende igennem dagen med hurtige scrolls på smartphonen, gennem nyhedsfeeds på Facebook og via søgemaskiner. Og selvom de tidligere nyhedsvaner ikke ligger langt tilbage, er de allerede utænkelige for de unge i dag. De vil ikke for nogen pris undvære valgfriheden, det enorme udbud og den brugervenlighed, som kendetegner dagens nyhedsudbud,” siger den 43-årige professor.



Holdningen til politisk kommunikation som forskningsfelt har ændret sig, og Rasmus Kleis Nielsen peger på, at hans udpegning også er en anerkendelse af området.

Medieforbrug er polariseret

Det rekordhurtige skift fra begrænset og fælles landsdækkende aviser og tv-kanaler til et eksplosivt og digitalt medieudbud har ifølge Kleis Nielsen skabt et mere polariseret medieforbrug.

”Den forandring er vigtig fra et politisk perspektiv, fordi det faktum, at man i dag har langt flere nyheder at vælge imellem, betyder, at folks medieforbrug fordeler sig meget mere efter interesse end før. De, der interesserer sig meget for politik og samfund, får mere og mere, mens de, der interesserer sig mindre for politik, får mindre. Ikke fordi de interesserer sig mindre for deres samfund, end folk gjorde før, men fordi de har mere at vælge imellem i dag. Det polariserer dagens medieforbrug langt mere og har skabt en meget større forskel på, hvor velorienterede borgere generelt er

” De, der interesserer sig meget for politik og samfund, får mere og mere, mens de, der interesserer sig mindre for politik, får mindre.

om samfundet og den politiske debat,” siger han.

Han fortæller, at for 20 år siden, når en gennemsnitligt dansker kom hjem fra arbejde og tændte for fjernsynet ved 19-20-tiden, var sandsynligheden for på et eller andet tidspunkt at tune ind på tv-nyhederne stor, da der ikke var andet at se. Uanset om man interesserede sig for nyhederne eller ej. Det betød, at de, der var mest interesserede i politik, og som allerede havde læst avis om morgenen, faktisk ikke blev så meget klogere af tv-nyhederne om aftenen. Til gengæld endte de folk, der egentlig ikke interesserede sig for politik, med at se nyhederne alligevel og blev derfor automatisk mere oplyste.

”Der foregik altså tidligere en form for uintenderet læring. Men den er for nedadgående i dag, fordi man nu skal opsøge nyhederne for at få dem. Det skaber et mere ulige samfund mellem dem, der interesserer sig for deres samtid, som får mere og mere viden, og dem, der ikke gør, og derfor får mindre og mindre. Hvilket igen får konsekvenser for vores folkestyre,” siger den danske professor.

Få minutters nyheder om dagen

Eksempelvis ved man fra forskningen, at folks vidensniveau om samfundet i høj grad påvirker den måde, de stemmer på ved folketingsvalg og afstemninger. Jo mindre oplyst man er om den politiske proces, dagens debat og udviklingen i samfundet, desto mere stemmer man med afsæt i andre ting, fx partiloyalitet eller enkeltsager.

”Det er ikke nødvendigvis en dårlig udvikling, men den er vigtig at kende til for politikere og ikke mindst medierne, fordi det altså vidner om, at folk stemmer af andre beveggrunde i dag end tidligere,” siger Kleis Nielsen og tilføjer, at den faktiske tid, vi bruger på at tilegne os nyheder i dag, også er blevet markant mindre.

Hvor en almindelig vesteuropæisk borger for et par årtier siden i snit så to til tre timers tv om dagen, hvoraf en femte- eller sjattedel var nyheder, er det digitale mediebillede helt anderledes nu. I dag anslår man forbruget af nyheder til at udgøre mindre end fem procent af den tid, vi bruger med digitale medier.

”Spørgsmålet for både journalister og politikere i dag er derfor, hvordan man formidler komplekse problemstillinger, hvis man kun har folks opmærksomhed i to minutter og et par hurtige kig på overskrifter på Facebook i løbet af dagen. Et reduceret opmærksomhedsrum, der også har voldsomme konsekvenser for den politiske kommunikation,” siger Rasmus Kleis Nielsen.

Tillidskrise i samfundsdebatten

Den anden store aktuelle udvikling handler ifølge Kleis Nielsen om den voksende tillidskrise, der i disse år udspiller sig mellem borgerne i samfundet og de institutioner, der strukturerer samfundsdebatten. Det vil sige de politiske partier, Folketinget, regeringen, nyhedsmedier, fagforeninger, sociale bevægelser og flere endnu.

”Hele det mellemlag af fælles institutioner mellem borgerne og grundloven er enormt vigtigt for vores demokrati, fordi det hjælper os med at finde sammen og deltage kollektivt i folkestyret.

LÆS MERE

- ▶ R. Kuhn & R.K. Nielsen (red.) (2014): 'Political Journalism in Transition: Western Europe in a Comparative Perspective'. London: I.B. Tauris.
- ▶ R.K. Nielsen & K.C. Schrøder (2014): 'The relative importance of social media for accessing, finding, and engaging with news: An eight-country cross-media comparison'. I: Digital Journalism, vol. 2 (4): s. 472-489.
- ▶ R.K. Nielsen (2012): 'Ground Wars: Personalized Communication in Political Campaigns'. Princeton: Princeton University Press.

I øjeblikket svækkes tilliden til det mellem-lag kraftigt af flere grunde, i ekstrem grad i USA og Storbritannien, men også i mindre grad i Danmark. Bl.a. pga. en voksende negativ nyhedsformidling og politisk debatkultur,” siger han.

Samtidig med at journalister vinkler nyheder mere og mere negativt, er den politiske debatkultur præget af, at politikere ikke bare fremstilles indbyrdes politisk uenige, men det sker også på en måde, der tit beklikker deres individuelle troværdighed. Det svækker den generelle tillid til det politiske system og øger ifølge Rasmus Kleis Nielsen modviljen mod at acceptere hele det kollektivt politiske projekt, fordi det fremelsker en kultur, hvor vi som borgere bliver mere og mere kritiske.

”Kritisk sans er på mange måder godt, men vi er ved at udvikle en ny form for kritisk og nærmest negativt medborgerskab, hvor vi som borgere sætter spørgsmålstegn ved alting. Det betyder, at vi er ved at glemme, at man faktisk også øver indflydelse ved at tilslutte sig noget og sige JA. Det er farligt, fordi vi som samfund er dybt afhængige af borgernes evne til at kunne bakke op om ting for at kunne gennemføre de store, svære og kollektive beslutninger, som udvikler vores samfund. Dem, som kræver, at man tilslutter sig fællesskaberne og kan gå på kompromis og altså sige JA og ikke kun nej.”

Google og Facebook har hovedrolle

Og det er så de udviklinger, som Kleis Nielsen og resten af instituttet forsøger at stille skarpt på gennem både kvantitative og kvalitative studier.

”Hele vores mission er at bedrive forskning, der adresserer de her store spørgsmål og gør det uafhængigt, evidensbaseret og tilgængeligt. Hvilket især også handler om at bringe forskningen ud til både borgere, medieintendenter, politikere og embedsmænd. Så de kan beslutte, hvilke medier vi ønsker os i fremtiden, og hvad vi kan gøre sammen og hver for sig for at sikre, at vi får dem. Det er enorme mediepo-

litiske og personlige beslutninger, som presser sig på, og som vi håber, at man med vores forskning kan træffe på et mere velinformeret grundlag,” siger medieprofessoren.

I den forbindelse koncentrerer instituttets forskning sig især om tre store drivkræfter i den aktuelle medieudvikling.

Den første er, hvordan borgernes medieforbrug hastigt forandres og digitaliseres. Og hvordan forskellige samfundsgrupper i forskellige lande bruger medier og forholder sig forskelligt til nyhedsstrømme.

Den anden drivkraft handler om udviklingen i dagens medieorganisationer, der er stærkt udfordret af faldende indtjening og kæmper med at nytænke både den redaktionelle praksis og de grundlæggende forretningsmodeller.

Og endelig handler den tredje drivkraft ifølge Kleis Nielsen om den voksende rolle, store private virksomheder som Google, Facebook, Amazon og Apple på rekordtid har opnået i den politiske kommunikation.

”I dag kan man med god ret sige, at Facebook og Google er blevet mindst lige så vigtige for den offentlige debat i de fleste europæiske lande som de nationale medier. Vores forskning viser, at hvor en tredjedel af alle i dag primært finder deres digitale nyheder på nyhedskanalerne egne hjemmesider, så finder resten og dermed flertallet dem på søgemaskiner eller sociale medier, hvilket oftest er Google eller Facebook. Det betyder, at de her platformsvirksomheder for længst er blevet dybt integreret i det flow af information, der foregår omkring politik,” siger han.

Rasmus Kleis Nielsen understreger, at alle disse tendenser både har positive og negative elementer, og at det ikke er instituttets rolle at gøre sig til dommer over dem. Men til gengæld at sikre, at kendskabet til tendenserne kommer ud til de folk, der har brug for at kende dem.

”Og det opfatter jeg som vores vigtigste opgave,” siger den splinternye professor. ◀



RASMUS KLEIS NIELSEN

- ▶ **2017** Professor i politisk kommunikation ved Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford Universitet.
- ▶ **2015** Forskningsleder ved Reuters Institute for the Study of Journalism.
- ▶ **2010** Forsker ved Reuters Institute for the Study of Journalism.
- ▶ **2010** PhD i Communications (med udmærkelse) ved Columbia University.
- ▶ **2003** MA i Political Theory (med udmærkelse) ved University of Essex.
- ▶ **2002** BA i samfundsfag ved Københavns Universitet.

Har vundet flere priser. I 2010 fik han Tietgen Prisen, som gives til særligt dygtige nordiske forskere inden for humaniora eller samfundsvidenskab. I 2014 indbragte bogen 'Ground Wars: Personalized Communication in Political Campaigns' ham American Political Science Associations såkaldte Doris Graber Award, der uddeles til den bedste bog om politisk kommunikation i de seneste 10 år.

BØGER

Ildsjæle brænder ikke igennem

Kommunalvalgkampen raser, og partisoldaterne kæmper for deres kandidater. En aktuell bog giver et solidt indblik i, hvad der driver dem – men den er lidt for tilbageskuende og blottet for passion, mener Alternativets politiske leder.

Af Uffe Elbæk



ANMELDELSE

Lad det være sagt med det samme: Karina Kosiara-Pedersens 'Demokratiets Ildsjæle' er en grundig bog. Den giver et dybt og bredt indblik i, hvem medlemmerne af de danske partier er, hvordan de tænker, hvad de mener, hvorfor de er medlemmer og hvordan de deltager i den del af demokratiet, som partierne udgør. Den viden er god at have, og derfor leverer bogen på sin centrale præmis: Et nærmere kendskab til demokratiets ildsjæle.

Så langt så godt.

I forhold til den passion og det ønske om forandring, som driver alle dem,



Om anmelderen:

Uffe Elbæk er politisk leder for Alternativet, som han stiftede i 2013 og som i dag har søsterpartier i flere andre lande, herunder Storbritannien. Han er tidligere kulturminister og har grundlagt Frontløberne og KaosPiloterne, som han var rektor for i en årrække.

som bogen handler om – demokratiets ildsjæle – er bogen dog forbløffende blottet for den hellige ild, der optænder de fleste, der engagerer sig i partierne. Det ville ikke være passende at kalde bogen kedelig – for det er den ikke – men det er med andre ord ikke en bog, der giver en lyst til at engagere sig i demokratiet.

Jeg tror for så vidt heller ikke, at det er Kosiara-Pedersens sigte at engagere mennesker i demokratiet. Som jeg ser det, er det udelukkende en bog for fagfolk, for politikere og ansatte i partiapparaterne. Det er en smal målgruppe, men det gør jo ikke bogen uinteressant, for den målgruppe har stor magt over, hvordan demokratiet kommer til at udvikle sig.

De fleste hovedkonklusioner er for mig at se ikke videre overraskende, men det er altid dejligt at få bekræftet mavefølelser med rå data. Mest interessant bliver det, når man dykker ned i detaljen, hvad end det er information om, hvordan de enkelte partiers medlemmer agerer, hvordan de ser på forskellige spørgsmål eller hvor uenige de er i den udvikling, der finder sted i partierne i disse år, hvor topstyring mange steder vinder frem. Her var der i hvert fald flere områder, hvor bogen gjorde mig klogere og inspirerede mig

i forhold til, hvordan vi kan gribe medlemsdemokratiet an i Alternativet. Og hvordan vi bestemt ikke skal gribe det an, ikke mindst.

Bogen forekommer mig enkelte steder ganske kynisk, når den beskriver demokratiet og partimedlemmernes rolle. Det er måske fordi, politik er kynisk. Men bogen beskriver i hvert fald (og opmuntrer måske ligefrem til?) en noget kedelig cost-benefit-tilgang til partimedlemmerne. Det, tror jeg, for så vidt ikke er Kosiara-Pedersens skyld. Det er bare sådan, politik i mange tilfælde er blevet. Nøjeregnende, kalkulerende, topstyret.

Savner Alternativet

Det er ikke fordi, jeg er politisk leder for Alternativet, jeg skriver det, jeg nu gør, men jeg synes, det er ærgerligt, at netop Alternativets medlemmer ikke beskrives i bogen. Det er der selvfølgelig gode grunde til, fordi vores parti er så nyt, som det stadig er, og vores medlemmer derfor ikke har indgået i de undersøgelser, som bogen bygger på.

Men når det alligevel er ærgerligt, skyldes det, at vi i Alternativet netop ser os som et modsvar på mange af de tendenser, som Kosiara-Pedersen beskriver i sin grundige gennemgang af

” *I forhold til den passion og det ønske om forandring, som driver alle dem, som bogen handler om – demokratiets ildsjæle – er bogen dog forbløffende blottet for den hellige ild, der optænder de fleste, der engagerer sig i partierne.*

den udvikling, der finder sted i partierne, når det kommer til deres medlemmer. Jeg siger ikke, at Alternativet har forandret dansk politik og medlemsdemokratiet for altid, men det er indiskutabelt, at vi har gjort nogle ting, der har ændret på, hvordan man kan være medlem af et parti i Danmark. Det er vel derfor, at vi som kun tre år gammelt parti kunne fejre fødselsdag som Danmarks fjerdestørste medlemsparti, kun overgået af Socialdemokratiet, Venstre og Dansk Folkeparti.

Kosiara-Pedersen beskriver kort lignende tendenser fra udlandet, men netop det mere direkte (medlems-)demokrati, den dybere inddragelse og de nye måder at være partimedlem på, som vi praktiserer i Alternativet og som vi også ser fra eksempelvis Piratpartiet i Island og Femstjernebevægelsen i Italien, får bogen til at føles lidt uaktuel. Det er en god historisk beskrivelse, men jeg ville ønske, at bogen var mere up-to-date og fremadskuende.

Sidst men ikke mindst vil jeg blot anføre, at Kosiara-Pedersen ikke har helt styr på fakta, når det kommer til Alternativets opbygning. Modsat hvad hun skriver, er det ikke vores folkevalgte, der har sidste ord i forhold til politikformulering. Det er Politisk Forum, der både består af folkevalgte og medlemmer og andre tillidsvalgte. Og så ser jeg gerne gennem fingre med, at hun beskriver os som et parti med et image bestående af gøgl og yoga. Der er nemlig ikke noget i vejen med hverken gøgl eller yoga. For mig er det vigtige, at vi har taget demokratiets ildsjæle langt mere seriøst, end parnasset har taget os. ◀

Demokratiets ildsjæle – Partimedlemmer i Danmark
Af Kariana Kosiara Pedersen, Djøf Forlag.

Om forfatteren:

Karina Kosiara-Pedersen er ph.d. og lektor ved Institut for Statskundskab, Københavns Universitet. Hun forsker primært i politiske partier og valgkampagner.

DMTALE



Fokus på folkets røst

Kan man i dag skrive om demokrati uden at komme ind på populisme? Det mener lektor emeritus Mogens Herman Hansen ikke, og derfor handler hans seneste bog om de to begrebers modsætninger.

Fra at være en fagterm, der fortrinsvis blev anvendt af politologer og sociologer, er populisme blevet et politisk nøglebegreb, der handler om folkets opgør mod eliten. Mogens Herman Hansen skildrer populismen som fænomen i den vestlige verden og gennemgår de

vigtigste populistiske partier i Europa. Dernæst redegør han for de fænomener, som nærer populismen – presset på velfærdsstaten, globaliseringen og indvandringen.

I Vesten er fronterne trukket hårdt op mellem de liberale demokratiers repræsentanter og de populistiske partier, der ser sig selv som de sande demokrater. Om de populistiske partier fortsat vil vinde frem, afhænger ifølge Mogens Herman Hansen af, om de vil kunne tilpasse sig de vestlige partiers spilleregler eller alternativt gennemføre en mere autokratisk styreform.

'Hvordan forvrænger populismen demokratiet?'
Af Mogens Herman Hansen, Informations Forlag.

DMTALE



Træn din robusthed

I en presset hverdag er vi ikke altid herrer over, hvad der sker omkring os, men vi kan vælge, hvordan vi håndterer det, og heri ligger robusthedens væsen, påpeger kommunikationsrådgiver Birgitte Dam Jensen i sin nye bog.

Robusthed kommer ikke af sig selv. Vi er ganske vist alle født med et – større eller mindre – potentiale for robusthed, men at forløse det kræver en personlig indsats. Forfatteren giver, bl.a. ud fra sin erfaring som dramalærer og underviser i

gidseloverlevelse, konkrete værktøjer til, hvordan den enkelte kan udvikle sin robustheds tre lag: Fundamentet, evnen til at lære af modstand og den robuste adfærd.

I en tempofyldt og kompleks verden bør robusthedstræning ikke være forbeholdt piloter, læger, elitesportsfolk, politikere og ledere, påpeger Birgitte Dam Jensen. Vi har tværtimod alle behov for modstandskraft og mental fleksibilitet, ikke kun som et værn mod stress, men også for at have overskud til selv aktivt at påvirke samfundsudviklingen, så den ikke tager magten fra os.

'Bevar dig selv'
Af Birgitte Dam Jensen, Gyldendal Business.



Casestudie om K-valget 2013

To forskere har kastet sig ud i at måle lokaldemokratiets tilstand ved at gennemføre et kvalitativt casestudie. Dermed er de gået anderledes til værks end de kolleger, der tidligere især har grebet til kvantitative analyser og f.eks. har kigget på stemmeprocenter.

Mere konkret handler bogen om, hvordan kommunalvalget i 2013 spændte af i Næstved Kommune, og forskerne fulgte valgdækningen både før, under og efter valget. De to forfattere har ønsket at give et nuanceret billede af lokaldemokratiet ud fra et sociologisk og kommunikationsfagligt perspektiv. Både borgere, politikere og embedsmænds samtaler inddrages, ligesom mediernes dækning er i fokus.

De to forskere har gennemført et omfattende feltarbejde i perioden omkring kommunalvalget i 2013. Pernille Almlund er lektor på Roskilde Universitet, og Nina Blom Andersen er docent på Professionshøjskolen Metropol. Bogen er resultatet af et forskningsprojekt under forskningscenteret Magt, Medier og Kommunikation på Roskilde Universitet.

'Lokaldemokrati på spil'
Af Pernille Almlund & Nina Blom Andersen, Forlaget Samfundslitteratur.



Robust OG skrøbelig som ideal

Buzzwordet 'robusthed' bruges vidt og bredt i medier, i annoncer, hos headhuntere og på arbejdspladser. I denne nye bog tages begrebet så under behandling på en ny måde.

Professor Ole Fogh Kirkeby fra CBS spørger, hvad det vil sige at være robust i en arbejdssammenhæng?

Og hvilke konsekvenser har kravet om robusthed egentlig for den gruppe mennesker, som bedst kan betegnes som skrøbelige?

Robusthed er måske ikke kun en styrke for personen selv og for organisationen, men kan måske ødelægge medarbejdere, kolleger, kunder eller brugere. Og robusthed kan måske ekskludere den skrøbelighed, som er de stærke personlighedsers hemmelighed?

Ole Fogh Kirkeby analyserer positive og negative aspekter af henholdsvis robusthed og skrøbelighed, og han opridses idealet om en robust skrøbelighed. Dette ideal placerer han i lyset af et generøst lederskab – det lederskab, der kan rumme og styrke medarbejderen skrøbelighed såvel som robusthed.

'Robusthed, skrøbelighed og det generøse lederskab'
Af Ole Fogh Kirkeby, Gyldendal Business.

INSTITUT FOR GRUPPEANALYSE KØBENHAVN

Ledere, konsulenter og funktionsansvarlige

OPU · 2-ÅRIG ORGANISATIONSPSYKOLOGISK UDDANNELSE

- Lær at håndtere de psykologiske processer, som har afgørende betydning for en velfungerende og problem-løsende arbejdsplads og lær at bevare din autoritet og evne til at tænke også under pres.
- OPU giver indsigt i psykologiske processer i og mellem individer og grupper i organisationer, og øger dine kompetencer til intervention. Uddannelsen henvender sig bredt til alle faggrupper, der arbejder som ledere eller konsulenter i offentlige og private virksomheder. Organisationspsykologisk Uddannelse, OPU, er godkendt som led i specialistuddannelsen i arbejds- og organisationspsykologi af Dansk Psykologforening

Holdstart januar 2018, ansøgning om optagelse snarest

Læs mere på: www.iga-kbh.dk/OPU



Bud på en ny slags velfærd

Danmark er i dag ikke længere et velfærdssamfund, som formår at holde hånden under samfundets svageste og give dem mulighed for at tage ansvar for deres eget liv, hedder det i denne nye bog.

Forfatteren er Knud Aarup, som i dag betegner sig selv som 'uafhængig agent i udvikling af velfærdssamfundet', men tidligere har brugt sin statskundskabsuddannelse i forskning og offentlig administration. Senest som direktør for Socialstyrelsen. Her smækkede han eftertrykkeligt med døren, og i et stort interview i Djøfbladet nr. 15, 25. september 2015, gav han 'en opsang til en centraladministration, som lider under en gammeldags ja-kultur og en bekymrende mangel på domænefaglighed'.

Nu præsenterer han så seks bud på forandringer, som skal til for, at Danmark igen kan blive et socialt foregangsland med lige muligheder for alle – inklusive mennesker med handicap, psykisk sårbarhed og sociale problemer.

'Fra udenforskab til fællesskab'
Af Knud Aarup, Djøf Forlag.



Ambitiøs lederudvikling for ambitiøse ledere

Knus forhindringerne med faglig og personlig udvikling

Med et lederkursus eller udviklingsforløb fra Djøf får du et fagligt og personligt kompetenceløft, der gør dig til en endnu bedre leder. Uanset om du er ny eller erfaren leder og uanset dit lederniveau. Målet er at give dig fornyet styrke til at træffe de rigtige beslutninger og skabe bedre resultater.

Alle Djøfs lederkurser og chefuuddannelser er solidt teoretisk funderet og tilrettelagt til at gøre en forskel for din ledelse i praksis. Du møder ligesindede, du kan spejle dig i og markedets mest kompetente undervisere.

Udvalgte kurser

- 19.**
jan. **Offentligt lederskab i forandring**
- 22.**
jan. **Ledelseskommunikation**
- 8.**
mar. **Ledelse i en ny kommunal virkelighed**
- 21.**
mar. **Ledelse af specialister**

Djøf-debatten:

Topstyret og på ulige vilkår!



Projektchef og direktør, Lars Wismann. Cand.merc., ejendomsmægler og valuar. Direktør og projektchef i Wismann Property Consult A/S. Foto: Ingrid Bugge

I kolofonen side 4 i Djøfbladet 16 meddeles på seks små linjer retningslinjerne for indsendte debatindlæg. Djøfs medlemmer er begrænsede til at bidrage med indsendte debatindlæg, der vilkårligt kan forkortes. Direktør **Henriette Rald** har ansvaret for retningslinjerne, der er skrevet af redaktør **Linda Overgaard**. I debatretningslinjerne meddeles ikke, hvor mange karakterer et debatindlæg må brede sig over.

Djøfs medlemmer skal ikke forvente ved indsendte debatindlæg at kunne brede sig over flere sider, at få en CV-præsentation, et portræt eller anden grafik. Der er nemlig en anden kategori af debatindlæg, der markeres som opfordrede debatindlæg. Disse opfordrede debatindlæg kan brede sig over flere sider, giver en omfattende CV-præsentation af skribenten, portræt og grafik. Det er alene Djøfbladets redaktør Linda Overgaard, der har opfordringsretten. Det fremgår ikke af debat-retningslinjerne i Djøfbladet 16 side 4, at der er ulige vilkår for de indsendte og de opfordrede debatindlæg.

På www.djoefbladet.dk meddeles følgende om debatten: 'Udgangspunktet for debatten er fairness og redelighed'. Jeg har derfor spurgt både Henriette Rald og Linda Overgaard, hvordan jeg, der har været Djøf-medlem siden 1982, kan kvalificere mig til at blive en opfordret Djøf-debattør. Disse opfordrede debatindlæg har jo mere karakter af endnu en feature-artikel, men præsenteres som debat. Ingen af de to har ønsket at svare, og onsdag den 18-10-2017 modtog

jeg så en e-mail, hvor Henriette Rald skrev følgende: "Jeg har ikke yderligere at tilføje sagen og henviser til vores tidligere korrespondance."

Det var den samme Henriette Rald, der i sin mail skrev følgende: "Generelt oplever Djøf ikke den store debatlyst blandt medlemmerne, hverken med debatindlæg til bladet eller på djoefbladet.dk." Det kan ikke undre, at debatlysten er lille, da Djøfs medlemmer er hensat til B-holdet, fremfor de opfordrede debattører. Det er min påstand, at

” Djøfs medlemmer er henvist til B-holdet.

Djøf-debatten er topstyret, og at debatvilkårene er på ulige vilkår. Det er efter min opfattelse skammeligt, at medlemsbladet for den faglige organisation Djøf ikke kan leve med en fri medlemsstyret debat på lige vilkår.

Mit debatindlæg er vedlagt portræt og CV, fuldstændig som havde jeg været en af de privilegerede opfordrede Djøf-debattører. Jeg forventer ikke, at dette 'dissident'-debatindlæg bliver publiceret og slet ikke med mit portræt eller mit CV. Men tvivlen skal komme direktør Henriette Rald til gode og derfor vover jeg min pels. ◀

SVAR:

Ja tak til medlemsdebat

Djøf ser gerne en aktiv debat blandt medlemmerne i Djøfbladet. Derfor opfordrer vi generelt alle interesserede til at sende læserindlæg til bladet@djoef.dk

Det mest almindelige er, at et indlæg fylder en side i bladet, ca. 3000 tegn. Men nogle gange kan en vinkel ikke bære en hel side og andre gange måske mere. Derfor har vi ikke angivet et præcist antal anslag. Vi vil imidlertid tilføje en formulering om dette på djoefbladet.dk/debatregler. At opfordre specifikke personer til at skrive længere indlæg er et velkendt redaktionelt greb, som mange aviser og blade anvender. Det er ofte personer, som på anden vis markerer sig i debatten med holdninger og viden om aktuelle emner.

Djøfbladet er i min optik fagligt styret af en professionel redaktion, der lever op til ambitionen om at komponere et læseværdigt blad, der rammer den brede medlemsskare, og som gerne lægger spalteplass til medlemmernes debat.

Venlig hilsen

Henriette Rald

Direktør, kommunikation og politik

DELTA I DEBATTEN

Har du en kommentar til
Lars Wismanns indlæg?



Så gå ind på: www.djoefbladet.dk



”

Det handler jo om at få så meget mor og far for pengene som overhovedet muligt.

Vilhelm, 3 måneder

Gi' dit barn den bedst mulige start – brug Djøfs barselsberegner

Vi har forskellige forventninger til tiden på barsel. Nogle foretrækker så lang en orlov som muligt, mens andre hellere vil gemme en del af orloven til senere. Nogle vil gerne holde orlov samtidig med deres partner, mens andre vælger at være hjemme på skift.

Uanset dine ønsker, kan du bruge Djøfs barselsberegner til at få et overblik over dine muligheder.

Du kan fx få svar på følgende:

- > Hvornår kan jeg gå på barsel og hvor længe?
- > Hvor meget kan jeg få i løn og dagpenge?
- > Kan jeg kombinere min ferie med min orlov?

PR- og Eventmedarbejder:

Viser vej til ny medicoteknologi

Julie Skajaa har taget springet fra humaniora til naturvidenskab. Som PR- og Eventmedarbejder i innovationsnetværket MedTech Innovation kan hun se, at det, hun bidrager til, gør en forskel for både fagpersonale og patienter.

Af *Emil Gjerding Nielson* Pressefoto

Hvad er MedTech?

Vi arbejder med at bringe klinikere, forskere og virksomheder tættere sammen om at skabe innovation og er på den måde med til at fremme vækst i den danske medicoteknologiske branche.

Havde du noget kendskab til industrien på forhånd?

”Nej, men jeg kommer fra en sundhedsfaglig familie, så jeg kan godt forholde mig til det – også som potentiel bruger af de teknologier, der bliver udviklet.”

Hvad består dit arbejde i?

”Jeg står for kommunikation, markedsføring og events. Jeg er fx ansvarlig for det årlige netværksarrangement, Medico Bazar, der synliggør fremtidens sundhedsvæsen med udstilling af prototyper og nye *medical devices*.

Hvad er det mest spændende ved branchen?

”Teknologier som 3D-print, Internet of Things og kunstig intelligens vil ændre fremtidens sundhedsvæsen med mange flere velfærdsteknologiske løsninger, end vi ser i dag. Jeg bliver hele tiden imponeret over udviklingen inden for medicoteknologi og de konkrete innovationer, som forskere, klinikere og virksomheder i vores netværk bidrager med.”



JULIE SKAJAA

- ▶ 2017 PR- og Eventmedarbejder, MedTech Innovation.
- ▶ 2015 Alumnekoordinator, SDU.
- ▶ 2013 Eventkonsulent, SDU.
- ▶ 2011 Projektleder, Center for Regional- og Turismedforskning.
- ▶ 2010 Udviklingskonsulent, Region Syddanmark.
- ▶ 2010 Projektmedarbejder, Horsens Kommune.
- ▶ 2009 Cand.mag. i Oplevelsesøkonomi, Aarhus Universitet.

NYT JOB

SKAL VI OGSÅ HAVE DIT JOB-SKIFTE MED PÅ LISTEN?
SÅ OPDATER DINE OPLYSNINGER PÅ MITDJOEJF.DK

A-F

Aleksandra Awtuszewska

Erhvervsøkonomi
Fra Arbejdssøgende
Til Business analyst
 Forsvarsministeriets
 Departement

Anders Lindman Christensen

Oecon.
Fra Aarhus Universitet
 (Stuedsted)
Til Global graduate
 Grundfos

Astrid Marie Berg

Erhvervsøkonomi
Fra Erhvervsskolen
 Nordsjælland
Til Chefkonsulent
 NIRAS A/S

Ayse Anne Øzer

Erhvervsøkonomi
Fra Cowi
Til Analytiker
 Københavns Vestegns Politi

Camilla Josefine Kruse

Polit.
Fra Børne- og Socialministeriets
 Departement
Til Chefkonsulent
 Gladsaxe Kommune

Camilla Aavang Poulsen

Folkesundhedsvidenskab
Fra Region Sjælland,
 Regionshuset
Til Projektleder
 Sex & Samfund

Casper Øraker Mikkelsen

Polit.
Fra The Nielsen Company
Til Konsulent
 Region Hovedstaden

Charlotte Fredborg Ørtoft

Jura
Fra Skandinaviska Enskilda
 Banken
Til Indehaver
 Charlotte Fredborg

Christoffer Alexander Iuel

Erhvervsøkonomi (HA)
Fra Copenhagen Business
 School (Stuedsted)
Til Management Consultant
 Implement Consulting Group

Connie Bang Jensen

Erhvervsøkonomi
Fra Region Hovedstaden,
 Center for HR
Til Adjunkt
 Copenhagen Business Academy

Dan Petersen

Revisor kandidat
Fra Hjemmeværnskommandoen
Til Fuldmægtig
 Forsvarsministeriets
 Departement

Dorte Dyg

HD i Organisation
Fra GF Forsikring
Til Consultant
 Dyg Consulting

Frank Duus Wiborg

Jura
Fra Skatteankestyrelsen
Til Fuldmægtig Cand.jur.
 SKAT

Frederik Prytz-Grønfeldt

Scient. Pol.
Fra Oxford Research A/S
Til Borgerservicechef
 Rigspolitiet

J-L

Jonas Berg

Scient.adm.
Fra Socialstyrelsen
Til Økonomikonsulent
 Hvidovre Kommune

Jonas Kjærgaard Jepsen

Scient.adm.
Fra Arbejdssøgende
Til Key Account Manager
 Mobility Service Danmark

Juliane Henningsen

Scient.adm.
Fra Halibut Greenland
Til Direktør
 Arctic Circle Business

Katrine Algreen

Erhvervsjura
Fra Aarhus Universitet
 (Stuedsted)
Til Fuldmægtig
 Skatteankestyrelsen

Kristian Koefoed Rosenørn

Soc.
Fra Arbejdssøgende
Til National Koordinator
 DBU København

Lars Ærendal

Jura
Fra DR
Til Hr- & jurachef
 Nordisk Film TV

Lea Stoustrup Brandt

Scient.pol.
Fra Region Hovedstaden,
 Center for HR
Til Fuldmægtig
 Miljø- og Fødevareministeriet

Lena Schulz zur Wiesch

Udenlandsk uddannelse
Fra Udenlandsk
 uddannelsesinstitution
 (Studiested)
Til Project Manager
 FemernBælt

Lisbeth Simper Elmstrøm

Scient.pol.
Fra Dansk Sygeplejeråd, Kreds
 Hovedstaden
Til Chef for Strategi og Plan
 Sjællands Universitetshospital

Lise-Lotte Skovsager Gümoes

Jura
Fra Forsvarsministeriets
 Departement
Til Chefkonsulent
 Ankestyrelsen

Lone Kirstine Pallesen

Scient.soc.
Fra Halsnæs Kommune
Til AC-medarbejder
 Furesø Kommune

M - N

Marie Rudloff Præstrud

Ling.merc.
Fra Copenhagen Business
 School (Studiested)
Til Fuldmægtig
 DTU

Martin Juhl Mikkelsen

Scient. pol.
Fra Digitaliseringsstyrelsen
Til Manager
 Rambøll Management
 Consulting

Michael Mejlgaard Udby

Erhvervsøkonomi
Fra Arbejdssøgende
Til Specialkonsulent
 Styrelsen for Institutioner og
 Uddannelsesstøtte

Morten Falk Oddershede

Jura
 Magnusson
 Advokatanpartsselskab
Til Advokat
 Forenede Danske Motorejere,
 FDM

Niels Hansen

Oecon.
Fra Region Sjælland,
 Sjællands Universitetshospital
Til Sektionsleder
 Sundhedsdatastyrelsen

Nikolaj Dahl Johannsen

Jura
Fra Aarhus Universitet
 (Studiested)
Til Advokatfuldmægtig
 Accura

P - Å

Per Alnor Kjær

Techn.soc.
Fra Arbejdssøgende
Til Miljømedarbejder
 Tønder Kommune

Peter Pedersen

Jura
Fra SPEKTRUM Advokater
Til Databeskyttelsesrådgiver
 (DPO)
 Herningsholm Erhvervsskole

Randi Munk

Erhvervsjura
Fra H. Lundbeck A/S
Til Special Konsulent
 Lægemedelstyrelsen

Selina Petersen

Scient.adm.
Fra Arbejdssøgende
Til Kvalitets- og
 ledelseskonsulent
 Erhvervsakademi Lillebælt

Thomas Fog Christensen

Jura
Fra Transport-, Bygnings- og
 Boligministeriet
Til Advokat Horten

Torsten Krog Pedersen

Jura
Fra Udlændingestyrelsen
Til Adjunkt
 Professionshøjskolen Absalon

jobunivers.dk

På Djøfs jobunivers har du mulighed for at søge efter relevante job, oprette en personlig jobagent samt holde dig orienteret om, hvad der foregår i Djøfs verden.

Forsikring er værd at gøre ordentligt

CODAN

**Først får du et
 Forsikringstjek.
 Så får du op til
 32 % rabat**

Livet ændrer sig løbende. Og det samme gør dine forsikringsbehov. Måske er du flyttet, blevet gift, har fået børn, skiftet job eller er stoppet på arbejdsmarkedet. Og hvilken indflydelse har det så på dine forsikringer? Få et Forsikringstjek, og lad os tage en snak. Som medlem af Djøf får du op til 32 % rabat på dine forsikringer.


Ring til os på
33 55 30 80,
 eller læs videre på
codan.dk/djoef

**Kun for Djøf-
 medlemmer**

10.17. Codan Forsikring A/S, CVR 1052 9638. Se betingelserne på codan.dk.

ARRANGEMENTER OG KARRIEREWORKSHOPS

Alle arrangementer er med få undtagelser gratis.

 Tilmeld dig på djoef.dk/kalender

Cv og ansøgning

På denne workshop arbejder vi med den målrettede ansøgning og det målrettede cv. Her kan du skrive din ansøgning til et konkret job og samtidig få sparring af en erfaren konsulent.

Tirsdag 14. november kl. 10-12

København

Tirsdag 19. december kl. 10-12, København

Bliv klar til din jobsamtale

Hvordan forbereder du dig bedst til job-samtalen? Vi stiller skarpt på kvalifikationer og krav, og hvordan du kan oversætte din erfaring og dine kompetencer til jobbet.

Tirsdag 14. november kl. 13-14, København

Tirsdag 19. december kl. 13-14, København



For medlemmer af Pensionistforeningen

Giver dansk klimapolitik mening?

Hør Peter Birch Sørensen, professor og formand for Klimarådet, fortælle om perspektiverne på dansk klimapolitik.

Onsdag 15. november kl. 17-20

København

Succes med LinkedIn

Har du en personlig strategi på LinkedIn? Find ud af, hvordan du får det optimale ud af LinkedIn, så du fortæller den autentiske historie om dig selv og din faglighed.

Onsdag 15. november kl. 17-19, Aarhus

Mandag 4. december kl. 17-19, København

Torsdag 7. december kl. 9-12, København

Lær af de bedste - den nye generation af danske startup-stjerner

Få indsigt i, hvordan de nye startup-stjerner har vendt op og ned på dansk erhvervsliv, og hvorfor Danmark kan få en førerposition i denne nye udvikling.

Torsdag 16. november kl. 18-20.30

København

Boost din karriere - kend din markedsværdi

Bliv afklaret om dit næste skridt i karrieren. Sæt ord på din markedsværdi, så du kan matche dit næste relevante job.

Mandag 20. november kl. 9-12, København

Afvæbnet kritik i et Djøf-perspektiv

Mød forskningsgruppeleder Rasmus Willig, som netop har udgivet bogen 'Afvæbnet kritik'. Her analyserer han, hvad der sker, når offentligt ansatte og privatansatte retter kritik mod ledelsen.

Mandag 20. november kl. 16.30-18.30

København

Samskaber eller styringsagent

- djøferens rolle i fremtidens kommuner

To dage efter kommunalvalget er Nordisk Administrativt Forbund og Djøf klar til et kontant debatmøde om djøfernes fremtidige rolle i den kommunale verden. Vi rejser debatten med et nysgerrigt blik på, hvordan kerneopgaver og kompetencer skal spille sammen, når borgeren i højere grad bliver inddraget i politikudviklingen og i de kommunale velfærdsløsninger.

Hør Kristian Wendelboe, administrerende direktør i KL, Tomas Therkildsen, administrerende direktør i Djøf, Hans Engell, politisk kommentator, og Caroline Grøn, lektor ved Institut for Statskundskab. Ordstyrer er Clæs Nilas, formand for Nordisk Administrativt Forbund.

Torsdag 23. november kl. 16-18.15

København



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



Ønsker du at skifte job fra den offentlige til den private sektor?

Kom til fyraftensmøde, hvor fire medlemmer af Djøf fortæller om deres spring fra offentlig til privat. Få styr på, hvordan du oversætter dine offentlige kompetencer til en privat virksomhed.

Tirsdag 21. november kl. 16.30-19.30
København

Lederbrunch: Den moderne leder, mindset, roller og adfærd

Kom til morgenmøde, hvor leder og rådgiver Erik Korsvik Østergaard giver en introduktion til mindset, roller og adfærd for den moderne, responsive leder.

Mandag 27. november kl. 8-10.30
København

Tirsdag 28. november kl. 7.30-10.30, Aarhus

For medlemmer af Djøf Advokat**Retsopgørene efter finanskrisen**

Advokat Hans Fogtdal, tidligere vicesstatsadvokat i SØIK og nu advokat hos Plesner, fortæller om de krakkede banker og i relation hertil de strafferetlige undersøgelser og sager efter finanskrisen.

Tirsdag 28. november kl. 17-20.30
København

Få styr på dialogen - bliv tryk ved konflikter

Få værktøjer til at tackle uenigheder og konflikter i dit arbejdsliv. Sæt fokus på samspillet mellem dig og andre, så du kan åbne for den konstruktive dialog.

Onsdag 29. november kl. 8.30-10, Aarhus

Onsdag 6. december kl. 8.30-10, Odense

Torsdag 14. december kl. 8.30-10
København

Jobsøgning - sådan gør du

Hvordan skriver du den gode ansøgning og det målrettede cv? På workshoppen stiller vi også skarpt på, hvordan du brænder igennem til jobsamtalen.

Onsdag 29. november kl. 17-20, Aalborg

Onsdag 13. december kl. 10-15, Aarhus




Vil du arbejde med fødevarer?

Kom og mød fire forskellige fødevarer virksomheder og hør om, hvordan det er at arbejde der, hvilke opgaver du kan løse, og hvordan du kan få et job hos virksomhederne.

Du møder Henrik Funder, category business lead, Unilever, Niels Lønborg Brandt, konceptdirektør i Torvehallerne KBH, Kim Rahbek, CEO hos Stick 'n' Sushi og Dorthe Petersen, direktør i Meyers Madhus.

Tirsdag 5. december kl. 16-20, København

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

Opsøgende virksomhedskontakt med fokus på mindre virksomheder

På denne workshop arbejder vi med at finde og kontakte mindre virksomheder som led i din jobsøgning.

Tirsdag 12. december kl. 8.30-11
København

Få dit første lederjob - effektiv jobsøgning

Lær, hvordan du beskriver dine ledelseskompetencer, når du søger dit første lederjob.

Onsdag den 13. december kl 17-20
København

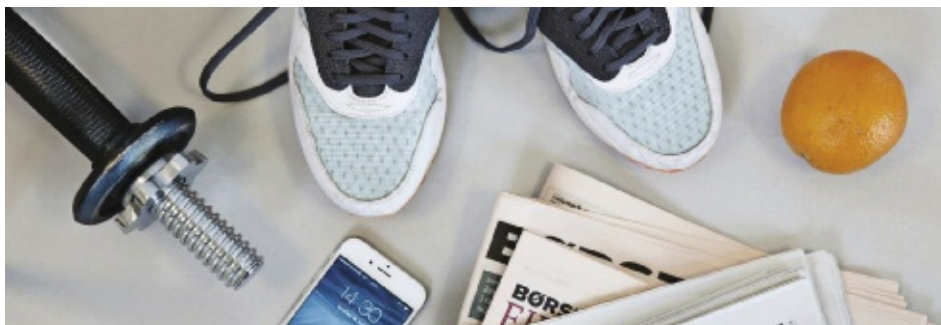


NYT FRA DJØF af chefkonsulent Annette Brodersen – abr@djoef.dk

Kan du se dig selv som mentor?

Som mentor låner du dine erfaringer ud til én, som er nyere på arbejdsmarkedet, end du er. På den måde får andre glæde af de veje, genveje og omveje, du har taget i din karriere. Dine refleksioner kan gøre en forskel for en anden, og som mentor er det nemt at give noget videre.

 Læs mere på djoef.dk/mentor



Ny lønstatistik i december


Lige på trapperne er en dugfrisk udgave af Djøfs lønstatistik, hvor du kan tjekke dit og andres lønniveau. Statistikken kan du bruge som et solidt fundament, næste gang du skal forhandle løn.

Husk, at din løn ikke bliver fastlagt den dag, du forhandler løn, men løbende på baggrund af dine resultater. Derfor er det vigtigt, at du forbereder dig og gør opmærksom på dine resultater.

Overvej inden lønforhandlingen:

- hvad dit lønudspil skal være
- hvilke andre ting du gerne vil have
- hvordan du prioriterer mellem dine ønsker
- hvilke resultater du vil fremhæve
- hvordan du vil gribe forhandlingen an.

Med lønstatistikken får du flere gode råd og overblik over brancher, uddannelser og anciennitet.

 Tjek din løn på djoef.dk/loentjek


Et arbejdsmarked i stærk forandring – konference om nye kompetencekrav

Kom og kig med i krystalkuglen sammen med en bred vifte af frontløbere, der på hver deres måde forholder sig til, hvilke krav den digitale tidsalder stiller til ledere såvel som medarbejdere.

Du bliver præsenteret for konkrete cases fra Volvo, Socialsquare, Glostrup Kommune, Center for Digital Dannelse og Djøf. Mød bl.a. partner/CEO Magnus Christensson, Socialsquare, og Associate Professor Carsten Sørensen, The London School of Economics.

Onsdag 6. december kl. 9-16
København

Pris: (ekskl. moms)
Medlemmer af Djøf 4.600 kr.
Ikke-medlemmer 5.500 kr.

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

DJØFS KURSER OG UDDANNELSER

– UDPLUK FRA KURSUSKALENDEREN

 Læs mere, og tilmeld dig på djoef.dk/kurser

Fra faglig tung til sproglig let

En 7-trinsguide: Få konkrete værktøjer til at skrive fængende, let og præcist, og læg samtidig dit tunge, akademiske sprog på hylden.

Opstart 11. december 2017

Proceskonsulentuddannelsen

Bliv bevidst om din rolle som forandrings-agent, og kvalificer dine metoder og proces teknikker, og skab bedre forandringer.

Opstart 16. januar 2018

Organisationspsykologiuuddannelsen

Få indsigt i det organisationspsykologiske felt, og lær at skabe rammerne for et bedre samarbejde mellem mennesker.

Opstart 16. januar 2018

Den nye forhandler

Forhandling læres bedst ved forhandlingsbordet. Et overblik over faserne i forhandlingsprocessen hjælper dig til at skabe resultater.

Opstart 17. januar 2018

Ledelseskommunikation

Du fremmer motivation og trivsel, når du med personlig og inspirerende kommunikation trænger klart igennem til dine medarbejdere.

Opstart 22. januar 2018

Brugerinvolvering med digital kommunikation

Lær, hvordan du udvikler relationer og bruger loyalitetsskabende kommunikation i projekter, hvor du vil involvere brugerne digitalt.

25. januar 2018

Projektstyring i praksis

Få styr på økonomi, ressourcer, rapportering og løbende ændringer i dit projekt. Og skab det bedste afsæt for gode resultater.

Opstart 25. januar 2018

Digital transformation i praksis

Få et digitalt mindset og praktiske metoder til at drive digital udvikling af produkter, forretningsmodeller og organisationen.

30. januar 2018

Beslutningspsykologi

Optimer din beslutningsproces, når du kender psykologien bag din og andres adfærd og ved, hvad der spænder ben for rationelle beslutninger.

31. januar 2018

Lær at nudge med kommunikation

Brug nudging i din kommunikation, og flyt handlinger uden at flytte holdninger, vifte med pegefingern eller dele gulerødder ud.

Opstart 6. februar 2018

Du bliver rustet til at nå dine mål og øger din markedsværdi. Djøfs kurser og uddannelser løfter dine kompetencer.

NYHED

Forvaltningskonferencen 2018 25-års jubilæumsudgave

På konferencen kan du være med til at diskutere strukturændringer og ledelse i den offentlige forvaltning i dag og i fremtiden.

8. februar 2018



BREVKASSE

SKRIV TIL OS

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

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

På djof.dk finder du masser af information om bl.a. jobsøgning, løn, ansættelsesvilkår, karriere, faglige netværk og mentorordninger. Klik blot ind på 'Rådgivning og karriere'.

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

Du kan også altid skrive til Djøf på djof@djof.dk.



René Óli Rasmussen
Chefkonsulent

Uddannet cand. jur. Underviser på Djøfs kurser i lønforhandling og holder kurser i

ansættelsesret. Forhandler overenskomster og rådgiver medlemmer på alle niveauer – både medarbejdere, ledere og direktører.



Christine Stemmann Johansen
Chefkonsulent

Juridisk chefkonsulent i Djøf med speciale i ansættelsesret. Rådgiver om Djøf-medlemmernes

ve og vel på arbejdsmarkedet, fx de bedst mulige karrierespring, fratrædelsesaftaler og bonusordninger. Jurist og advokat samt MSc i HR.



Frederik Iuel
Chefkonsulent

Chefkonsulent i Djøf Karriere og Erhverv. Rådgiver, coacher og underviser i karriereudvikling,

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

Tyvstart som selvstændig?

? Jeg er i opsigelsesperiode og vil gerne starte som selvstændig. Det er i samme branche, som jeg er ansat i nu. Er der noget til hinder for, at jeg starter virksomheden op allerede nu?

'Iværksætteren'

Kære medlem

! Tak for dit spørgsmål. Som jeg forstår det, vil du oprette en konkurrerende virksomhed til din nuværende arbejdsgiver. Udgangspunktet er, at det er lovligt at forberede konkurrerende virksomhed i en opsigelsesperiode. Der er dog visse ting, som rækker ud over, hvad en arbejdsgiver skal tåle, at en medarbejder forbereder. Jeg har oplistet nogle af de ting du må og ikke må, før du er fratrukket (der er ikke tale om en udtømmende opremsning).

Lovlige forberedende handlinger:

- Indgåelse og indretning af lejemål
- Oprettelse af telefon
- Køb af kontorinventar m.v.
- Registrering af domænenavn
- Forberedelse af hjemmeside, men den må på ingen måde være tilgængelig online!
- Indledende drøftelser med leverandører. Du må dog ikke påvirke arbejdsgiverens kundekreds, leverandører m.v.

Ikke lovlige forberedende handlinger:

- Markedsføring
- Udøvelse af ledelses- og salgsfunktioner
- Direkte salg og påvirkning af markedet

- Påvirkning af arbejdsgiverens ansatte
- Oprettelse af hjemmeside, som kan tilgås af eksterne

Husk at du igennem markedsføringslovens § 23 er pålagt, at du ikke må udnytte de erhvervs-hemmeligheder du har fået kendskab til igennem ansættelsen hos din nuværende arbejdsgiver. Du skal sondre mellem din arbejdsgivers beskyttede viden og knowhow - og din almindelige erhvervs erfaring, brancheindsigt og uddannelse m.v. Grænsen er dog flydende og uskarp.

Det beskyttede kerneområde er din arbejdsgivers interne og fortrolige oplysninger af erhvervsmæssig karakter. Det kunne eksempelvis være oplysninger om arbejdsgiverens produkter eller kunder og kundeemner, pris- og rabatpolitik, oplysninger om leverandører og samarbejdspartnere, markedsføringsstrategier m.v. Disse oplysninger må du ikke benytte ved oprettelsen af en konkurrerende virksomhed. I så fald kan du blive mødt med et erstatningskrav for overtrædelse af markedsføringsloven.

Jeg formoder, at du ikke har ansættelses klausuler i din kontrakt. Måtte det dog være tilfældet, skal du være opmærksom på, at en konkurrenceklausul forhindrer dig i at starte selvstændig virksomhed i den periode, klausulen er gældende.

En kundeklausul er ikke til hinder for, at du starter selvstændig konkurrerende virksomhed. Du må dog ikke henvende dig til eller betjene de kunder, du har arbejdet med i din tid ved din nuværende arbejdsgiver.

Hvis du har spørgsmål, er du velkommen til at kontakte Djøf på tlf.: 33 95 97 00.

/René Óli Rasmussen

Fri til undersøgelser?

Min kæreste og jeg planlægger at gå i fertilitetsbehandling. Jeg tænker, at behandlingen vil foregå i dagtimerne, og derfor vil jeg gerne vide, om jeg kan gå til undersøgelser og samtidigt få løn, eller om jeg skal planlægge mine besøg på feriedage og lignende? Jeg vil også gerne vide, om der er en særlig "beskyttelse", når man starter i fertilitetsbehandling? Jeg er kommunikationsansvarlig i en større privat virksomhed. På forhånd mange tak for svar.

'Kommunikationschef'

Kære medlem

Tak for dit spørgsmål. Vi oplever, at vi i Djøf får flere og flere henvendelser om fertilitetsbehandling.

Reglerne er sådan, at du som funktionær skal have frihed med løn, når du skal til læge eller modtage anden form for behandling. Du skal dog i videst muligt omfang forsøge at få lagt lægebesøg eller besøg på fertilitetsklinikken til mindst mulig gene for din arbejdsgiver - det kan fx være tidligt om morgenen eller i eftermiddagstimerne. Retten til fraværet gælder kun dig, der skal i behandling og ikke din partner. Han/hun må derfor bruge ferie, afspadsering eller aftale sig til frihed, hvis du skal følges.

Du er beskyttet mod afsked på grund af graviditet på samme måde som andre gravide fra det

tidspunkt, hvor fertilitetsbehandling gør det muligt for dig at blive gravid. Du er med andre ord ikke beskyttet i selve undersøgelsesfasen, men altså først fra det tidspunkt, hvor behandlingen er gået i gang, og hvor du har en reel mulighed for at blive gravid.

Beskyttelsen mod afsked følger af ligestillingslovens § 9, men ud over at den reelle behandling skal være påbegyndt, skal din arbejdsgiver kende til din fertilitetsbehandling og din plan om at blive gravid. Ellers gælder beskyttelsen ikke.

Det betyder, at du er nødt til at informere om, at du er i behandling for barnløshed og måske på et langt tidligere tidspunkt, end du umiddelbart har lyst til. Din familie og venner kender måske ikke engang til dine planer, og det kan måske være lidt grænseoverskridende.

Ikke desto mindre er du nødt til det, hvis du vil opnå en beskyttelse. Jeg vil derfor råde dig til at tage en snak med din chef og fortælle om behandlingen, herunder at den indebærer, at du fremadrettet vil have noget fravær. Det at din chef ved besked, vil forhåbentligt også give dig en vis ro i maven i forhold til de planlagte klinik- og lægebesøg, hvor du er fraværende fra arbejdet.

Hvis du har spørgsmål til dine rettigheder undervejs i forløbet, er du velkommen til at kontakte Djøf på tlf.: 33 95 97 00. Du kan også læse mere om reglerne ved fertilitetsbehandling på <https://www.djoef.dk/r-aa-dgivning/ans-aetelsesvilk-aa-r/boernogbarsel/fertilitetsbehandling.aspx>.

Når tid er, er du meget velkommen til at lave din og din partners barselsplan ved at bruge vores barselsberegner på djoef.dk/barsel. Så kan I få vished over jeres ret til løn og fravær under barsel. Held & lykke.

/Christine Stemmann Johansen

Test uden feedback

? Jeg er for nylig blevet bedt om at besvare en personlighedstest i forbindelse med et job, jeg var i spil til. Jeg havde en lidt spøjst oplevelse i den forbindelse. Jeg brugte godt en time på at besvare flere hundrede spørgsmål, og jeg var godt brugt bagefter. Men i det efterfølgende forløb hørte jeg intet om testen. Jeg var til samtaler og fik blot at vide, at mit testresultat ville indgå i den samlede vurdering. Hvordan skal jeg forholde mig til det med test? Hvad skal jeg egentlig forvente? Og hvordan kan jeg i øvrigt forberede mig bedst muligt på test?

/Jobsøgende'

Kære medlem

! Tak for dit spørgsmål. Jeg kan godt forstå, at du undrer dig. Du skal selvfølgelig have en ordentlig testtilbagemelding, men desværre er du langt fra den eneste, der har haft den slags oplevelser i forbindelse med rekrutteringsforløb.

Så her er nogle råd om, hvordan du fremover skal forholde dig til test i rekrutteringsøjemed:

Når du får kendskab til, at du skal testes, så spørg hvilken test, der er tale om, herunder også meget gerne testens navn. Og vær opmærksom på, at test ikke bare er test. Der er både personlighedstest, iq-tests, karrietests, case-test, motivationstests osv. De fleste tests og testtyper kan googles frem, og måske kan du læse lidt om netop din test på nettet på forhånd. Spørg også gerne til, hvordan din test indgår i rekrutteringsforløbet. Så kender du betingelserne, og du kan tage højde for det i din videre forberedelse i rekrutteringsforløbet.

Forvent at få en tilbagemelding på testen. Det er dårligt rekrutteringsarbejde ikke at give kandidaten en personlig tilbagemelding. En personlig tilbagemelding kan være mange ting, og det varierer meget, hvordan tilbagemeldingerne falder. Nogle gange sker det slet ikke, som du selv netop har oplevet, for andre sker det under

selve jobsamtalen foran det store ansættelsesudvalg. En god tilbagemelding er dog, at du får en personlig, individuel samtale med en person, der er certificeret i den pågældende test. Bed evt. om at få udleveret testresultatet på skrift. Det kan være nyttigt videre frem i processen, og/eller til dine egne refleksioner og overvejelser efterfølgende.

Når du ved, hvilken test du får, er du klar til at forberede dig. Er det en logiktest, hvor du skal jonglere med figurer, mønstre, tal og bogstavkombinationer, så googl fx 'iq test', så du finder noget, du kan "varme op på".

Svar så hurtigt og umiddelbart på spørgsmål og opgaver som muligt. Nogle test inkluderer tidsmåling. Det gør ikke noget, at du har forholdt dig lidt til jobbeskrivelsen, inden du svarer på testen. Er det en personlighedstest i forbindelse med fx en chefstilling, du søger på, så tun ind på dit chefpotentiale og hav det i bagehovedet, når du svarer på de mange spørgsmål og/eller opgaver.

Selve testen er jo blot en statisk "her og nu profil" af dig. Den er hverken objektiv sandhed eller evigt gyldig. Dine reaktioner på testtilbagemeldingen og dialogen omkring den er derfor også vigtige. Så uanset udfordrende du oplever spørgsmål, cases, logikker og sammenhænge i din test, skal du være åben over for testen, når I taler om den. I stedet for at kritisere eller være irriteret på testen, så forhold dig nysgerrigt, nøgternt og ærligt til de enkelte udsagn, du præsenteres for. Overvej derfor på forhånd, hvilke spørgsmål og temaer som ansættelsesudvalget vil tage op med dig omkring testen. Hvor regner du med, at du står stærkt, og hvor er dette ikke tilfældet? Tænk især over spørgsmål, som du vurderer kan være særligt udfordrende for dig i forhold til det konkrete job, du er i spil til.

En del af testen vil givetvis pege på noget, du godt kan genkende. Men det er naturligvis

også helt ok at være uenig i enkeltudsagn. Viser testen fx, at du er mere struktureret og kategorisk, end du selv mener, så sig det og del kort din overvejelse med den, du taler test med. Med andre ord: demonstrér, at du kan tale åbent og velovervejet om testen og dermed dine styrker, potentialer, motivation OG udfordringer i forhold til det pågældende job.

Som nævnt hersker der forskellig praksis omkring virksomhedernes måder at håndtere rekrutteringstest på, nogle bedre end andre. Det kan du nok ikke gøre så meget ved i situationen. Men du kan altid spørge kort: Hvad er det for en test, hvad er dens navn, og hvordan inddrår den i det samlede forløb? Om du så vil medvirke til en test eller ej, er dit valg. Du får næppe jobbet, hvis du afviser. Til gengæld ved du med det enkle spørgsmål, hvad du går ind til, og du giver dig selv mulighed for bedst mulig forberedelse til dit testforløb. Fortsat go' jobjagt.

/Frederik Iuel



Sælg, byt og udlej boliger og ferieboliger i Djøfbladet og på djoefbladet.dk. Send din tekst via djoefbladet.dk/boligsiden, gerne med foto af boligen. Teksten må fylde op til 300 tegn inkl. mellemrum. Billeder bør være på mindst 1 MB. Kun en mindre andel af annoncerne bliver vist i bladet, mens alle kommer med på djoefbladet.dk. Tilbuddet gælder kun for medlemmer af Djøf.



Hus på Østerbro

Vores lille moderne funkishus udlejes fra midt i januar for en længere periode. Det ligger ved Svanemølle S-station og har en sød lille lukket have til. Der er køkken og stue i ét og to værelser. Der er moderne bekvemmeligheder, huset er møbleret. I haven findes et fint drivhus. Egen parkering. Pris 15.000 ekskl. forbrug.

Kontakt mim@lyngskommunikation.dk
Telefonnr.: 24647408

Flot 2 vær. lejlighed med lækker køkken på Nordre Frihavsgade, Indre Østerbro

Jeg sælger min hyggelige lejlighed på indre Østerbro, som kan deles. Der er fordelingsentré med plads til overtøj. Flot hvidt højglans elementkøkken, hvorfra der er udsigt til nyrenoveret og grøn gård mod syd. Stue med plads til både spisebord og sofaarrangement. Badeværelse med toilet og brus. Slutteligt et stort soveværelse mod den stille gård. Alt er pænt og i velholdt stand. Er du interesseret så kontakt home på Nordre Frihavsgade (35425555), idet den er så ny, at den endnu ikke er kommet på markedet - så skynd dig! Hvis du er interesseret, så send mig en mail, så jeg kan sende salgsopstillingen inkl. billeder til dig.

Kontakt aneydedk@hotmail.com
Telefonnr.: 26168050

2-vær. lejlighed med altan i Hvidovre udlejes

2 værelses lejlighed med sydvendt altan. Udlejes fra 15. november 2017 eller snarest derefter og frem til 30. juni 2018. Indeholder lille entre, god stue med adgang til altan, stort soveværelse, køkken og badeværelse. Brugsret til fælles vaskekælder og have. Nyt køkken med Smeg gaskomfur og Bosch opvaskemaskine samt nyt gulv i hele lejligheden. Beliggende på rolig vej centralt i Hvidovre - ca. 6 km fra København Centrum - med indkøbsmuligheder inden for få minutters gang. 10 minutters gang fra Hvidovre St. (11 min til København H) og Hvidovre Stationscenter med shoppingmuligheder, Fitness World mm. Grønne områder i form af Vigerslevparken og Rebæk Søpark under 1 km væk. Derudover ca. 3 km til Brøndbyskoven. Husleje 7.500 kr./md ekskl. forbrug. Billeder samt plantegning kan sendes pr. mail.

Kontakt povlsen.jens@gmail.com

Spændende sommerhus

90 m2 beboelses-glashus med bad toilet, køkken og soverum. Beliggende på en 1.200 m2 stor sommerhusgrund med æbletræer og højbede - ud til åbne marker. 100 meter fra havn og Bøgestrøm. 300.000 kr.

Kontakt msc2412@outlook.dk
Telefonnr.: 51577745



Hyggeligt mindre fritidshus på stor grund i naturskønne Sydsjælland ved Bøgestrømmen

Ved Bønsvig Strand kun godt en times kørsel fra København ligger dette velholdte, dejlige fritidshus på 49 m2 med to nyere træterrasser. Møbler medfølger og fibernet er installeret. Opvarmning sker ved varmepumpe og herudover er der brændeovn. Blandt de andre bygninger på grunden er det opr. sommerhus med garage. Dette fungerer nu kun som redskabsrum, men med indlagt el. Grunden ligger i 3. rk. fra vandet, er på næsten 2.000 m2 og har hyppige besøg af rådyr, fasaner, harer og eger. Nærmeste købstad er idylliske Præstø. Pris 695.000 kr. Se nærmere om Bønsvig Strandvej 7 på Danbolig, Præstø.

Kontakt e_schoeller@yahoo.com
Telefonnr.: +45 29 82 11 76

Par søger 2-vær. lejlighed i København

Jeg og min kæreste søger en lejlighed med minimum 2 værelser i København, hvor vi begge starter i praktik fra februar 2018. Vi er et roligt og venligt par fra Aarhus, som studerer henholdsvis jura og statskundskab på kandidaten. Alt har interesse, selvom vi helst vil finde en permanent løsning. Max. leje pr. måned: 10.000-11.000 kr. Min. lejeperiode: 1-2 år. Min. antal værelser: 2. Min. antal m2: 50. Indflytning: Senest 1. februar 2018, men gerne før!

Kontakt andersstiiig@gmail.com
Telefonnr.: 24610796

**SÆLG, BYT
ELLER UDLEJ**

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

 www.djoefbladet.dk/boligsiden



250+
DANSKE STILLINGER
PÅ JOBUNIVERS.DK

Inspiration til din karriere

.....

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

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

MUUSMANN

ORGANISATIONSANALYSER – LEDELSESUDVIKLING – REKRUTTERING

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

Telefon 70 11 20 22 ■ www.muusmann.com

250+

DANSKE STILLINGER PÅ **JOBUNIVERS.DK**

FIND DIT NYE JOB OG OPRET DIN EGEN JOBAGENT

→ **Covestro A/S**
Sales & Marketing Manager
MacArtney Denmark
Financial Controller
Inlumi Denmark
Konsulent
Orifarm
Student Assistant Analyst
Roskilde Universitet
Institutleder
Køge Kommune
Juridisk chefkonsulent
Aarhus Universitet
Vicedirektør
Syddansk Universitet
Leder (Chefkonsulent)
Røde Kors
Sekretariatsleder
Undervisningsministeriet
Kontorchef
Undervisningsministeriet
Jurist
Aalborg Kommune
Chef
BTX GROUP A/S
Business Controller
AudioNova Hørecenter
Business Controller
Swift Creatives
Studio Manager and PA
Arkitema K/S
Jurist

Nimbus Nordic
Salgschef
Hvidovre Kommune
Konsulent
nemlig.com
Analyse Supporter
Dansk Flygtningehjælp
Studentermhjælper
Sex & Samfund
Team-kordinator
Sex & Samfund
Kordinator
Sex & Samfund
Controller
Energinet.dk
HR-konsulent
Danske Regioner
AC konsulent
Dansk Erhverv
Praktikant
Institut for Menneskerettigheder
Juridisk fuldmægtig
Københavns Kommune
Vicedirektør
Arbejdstilsynet
Akademiker
Rådet for Socialt Udsatte
AC-medarbejder
Socialdemokratiet
Kommunikationskonsulent
Foreningen af Speciallæger
Jurist

Miljø- og Fødevareministeriet
AC-fuldmægtig
BUPL
Konsulenter
Professionshøjskolen Absalon
Leder
Odsherred Kommune
Chef
PARETO SECURITIES, DANMARK
Student analyst
Københavns Kommune
Analysechef
Alzheimerforeningen
Kommunikationskonsulent
Faxe Kommune
Direktør
Folketinget
Praktik
FOA - Fag og Arbejde
Advokat
Aarhus Universitet
Leder
Miljø- og Fødevareministeriet
Funktionsleder
Djøf
Excellerer du i Excel?
Djøf
Studerende
Frederiksberg Kommune
Konsulent
CBRAIN
Studentermhjælper

MANINI & CO A/S
Junior Key Account
Rigshospitalet
Centerdirektør
Aabenraa Kommune
Økonomikonsulent
Energinet.dk
Projektkøkonom
Lægeforeningen
Juridisk konsulent
Beskæftigelsesministeriet
Økonomistuderende
AE - Arbejderbevægelsens Erhvervsråd
Praktikant
Københavns Universitet
Jurist
Fødevarestyrelsen, Kødkontrollen
Jurist
Skatteankestyrelsen
Juridiske sagsbehandlere
Rigsrevisionen
Samfundsvidenskabelige medarbejdere
Økonomi og Indenrigsministeriet
Medarbejdere
Frederiksberg Kommune
Forretningspartner
Børne- og Socialministeriets departement
Kontorchef
Dansk Metal
Politisk student erhjælp
Dansk Magisterforening
Økonom
Erhvervsstyrelsen
Jurist
Erhvervsstyrelsen
Medarbejder
Erhvervsstyrelsen
Studentermhjælper
Teatrenes Interesseorganisation
Jurist
Houe
Økonomiansvarlig
Carl Hansen & Søn A/S
HR coordinator
I Publicity Digital ApS
Traffic manager
Lannebo Fonder Danmark
Studentermhjælper
Clio Online
HR-konsulent
Finans Danmark
Jurist



VICEDIREKTØR TIL REKTORSEKRETARIATET

Københavns Universitet (KU) søger en vicedirektør til Rektorsekretariatet med betydelige strategiske og ledelsesmæssige kompetencer, politisk forståelse og stor indsigt i ledelsesbetjening på topledelsesniveau samt evne til at navigere og skabe sammenhæng i et landskab som universitetsområdet med mange samarbejdspartnere og interessenter.

Som vicedirektør forventer vi, at du bliver en central sparrings- og samarbejdspartner i nye langsigtede strategiske initiativer og i udviklingen af en professionelt understøttet og strategisk arbejdende ledelsesorganisation med effektive og veltilrettelagte beslutningsprocesser. Ligeledes indgår vicedirektøren i arbejdet med at implementere beslutninger på KU, der understøtter KU's overordnede strategi, der forventes vedtaget af KU's bestyrelse i december måned.

Udover solid erfaring med ledelsesbetjening forventer vi, at du har:

- Relevant akademisk uddannelse
- Dokumenteret erfaring med at lede gennem ledere
- Evne til at sætte retning og opnå resultater
- Gennemslagskraft og fremragende kommunikative evner - på både dansk og engelsk
- Veludviklede evner og lyst til at skabe løsninger og resultater gennem samarbejde med mange interessenter, både inden for og uden for universitetet.

- Strategisk overblik og udtalt fornemmelse for - og gerne erfaring fra arbejde med - de politiske og samfundsmæssige strømninger på universitetsområdet
- Politisk tæt og manøvreduktighed i en kompleks organisation
- Evne til at agere hurtigt og kompetent; også i pressede situationer
- Erfaring med og interesse for god forvaltningspraksis og organisationsudvikling.

Rektorsekretariatet er en del af ledelsens ansigt udadtil og indadtil med en stor samarbejdsflade over for såvel universitetets fakulteter og administrative afdelinger som ministerier og samarbejdspartnere uden for universitetet. Derudover indgår KU i flere internationale alliancer og samarbejder, hvor Rektorsekretariatet spiller en central rolle i ledelsesbetjeningen.

Læs mere om stillingen på jobportal.ku.dk

Ansøgningsfrist er den 22. november 2017.

Hvis du har spørgsmål til stillingen, er du velkommen til at kontakte rektor Henrik C Wegener på tlf. 3532 2604.

KØBENHAVNS UNIVERSITET



To teamledere til Jobcenter Nyborg



Vil du være en bærende drivkraft i den fortsatte udvikling af Jobcenter Nyborg? Motiveres du af at være i en organisation og i en ledergruppe, hvor der er højt til loftet, rum til at dele erfaringer, og hvor du får muligheder for at forme din egen stilling? Så er du måske en af vores to nye teamledere.

Nyborg Kommune er en attraktiv og dynamisk kommune med lidt over 32.000 indbyggere. Det er en kommune i udvikling og vækst med en god beliggenhed såvel geografisk som trafikalt.

Nyborg Kommune har en flad administrativ organisationsstruktur med korte kommunikationsveje, og hvor nærhedsprincippet til ledere, medarbejdere, borgere og virksomheder har stor betydning.

Læs meget mere om jobbet i job- og personprofilen samt forventningerne til kandidaterne. Job- og personprofilen kan ses på www.nyborg.dk/job. Her kan du også se, hvordan du søger stillingen.

Du kan fortløftigt få nærmere oplysninger hos jobcenterchef Louise Berg, tlf. 6333 7851. Desuden kan du kontakte Bente Buhl Rasmussen, tlf. 4032 6183, der er konsulent på ansættelsesopgaven.

Din ansøgning skal være modtaget senest torsdag den 23. november 2017 kl. 9.00.

se mere på nyborg@dk



Roskilde Universitet

Adjunkt i økonomi

Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv

Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv, Roskilde Universitet, søger en adjunkt i økonomi. Stillingen er ledig fra 1. februar 2018 eller snarest derefter. Ansættelsen er for en 3-årig periode

Stillingen er knyttet til en af følgende forskningsgrupper: 'Changing societies: Welfare and Diversity', 'Roskilde School of Governance' og/eller 'Power, Identity and Critique'. Kandidaten vil komme til at indgå i en forsknings- og undervisningsgruppe typisk bestående af politologer, sociologer, økonomer, mv.

Ansøgningsfristen er 1. december 2017.

RUC uddanner tværfaglige problemløsere, der er rustet til at løse fremtidens samfundsudfordringer. RUC består af seks institutter, som omfatter det samfundsvidenskabelige, det humanistiske, det humanistisk-teknologiske og det naturvidenskabelige område. Hertil kommer Roskilde Universitetsbibliotek og universitetets fællesadministration. Universitetet har i alt ca. 1.200 ansatte og 8.400 studerende.

Karriereskift?

En karrieresamtale kan åbne helt nye veje

Mulighederne for at skifte mellem det offentlige og private er større, end de fleste tror.

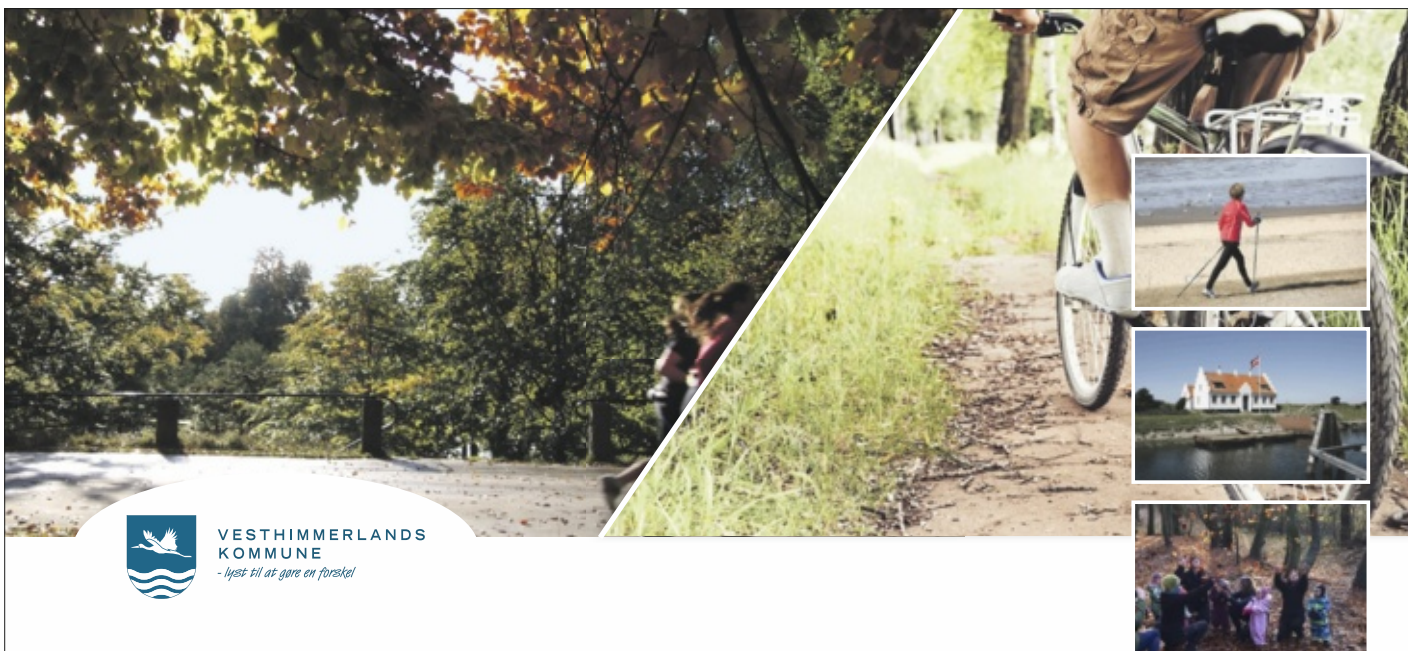
Ligesom vejen til en lederstilling kan være kort – meget kortere end forventet.

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

djoef.dk/karriere



Tænk længere



VESTHIMMERLANDS
KOMMUNE
- lyst til at gøre en forskel

DIREKTØR, DER KAN STÅ PÅ TO BEN - GENOPLAG

Direktør for Sundheds- og Kulturforvaltningen i Vesthimmerlands Kommune

Som ny direktør for Sundheds- og kulturforvaltningen i Vesthimmerlands Kommune står du ideelt set på to ben. Du har et ben der hedder styring, rammer og forudseenhed. Du medskaber rammerne der skal til for at sikre, at loven bliver overholdt, og at der er styr på økonomien.

Du har også et humanistisk ben. Du forstår de medarbejdere, der møder borgeren. De ser hos dig en dygtig styrmand men også en direktør, der har let ved at vise glæde, engagement og stolthed over det, vi kan.

Som direktør hos os, får du en helt central rolle i den fortsatte gode udvikling. Indimellem under vanskelige betingelser – det er vi helt klar over. Vi er udfordrede på økonomien og på demografien i en egn af Danmark, der ikke er vant til at få noget forærende. På den anden side er vi vant til at kæmpe godt med det vi har. Og at trække på samme hammel, når vi skal gøre alt det bedste vi kan.

Det kan være, at det er en medvirkende årsag til, at du vil opleve at komme ind i en rigtig god organisation med en fin stemning, højt til loftet og let til smil.

Du vil måske blive overrasket over hvor langt fremme i skoene vi er. Blandt de bedste på f.eks. teknologiområdet, vi er kultur-arvskommune, fik et af landets første sundhedshuse og meget mere. Vi er simpelthen nødt til at udvikle os hele tiden.

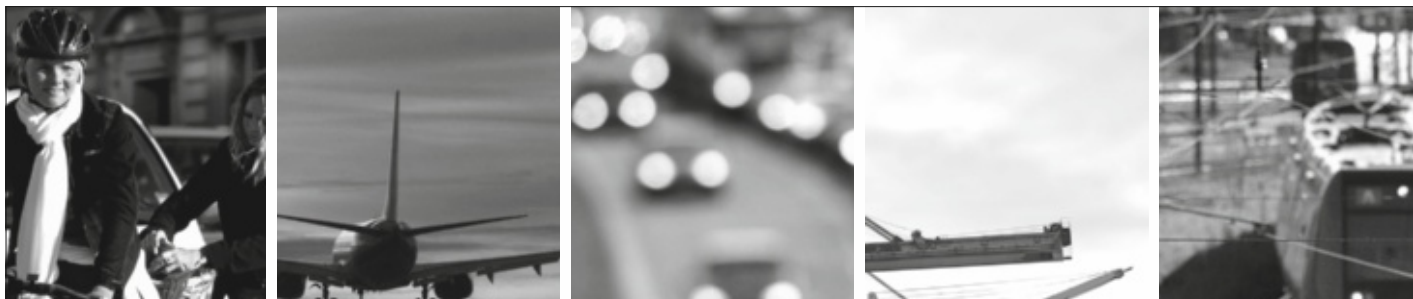
Du kommer med en god ledelseserfaring. Du har flair for styring, men du udviser også en forståelse, glæde og begejstring over at få lov til at arbejde i velfærdsdriften. Fordi du gerne vil gøre en forskel.

Løn- og ansættelsesvilkår forhandles med den forhandlingsberettigede organisation med udgangspunkt i en ansættelse på tjenestemandsvilkår. Årslønnen vil være på ca. 850.000 kr. + pension. Alternativt kan en kontraktansættelse drøftes.

■ **Yderligere oplysninger** kan fås hos Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller hos kommunaldirektør Henrik Kruuse på tlf. 9966 7003. Læs i øvrigt mere i den uddybende job- og personprofil på www.lundgaard-konsulenterne.dk og på www.vesthimmerland.dk

■ **Ansøgningen** sendes via stillingsmodulet på www.lundgaard-konsulenterne.dk så den er modtaget senest den 24. november 2017 kl. 8.30.





Afdelingschef til Transport-, Bygnings- og Boligministeriets departement

Transport-, Bygnings- og Boligministeriets departement har en stilling som afdelingschef ledig til besættelse snarest muligt, idet den ene af departementets to afdelingschefer har fået nyt job som direktør for Vurderingsstyrelsen i SKAT.

Ministeriet

Transport-, Bygnings- og Boligministeriet skal sikre mobilitet, boliger og byggeri, der skaber værdi. Ministeriet skal forene målet om høj mobilitet med målene om en effektiv transportsektor, en effektiv byggesektor, en effektiv almen boligsektor, en sikker trafikafvikling, velfungerende offentlige arbejdspladser og hensyntagen til miljøet.

I Transport-, Bygnings- og Boligministeriet sætter vi de fysiske rammer for danskernes hverdag - både indenfor, udenfor og på farten. Vores arbejdsområder omfatter bl.a. udbygning af metroen i København, modernisering af landets jernbaner, store motorvejsbyggerier, selvkørende biler, luftfart, cyklistforhold, trafikikkerhed, lejeloven og statslige byggerier. Herudover beskæftiger vi os med transportens miljø- og klimapåvirkning, langtidsholdbart byggeri samt boligsociale indsatser i udsatte områder.

Transport-, Bygnings- og Boligministeriet består ud over departementet af Banedanmark, Bygningsstyrelsen, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen og Vejdirektoratet samt en række mindre institutioner. Ministeriet varetager desuden statens ejerskabsinteresser i en række store selskaber og virksomheder, bl.a. DSB, Metroselskabet, Naviair og PostNord.

Stillingen

Som afdelingschef bliver du en drivkraft i politikudviklingen på ministerområdet, og du vil indgå i departementets direktion. Sammen med departementets anden afdelingschef og administrationschefen dækker du ministeriets politikområder og deltager i den samlede politik- og strategiudvikling af ministerområdet.

Du har ansvar for at give retning til og sikre fremdriften for en række større projekter og processer, som typisk involverer et eller flere kontorer i departementet, en eller flere af ministeriets styrelser samt eksterne parter. Opgaverne omfatter aktuelt følgende, men porteføljen tilpasses løbende i forhold til udviklingen på ministerområdet:

- Trafikplanlægning vest for Storebælt, herunder strategiske analyser og VVM'er samt projekterings- og anlægslove på både vej- og jernbaneområdet
- Jernbanesektorens organisering og udvikling, herunder jernbanelovgivning
- Køb af offentlig servicetrafik på jernbaneområdet
- Udbygning, fornyelse og vedligeholdelse af jernbaner, herunder elektrificering og nye signaler
- Udbud af samfundsbegrundet færgefart
- Godstransport på vej og bane samt havne

Derudover skal du kvalitetssikre den løbende ministerbetjening, og du deltager i direktionens arbejde med organisationsudvikling og effektivisering af ministeriet.

Du vil skulle samarbejde direkte med de fleste af departementets kontorer, ministeriets styrelser og virksomheder samt andre ministerier.

Vi forventer, at du har:

- en akademisk uddannelse
- solid erfaring med ledelse i en større politisk styret organisation
- forståelse for og indsigt i politiske beslutningsprocesser
- indgående kendskab til økonomiske og administrative forhold
- evner for at implementere komplekse projekter med mange fagligheder og mange eksterne interessenter
- stærke analytiske, strategiske og kommunikative evner samt gennemslagskraft
- indlysende samarbejds- og forhandlingsevner

Det vil være en fordel, men er ikke en forudsætning, at du har kendskab til transportområdet.

Ansøgning

Læs mere og søg stillingen på www.trm.dk.

Ansøgningsfristen er **den 22. november 2017**.

Se stillingsopslag på www.trm.dk





Haderslev

DIREKTØR MED EN SUND INDSTILLING TIL UDVIKLING

DIREKTØR TIL VOKSEN- OG SUNDHEDSSERVICE I HADERSLEV KOMMUNE

Du har nu muligheden for at blive ny direktør for Voksen- og Sundhed i Haderslev Kommune.

Du kommer til en veldrevet organisation med mange gode samspil. Det gælder imellem politik og administration, hvor der er grundlæggende tillid og tryghed, det gælder i en velfungerende direktion der vil hinanden på den forpligtende måde. Din chefgruppe er talentfuld og glæder sig til, at du bliver en del af de mange spændende udviklinger på dit direktørområde. Dit MED-samarbejde er rod-fæstet og stærkt.

Du kommer til en kommune med tro på fremtiden. Haderslev Kommune er på mange måder et smørhul. Den sønderjyske identitet og nærheden til grænseområdet på den ene side, og en del af den erhvervsudviklingsmæssige udviklingsdynamo Trekantsområdet på den anden side.

Men der er selvfølgelig også udfordringer.

Demografien alene er en udfordring og i forlængelse af dette vil videreudviklingen af det nære sundhedsvæsen være et fokusområde i de næste mange år. Vi skal have organiseret vores sundhedsområde på en ny måde. Fokus skal være på at integrere sundhed i vores driftsløsninger og i forlængelse heraf, skal der ansættes en ny sundhedschef. Og meget mere - du skal nok få dine evner testet af.

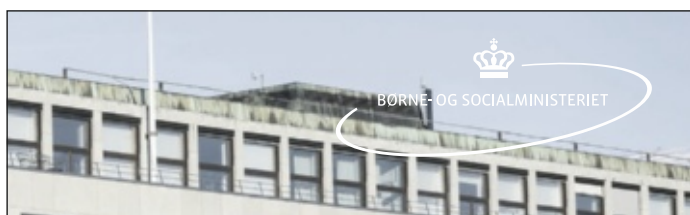
Du er dygtig, kvik og veluddannet. Har god fornemmelse for dynamikkerne i den politisk styrede organisation og er en dygtig organisationsudvikler der evner fokus på det lange seje stræk. Du elsker at arbejde med vores borger-nære velfærd og du har let ved at være i øjenhøjde med dine omgivelser.

Stillingen besættes på kontraktvilkår og efter konkret forhandling på et niveau, der forventes at ligge på ca. 1.200.000 kr. årligt, inklusive kontrakttillæg. Dertil kommer pension.

■ **Yderligere oplysninger** kan fås hos Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller hos kommunaldirektør Willy Feddersen, 2128 4670. Læs mere i den uddybende job- og personprofil på www.lundgaard-konsulenterne.dk og på www.haderslev.dk.

■ **Ansøgning** sendes via stillingsmodulet på www.lundgaard-konsulenterne.dk, så den er modtaget senest den 1. december 2017 kl. 8.30.





Kontorchef

til Koncernudvikling og Implementering

Vil du arbejde med styring i en politisk kontekst og stå for at følge implementering af besluttet policy helt til dørs? Hvis ja, så kan vi tilbyde dig en spændende chefstilling, hvor du dagligt skal indgå i et tæt samarbejde med departementets kontorer og ministeriets underliggende institutioner.

Som kontorchef får du det overordnede ansvar for kontoret, som består af et koncernudviklings – og implementeringsteam og sammen med dygtige medarbejdere skal du bidrage til nye måder at organisere, implementere og samarbejde på indenfor ministerområdet.

Det er afgørende, at du har politisk flair og har indgående kendskab til styring og implementering af større projekter og forandringsprocesser i det offentlige.

På www.socialministeriet.dk kan du læse det fulde stillingsopslag. **Ansøgningsfristen** er onsdag den 15. november 2017.

Du er dit
CV – men
er dit CV
dig?

djof.dk/jobsoegning

Tænk længere



Gør en forskel som direktionskonsulent i Vordingborg Kommune

Vordingborg Kommune er storbyens sundeste og smukkeste forhave, summende af aktivitet, med internationalt udsyn og et blomstrende erhvervsliv. Vision 2030

Visionen betyder, at Vordingborg Kommune skal fremme det gode og aktive liv for såvel borgere som virksomheder. Vi skal være kendt som stedet, hvor ambitioner og drømme blomstrer.

Så har du lyst til at gøre en forskel, og går du med drømmen om det næste trin på karrierevejen, er du måske vores nye direktionskonsulent.

Rolle og opgaver

Direktionskonsulentens rolle er at være sparringspartner og sekretær for direktionen samt at være et bindeled mellem direktionen og den øvrige organisation.

Af opgaver kan nævnes:

- Facilitering af direktionens daglige arbejde
- Videreformidling af og opfølgning på direktionens beslutninger
- Udarbejdelse af taleoplæg, notater for kommunaldirektør, borgmester m.fl.
- Planlægning og facilitering af ledelsesstrategiske udviklingsforløb
- Projektledelse og konkrete opgaver i Ledelsessekretariatet.

Et alsidigt job med spændende og udfordrende opgaver og høj grad af selvstændighed og indflydelse på udfoldelse af egen rolle og opgaver.

Vores forventninger til dig

- Du er en god kommunikator, arbejder strategisk med de aktuelle kommunale dagsordener og tror på samarbejdets muligheder på alle niveauer i organisationen.

Du bliver ansat som chefkonsulent i Ledelsessekretariatet og løfter dine opgaver i spil med såvel sekretariatschefen som kommunaldirektøren/direktionen. Løn og ansættelse sker efter gældende overenskomst.

Hvis du vil vide mere

Du kan indhente yderligere oplysninger hos kommunaldirektør Lau Svendsen-Tune på 2164 4080 eller chef for Ledelsessekretariatet Helle Munk på 2518 0005.

Ansøgningsfrist og samtaler

Ansøgningsfrist er fredag den 24. november 2017. Første samtalerunde afholdes onsdag den 6. december 2017, og anden samtalerunde afholdes torsdag den 14. december 2017.

Stillingen søges ved at uploade ansøgning mm. på kommunens hjemmeside.



Vordingborg Kommune ligger en times kørsel fra København med bil eller tog. Her kan du bo og arbejde nær skov og strand og alligevel være tæt på de mange gode indkøbsmuligheder og kulturelle tilbud i vores byer. Vi har ca. 46.000 indbyggere og arbejder på at gøre Vordingborg Kommune til "storbyens sundeste og smukkeste forhave, summende af aktivitet, med internationalt udsyn og et blomstrende erhvervsliv".



FOLKETINGETS
OMBUDSMAND



Gammeltorv 22
DK-1457 København K

Tlf. 33 13 25 12
Fax 33 13 07 17

job@ombudsmanden.dk
www.ombudsmanden.dk

Vicedirektør til Folketingets Ombudsmand

Som vicedirektør er du en af Folketingets Ombudsmands nærmeste rådgivere.

Du er sammen med ombudsmanden, direktøren og administrationschefen medlem af institutionens direktion og involveret i alle overordnede dele af vores virksomhed, både på fagligt og administrativt plan. Det omfatter bl.a. generelle strategiske spørgsmål og udviklingsprojekter.

I det daglige vil du sammen med direktøren især have ansvar for vores fagligt-juridiske arbejde. Dit arbejde vil navnlig omfatte løbende sparring med institutionens enkelte områder og kontorer samt kvalitetssikring af de sager, du får forelagt.

Ombudsmandsinstitutionen arbejder med mål- og resultatstyring, bl.a. med sigte på løbende at udvikle arbejdsgange mv., der bedre understøtter vores mission. Du skal kunne indtræde i dette og være med til at drive udviklingsprocesserne frem.

Du får desuden en vigtig rolle i at tegne institutionens profil udadtil. Du vil derfor i vidt omfang skulle repræsentere institutionen ved eksterne arrangementer, f.eks. i forbindelse med seminarer og konference- og undervisningsvirksomhed.

Du bistår endvidere i det internationale arbejde og vil i den sammenhæng kunne have en vis rejseaktivitet.

Du vil også i nogen udstrækning skulle deltage i tilsynsbesøg i f.eks. fængsler, på psykiatriske afdelinger og på asylcentre mv.

Vi forventer, at du

- er uddannet cand.jur. med stærke juridiske kompetencer
- har stor personlig integritet
- har indgående indsigt i arbejdet i den danske forvaltning – gerne fra et karriereløb i en offentlig institution

- har stor arbejdskapacitet og kan rumme et omfattende arbejdspress
- er en erfaren og dygtig formidler
- er en stærk leder med stor erfaring i at yde faglig sparring af høj kvalitet – gerne med et teoretisk ledelsesforløb bag dig
- har evne og lyst til at indgå i et samarbejde med dygtige og engagerede kolleger.

Du kan læse mere om ombudsmanden på vores hjemmeside.

Vi tilbyder

Hos Folketingets Ombudsmand har vi arbejdsbetingelser, der understøtter en fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet.

Løn- og ansættelsesvilkår

Stillingen er med tiltrædelse den 1. april 2018.

Den er klassificeret i lønramme 39, og ansættelsen sker som tjenestemand. Ansættelsen sker efter aftale for chefer hos Folketingets Ombudsmand. Den samlede månedsløn inkl. faste tillæg forventes at udgøre i alt ca. 87.000 kr. ekskl. pension (1. april 2017-niveau).

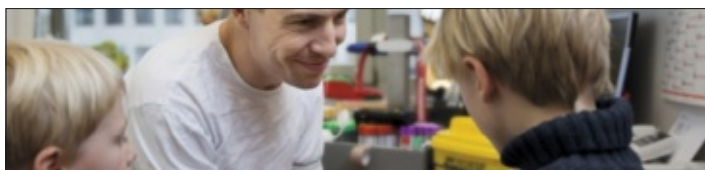
Ansøgning

Du sender din ansøgning og CV, herunder en oversigt over eventuelle faglige publikationer samt eksamensbevis og andre relevante bilag til ovenstående e-mail eller postadresse.

Ansøgningen skal være modtaget senest den **4. december 2017 kl. 12.00.**

Hvis du vil vide mere om stillingen, kan du kontakte ombudsmand Jørgen Steen Sørensen eller direktør Louise Vadheim Guldborg via ombudsmandens sekretær Jannie Svendsen på telefon 33 13 25 12.

Ombudsmanden er valgt af Folketinget. Han skal bidrage til, at forvaltningen handler lovligt og følger god forvaltningsskik. På den måde beskytter han borgernes rettigheder i mødet med myndighederne. Ombudsmanden kan kritisere og henstille til myndigheder at ændre deres afgørelser. Hvert år behandler ombudsmanden cirka 5.000 klager, især fra borgere, der mener, at en myndighed har begået fejl. Ombudsmanden tager også selv sager op, for eksempel efter omtale i medierne, ligesom han ofte er på tilsyn i blandt andet fængsler og på psykiatriske afdelinger. Cirka 110 medarbejdere er ansat hos Folketingets Ombudsmand.



CENTERDIREKTØR JULIANE MARIE CENTRET



Et meget spændende lederjob på en af Danmarks mest attraktive arbejdspladser er ledigt. Juliane Marie Centret søger en visionær centerdirektør med stor sundhedsfaglig indsigt og stærk ledelsesmæssig kompetence.

Organisationen

Rigshospitalet er Danmarks førende hospital inden for højt specialiseret behandling og forskning. Juliane Marie Centret er ét af Rigshospitalets otte centre og behandler, forsker og uddanner inden for områderne; fødsler, for tidligt fødte børn, sygdomme hos børn, kvindesygdomme, fertilitet samt vækstproblemer.

Opgaven

Centerdirektøren har det øverste ansvar for centerets kerneområder, herunder patientbehandling, forskning, personaleledelse, faglige og organisatoriske udviklingsaktiviteter, økonomi og

uddannelse. Herudover forventes centerdirektøren at påtage sig tværgående ledelsesmæssige opgaver på hospitalet.

Centerdirektøren vil desuden sammen med den samlede projektorganisation være ansvarlig for planlægning og gennemførelse af byggeriet af BørneRiget, hvor ambitionen er sammen med Ole Kirks fond at bygge verdens bedste hospital for børn og familier.

Personen

Centerdirektøren skal have indgående kendskab til det danske sundhedsvæsen, herunder drift og udvikling af store og højt specialiserede hospitaler. Sundhedsfaglig indsigt og relevant ledelseserfaring forudsættes, gerne suppleret med en lederuddannelse.

Den nye centerdirektør skal have blik for at skabe gode rammer for udviklings- og forskningsaktiviteter som forudsætning for, at Juliane Marie Centret fortsat kan præstere patientbehandling,

uddannelsesmuligheder og forskning på højt internationalt niveau.

Yderligere information

Læs mere om centret på www.rigshospitalet.dk

Yderligere oplysninger fås ved henvendelse til hospitalsdirektør Per Christiansen, tlf. 35455566, eller adm. direktør i MUUSMANN Lars Muusmann, tlf. 40767227.

Ansøgningsfrist:

Onsdag den 15. november 2017 kl. 12.00.

Tiltrædelse: 1. februar 2018.

Læs det fulde stillingsopslag samt stillings- og personprofil på www.muusmann.com

Søg stillingen på

www.muusmann.com/stillinger.

MUUSMANN

www.muusmann.com

Nyt job?

Få feedback på CV og ansøgning

Er du i tvivl om, hvorvidt din ansøgning og dit CV matcher stillingen og din egen profil?

Få feedback på begge dele fra Djøf. Mail til djoef@djoef.dk, så vender vi tilbage inden for 24 timer.

djoef.dk/jobsoegning

Tænk længere



KOM FORAN.



Giv din karriere et internationalt forspring og søg Hortens karrierestipendium senest 1. december 2017.

Ud over at få tilbudt en advokatfuldmægtigstilling før alle andre får du et rejselegat til et summer school ophold på London School of Economics, støtte i dit specialeforløb samt individuel sparring på din personlige profil.

Stipendiet tildeles særligt kvalificerede jurastuderende, der drømmer om en karriere i advokatbranchen, og som afslutter studiet i sommeren 2018 eller vinteren 2018/2019.

Du kan se mere om stipendiet på horten.dk/karriere/rekruttering

HORTEN

Juridisk udviklingsprogram for offentlige ledere



Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

Juridisk udviklingsprogram for offentlige ledere: Nyt hold fra marts 2018

Kammeradvokaten tilbyder nu en modulopbygget juridisk uddannelse for offentlige ledere og specialkonsulenter med lederpotentiale og -ambitioner. Ledere i den offentlige forvaltning står ofte overfor juridiske udfordringer, som de skal kunne identificere hurtigt og instinktivt i forbindelse med sagsbehandling, strategi, policyudvikling og implementering.

På uddannelsen får du en række praktisk anvendelige redskaber og juridiske ”genkendelsesmekanismer”, som du straks kan bruge aktivt i dit daglige arbejde. Du opnår indsigt i de centrale dele af den jura, der vedrører offentlig forvaltning. Vi kommer ind på mange forskellige juridiske områder, som du som leder eller specialist kan komme i berøring med i dit arbejde:

- HR- og personalejura, herunder persondataretlige forhold
- Risikostyring og kvalitetsstyring på det juridiske område
- Borgerbetjening, herunder organisering og compliance; bl.a. i relation til aktindsigt og etablering af administrationsgrundlag
- Aftaleindgåelse og kontraktstyring
- Myndigheders ageren på kommercielle markeder samt offentlig selskabsret og organisering

Du vil blive undervist af advokater fra Kammeradvokaten, som er førende specialister i jura af relevans for det offentlige.

Tilmelding og spørgsmål

Læs mere og tilmeld dig på www.kammeradvokaten.dk/juridiskudviklingsprogram

Nyt hold starter d. 20. marts 2018.