

# djøfbladet

Magasinet for medlemmer af Djøf

Nr. 02 | 29. januar 2016

## VESTENS KREATIVE SELVMORD

De vestlige  
samfund  
centraliserer  
og regulerer  
sig selv ihjel,  
mener finans-  
mand *Lars  
Tvede*

TRIVSELSMÅLINGER

**MEDARBEJDERE  
SAVNER RESULTATER**

GUIDE

**SÅDAN SKAL DIT  
CV SE UD**

E-DEMOKRATI

**BORGERE INDDRAGES  
I POLITIKUDVIKLING**

---

# VIL DU SÆTTE STANDARDEN? VELKOMMEN TIL.

*Vi stræber altid efter at være  
et skridt foran, og derfor har  
vi brug for dig, der kan gøre  
os endnu bedre.*

*Lige nu søger vi ambitiøse advokater  
og erfarne fuldmægtige,  
der vil rådgive dansk erhversliv  
i sager om teknologi og outsourcing,  
finansiell regulering eller  
virksomhedsoverdragelser.*

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

---



# Din start. På en stærk karriere.

---

Hvis du spørger os, er der kun ét svar på spørgsmålet om, hvor du skal starte din karriere.

Bech-Bruun søger netop nu nye talentfulde advokatfuldmægtige i Aarhus og København med start den 1. september 2016. I Bech-Bruun arbejder vi med nogle af de største sager i ind- og udland. Du vil her få mulighed for at lære af nogle af Danmarks dygtigste og mest erfarne advokater. Og få sat fokus på din faglige og personlige udvikling.

Vi sikrer dig en god start på din karriere.

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

Følg os på  
[www.facebook.com/beckbruun](https://www.facebook.com/beckbruun)

# Tillid og god ledelse giver velstand

Af *Henning Thiesen, formand for Offentlige Chefer*

**F**or nogle dage siden lancerede Mandag Morgens Velstandsgruppe sit bud på en konkurrencedygtig samfundsmodel. Gruppen, der består af kloge mænd og kvinder med forstand på politologi, økonomi, kunst og samfund, understreger, hvad der er med til at skabe Danmarks styrkeposition: Vi har tillid til hinanden.

Tillid er en spøjs størrelse. Det er jo ikke noget, vi går rundt og snakker om hele tiden, men når den forsvinder, så mærker vi hurtigt de negative konsekvenser. Nu har vi så heldigvis et åbent og tillidsfuldt samfund, der også er kendetegnet ved en høj grad af social, økonomisk og politisk lighed. Så en række væsentlige forudsætninger for fremtidens velstand er på plads.

Men tillid og lighed er netop kun forudsætninger. Det er først, når vi bringer dem i spil, at de skaber værdi.

Her er god ledelse – i såvel den private som den offentlige sektor – ikke til at komme uden om. Den nordiske ledelsesmodel er et klart konkurrenceparameter, hvor Danmark står stærkt.

Det danske arbejdsmarked er præget af en høj grad af involvering og delegation af ansvar på alle niveauer. Derfor har vi i Danmark en lav magtdistance og en uformel dialog, hvor argumenter og selvstændigt initiativ snarere end ordrer giver de bedste resultater. Det gælder både i den private virksomhed med fokus på den økonomiske bundlinje og på de offentlige arbejdspladser, der understøtter samfundets udvikling.

Derudover er udvekslingen

mellem den offentlige og den private sektor afgørende for velstanden i Danmark. Velstandsgruppen argumenterer i sin rapport med, at man med idealmodellen, velstandsstaten, anskuer vækst og velstand som hinandens forudsætninger.

Når den private sektors vækst og den offentlige sektors velfærdsproduktion betinger hinanden, så bidrager sektorerne til at skabe en robust samfundsmodel.

Og så er det vigtigt, at vi ser velstandsstaten i et mangeårigt perspektiv. Udviklingen af vores samfund skal ikke alene formuleres af de aktuelle politiske fora. Tværtimod lægger

Velstandsgruppen op til en langsigtet koordination mellem mange forskellige parter i samfundet, herunder de faglige organisationer.

Som formand for Offentlige Chefer kan jeg ikke være mere enig. Jeg er overbevist om, at vi med mere dialog og brobygning i samfundet kan styrke sammenhængskraften og engagementet på tværs af særinteresser. Her kan djøferne og Djøf spille en rolle, fordi vi hver især har muligheden for at præge udviklingen i både den private og den offentlige sektor. ■

**“Når den private sektors vækst og den offentlige sektors velfærdsproduktion betinger hinanden, så bidrager sektorerne til at skabe en robust samfundsmodel”**



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

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

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

#### Redaktion

Redaktør (Konst.) Mikkel Krogh (Ansv.)  
mik@djoef.dk, 33 95 96 42

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

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

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

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

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

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

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

#### Annoncer

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

**Forside** Per Morten Abrahamsen  
**Design** WAYPoint  
**Abonnement** 1.260 kr. excl. moms  
**Oplag** 84.000  
**Billedbehandling** WAYPoint  
**Tryk** Stibo

#### Udgivelsesplan

| Nr.     | Redakt. deadline | Tekstsideann. deadline |
|---------|------------------|------------------------|
| 03/2016 | 28.01            | 29.01                  |
| 04/2016 | 11.02            | 12.02                  |
| 05/2016 | 25.02            | 26.02                  |
| 06/2016 | 10.03            | 11.03                  |

| Nr.     | Stillsingsann. deadline | Udkommer |
|---------|-------------------------|----------|
| 03/2016 | 03.02                   | 12.02    |
| 04/2016 | 17.02                   | 26.02    |
| 05/2016 | 02.03                   | 11.03    |
| 06/2016 | 16.03                   | 29.03    |

## ARBEJDSLIV

10

**Embedsmænd kritiserer borgmester**

I en usædvanlig pressemeddelelse udtrykker kommunale embedsmænd kritik af deres borgmester, efter at han offentligt har beklignet deres faglighed.

12

**Virksomheder taber trivselsmålinger på gulvet**

Blot halvdelen af de ansatte mener, at der bliver fulgt godt op på medarbejderundersøgelser. Dermed risikerer firmaer at hælde penge direkte i havet.

17

**Skriv CV'et, der brænder igennem**

Nyt job? Få en headhunters bud på, hvordan dit CV skal se ud, hvis det skal skille sig positivt ud.

## MIN KARRIERE

20

**Stresset økonom blev børnebogsforfatter**

En stressnedtur mindede Birgitte Bregnedal om, at hun altid havde drømt om at skrive. Hun droppede derfor økonomjobbet, og i 2013 vandt hun sølv ved Drengelitteraturprisen.

## STUDIELIV

22

**Vejede 90 poser skrald hver uge**

Det hjælper med et venligt puf, hvis folk skal sortere deres affald, konkluderer Mette Westergaard Bech og Emilie Stubkjær Nørregaard i deres speciale.



## PORTRÆTTET

26

**Vestens kreative selvmord**

Overdreven centralisering, beskatning og regulering har fået Vesten til at sande til og balancere på kanten af afgrunden. Sådan lyder det fra finansmand og filosof Lars Tvede.

## POLITIK OG SAMFUND

34

**E-demokrati gør borgere politisk aktive**

Med demokratiske initiativer, der gør brug af informationsteknologi, forsøger aktivister og politikere at give borgerne mere indflydelse og genetablere tilliden til det politiske system.

## FORSKNING OG NY VIDEN

40

**Når embedsmænd forsvarer deres arbejdsplads**

Pressen overvåger offentlige organisationer 24/7. Hvad gør embedsværket for at beskytte en styrelses omdømme, når en mediestorm raser? Og hjælper det?

## DE FASTE

- 04 Djøf mener
- 06 Kort nyt
- 16 Moderne tider
- 38 Jordan Rundt
- 44 Bogreolen
- 46 Kommentar
- 51 Nyt job
- 52 Dit Djøf
- 56 Efteruddannelsen

# KORT NYT

**”Studerende med ikke-akademisk baggrund gennemfører oftere på normeret tid, fordi de ser uddannelsen som en billet til arbejdsmarkedet. Akademiske børn er i højere grad ude på en dannelsesrejse, hvor uddannelse mere ses som et personligt projekt”**

Stina Vrang Elias, DEA, i Berlingske om forskelle i studietid.

DJØF PRIVAT-FORMAND:

## NY LOV OM KLAUSULER ER UAMBITIØS

Den 1. januar trådte en ny lov om ansættelsesklausuler i kraft. Det betyder bl.a., at medarbejderne, i modsætning til tidligere, skal have en 'helt særligt betroet stilling', før deres arbejdsgiver kan pålægge dem en konkurrenceklausul eller en kombination af klausuler. Tidligere var ordlyden 'særligt betroet stilling'.

Arbejdsgiverne har som noget nyt også pligt til i forbindelse med kundeklausuler at udarbejde en liste over de virksomheder, hvor medarbejderne ikke må søge arbejde umiddelbart. Listen må kun bestå af kunder, som medarbejderne selv har været i kontakt med inden for de seneste 12 måneder.

Djøf Privat har i en årrække arbejdet på at komme ansættelsesklausulerne til livs, fordi de svækker mobiliteten og dermed konkurrenceevnen på arbejdsmarkedet. Men den nye lov får en lunken modtagelse af formanden for Djøf Privat, Allan Luplau.

”Loven er to skridt frem for konkurrenceevnen, men også et stort skridt tilbage. Loven indeholder gode elementer, fx at medarbejderne får klar besked om, hvilke kunder man ikke må arbejde for under en klausul, at klausulperioden max må være 12 måneder, og at direktører ikke bliver ringere stillet end tidligere. Men på centrale punkter er det for uambitiøst, og loven vil gøre det billigere for en arbejdsgiver at pålægge en klausul.” /tsa

Læs mere om ansættelsesklausuler på [djoef.dk](http://djoef.dk)



Foto Christian Geismas/DR

## Bedrag hitter i polititoppen

Ser du DR-serien 'Bedrag'? Det gør chefen for Statsadvokaten for Særlig Økonomisk og International Kriminalitet (populært kaldet Bagmandspolitiet), Morten Niels Jakobsen, som dr.dk har fået til at skrive en anmeldelse.

Han giver fem ud af seks stjerner og kalder serien 'bragende god tv-underholdning' og bærer over med, at den ikke altid helt flugter med virkeligheden – som fx når karakteren Mads med lynets hast ansættes som freelanceefterforsker helt uden om den ægte verdens noget mere omstændelige rekrutteringsproces, eller når en betjent så let som ingenting snyder sig til en aflytningskendelse.

Han er til gengæld meget tilfreds med seriens skildring af den

økonomiske kriminalitet og siger til Berlingske, som også har haft fat i ham, at han godt kan forstå, at det er blevet et hit i tv-serier, fordi det afspejler en tendens i virkelighedens verden.

”Indimellem har jeg undret mig over, at også mennesker, der er meget velhavende, begynder at begå økonomisk kriminalitet. Det ser ud til, at nogle har behov for at rage til sig og er villige til at tilsidesætte samfundets normer for at få opfyldt det behov. Og så er der en lille gruppe, hvor den primære årsag til forbrydelserne måske er jagten på spænding. I den henseende ligner de måske biltyven Bimse i serien.” /ebn

# GODE CHEFER TVIVLER PÅ SIG SELV

Er du chef, og tvivler du ofte på dig selv, på dine kompetencer og på de beslutninger, du tager? I givet fald er der en pæn sandsynlighed for, at det er med til at gøre dig til en bedre chef.

Det viser et stort forskningsprojekt, der er gennemført på basis af resultaterne fra såkaldte 360-graders-evalueringer af 69.000 ledere. Det er den amerikanske lederudviklingsvirksomhed Zenger Folkman, der står

bag undersøgelsen, skriver harvardbusinessreview.com.

Ifølge forskningsprojektet findes der både ledere, som overvurderer deres egne lederevner, og ledere, som undervurderer egne evner. De to forskere zoomede nærmere ind på forskellen mellem, hvordan lederne vurderede sig selv, og hvordan andre vurderede dem.

Til forskernes overraskelse viste det sig, at jo højere andre ratede lederne, desto lavere karakterer gav lederne sig selv. /tsa

## NYE CORPORATE NONSENSE-UDTRYK

Du kan sikkert godt recitere en perlerække af danske business lingo-udtryk såsom 'vækste', 'optimeret sigtelinje', 'konstruktiv feedbackorienteret forandringskompetence' og 'dialogbaseret, praksisnær handleplan'.

Men ved du, hvordan de taler corporate nonsense på engelsk?

Hvis ikke, så hent hjælp hos Financial Times-kommentator Lucy Kellaway, som hver onsdag slår sig løs på bagsiden af Politikens økonomitillæg.

Hun er systematisk samler af nye udtryk og opdaterer løbende sin samling her:

<https://ig.ft.com/sites/guffipedia>  
/ebn



For nogle kan det være en udfordring at finde relevante referencepersoner.



# OFFENTLIGT ANSATTE I OVERTAL PÅ STRESSKLINIKKER

Langt de fleste stressramte patienter på de arbejdsmedicinske klinikker kommer fra den offentlige sektor, skriver ugebreveta4.dk.

Selv om ingen af de syv danske stressklinikker fører en nøjagtig statistik over fordelingen af patienterne, er det altså i overvejende grad offentligt ansatte, lyder det samstemmende. På Arbejdsmedicinsk Klinik i Esbjerg vurderer ledende overlæge Jesper Rasmussen ifølge Ugebrevet A4, at 80

procent er fra det offentlige.

I Djøfs seneste stressundersøgelse fra 2014 er der en lille overvægt af privatansatte djøfere, som beskriver sig selv som 'stresset i hverdagen' – 44 procent privatansatte mod 40 procent af de offentligt ansatte.

At det så især er de offentligt ansatte, som dukker op på stressklinikkerne, er der ifølge A4-artiklen flere forklaringer på: Store forandringer i den offentlige

sektor sammenlignet med tidligere, udflytningen af statslige arbejdspladser og en politisk detailstyring.

Men de privatansatte bliver så sandelig også stressede, mener flere psykologer og læger fra klinikkerne. Når de ikke i så høj grad dukker op på stressklinikkerne, hænger det formentlig sammen med, at mange privatansatte via en sundhedsforsikring får tilbud om gratis samtaler hos en psykolog eller coach. /t5a

## Landdistrikterne får egne vækstpiloter

'Landdistriktsvækstpiloter' er en ny støtteordning, hvor mindre virksomheder i landdistrikterne kan få tilskud til at ansætte en højtuddannet i op til to år.

Regeringen har afsat 60 mio. kr. til det fordelt over de næste fire år i sit kommende vækststudie, og modellen er skåret over de hidtidige vækstpilot- og InnoBooster-ordninger, men altså målrettet landdistrikterne.

Hvad der ligger i det sidste – ud over at vækst-

piloterne skal hjælpe landdistriktvirksomhederne med 'innovationsprojekter, hvor der er brug for tilføjelse af specialiseret viden' – og hvad kriterierne bliver for at få støtte, vides endnu ikke. Det skal Innovationsfonden, som står for udmøntningen, fastsætte senere i det nye år, når den politiske aftale er på plads. Man kan holde sig opdateret på [innovationsfonden.dk/da](http://innovationsfonden.dk/da)

/ebn





# ER du en af VORES nye fuldmægtige?

Kammeradvokaten  
Advokatfirmaet Poul Schmith

## Har du blik for det store perspektiv?

Som fuldmægtig skal du ikke blot have styr på juraen, men kan også se sagerne i et større perspektiv og hjælpe vores kunder med at realisere deres fulde potentiale.

Det kræver andet og mere end juridiske kompetencer og derfor indeholder vores talentprogram kompetenceudvikling inden for både faglige, personlige, forretnings- og ledelsesmæssige kompetencer.

Vi kalder det en helhedsorienteret kompetencemodel.

Vi har for længst erkendt, at alle vores medarbejdere er talenter, og det er vores ambition at udfolde det talent.

Læs mere om os og at være fuldmægtig på  
[kammeradvokaten.dk/karriere](http://kammeradvokaten.dk/karriere)

# Embedsmænd kritiserer borgmester

I en usædvanlig pressemeddelelse udtrykker kommunale embedsmænd kritik af deres borgmester, efter at han offentligt har beklirket deres faglighed.

Af Eva Bøgelund

Det er et særsyn, at embedsmænd går i medierne med kritik af deres politiske ledelse, men det skete for nylig i Stevns Kommune, hvor der gik en fælles pressemeddelelse ud fra de faglige organisationer på rådhuset.

Her lød det fra djøfer Peter Bjerre, som er tillidsrepræsentant for kommunens djøfere, ingeniører og jordbrugsakademikere: 'Jeg synes, det er skuffende, at borgmesteren igen er ude med en offentlig kritik af medarbejderne i Teknik & Miljø'.

Ifølge tillidsrepræsentanterne har borgmesteren offentligt beklirket medarbejdernes faglighed og neutralitet i en sag med et langt og heftigt politisk forløb, der i første uge af januar endte med, at et snævert flertal vedtog en fredning af Stevns Klint.

Dagen før havde borgmesteren imidlertid ifølge Dagbladet Køge udtalt, at forvaltningen har svigtet i forhold til at stille de rigtige spørgsmål om, hvad fredningen betyder for landmændenes mulighed for at dyrke deres jorder ud til klinten.

Kommunalforsker Roger Buch kalder pressemeddelelsen usædvanlig.

"Men det er også usædvanligt, at en borgmester går ud og kritiserer sit embedsværk."

## Kan ikke forsvare sig i medierne

Medarbejderne i Teknik & Miljø har fulgt juraen og de procedurer, der følger med en fredningssag, siger Peter Bjerre til djøfbladet.

Han arbejder ikke selv i Teknik & Miljø, men forklarer, at hele forløbet har givet alvorlige problemer med arbejdsmiljøet i afdelingen og flere langtidssygemeldinger.

*Du oplever det ikke som farligt som embedsmand at gå offentligt ud med kritik af borgmesteren?*

"Nej. Med et så dårligt psykisk arbejdsmiljø i en afdeling er vi nødt til at gå ud. Desuden var jeg før jul i TV2 Lorry og TV2 Øst og sige, at vi tillidsrepræsentanter var parate til at

finde en løsning på problemerne med arbejdsmiljøet og til at se tingene fra begge sider."

*Hvad skal der til for at genoprette tilliden?*

"At den politiske ledelse forstår alvoren. Hvis embedsværket skal kritiseres for sit arbejde, bør det ske internt og ikke i medierne, for medarbejderne har ikke mulighed for at forsvare sig i medierne."

## Borgmester: Forstår ikke kritikken

Borgmester Mogens Haugaard (V) siger til djøfbladet, at han ikke forstår, hvad det er, han skulle have kritiseret medarbejdere for offentligt.

"Jeg ved det helt ærligt ikke. Jeg har stillet nogle kritiske spørgsmål til Teknik og Miljø om fredningssagen, og jeg har forelagt de samme spørgsmål for KL, men hvad jeg har gjort forkert i pressen, forstår jeg ikke."

*Hvad vil du gøre for at rette op på stemningen på rådhuset?*

"Nu skal der være et møde med repræsentanter for de faglige organisationer, og det deltagere jeg i. Så må vi jo tale lige ud af posen, og medarbejderne må forklare mig, hvad de er utilfredse med. Men hvor jeg så også er nødt

til at sige, at man som medarbejder i en kommunal forvaltning altså arbejder for det politiske niveau og ikke for egne interesser."

## Meldt til Arbejdstilsynet

Roger Buch vurderer, at borgmesterens usædvanlige udtalelser om forvaltningen og medarbejdernes lige så usædvanlige pressemeddelelse er et symptom på dybereliggende samarbejdsproblemer på rådhuset.

"Sådan er det meget tit, når vi ser enkeltstager af den her type dukke op i medierne."

Før jul meldte et kommunalbestyrelsesmedlem Stevns Kommunes rådhus til Arbejdstilsynet. ■

**"Hvad jeg har  
gjort forkert  
i pressen,  
forstår jeg  
ikke"**

Mogens Haugaard, borgmester,  
Stevns Kommune

# Kan du holde fokus?



Man kan ikke være alt for alle. Hvis man vil gøre en forskel, er man nødt til at holde fokus og stå fast. Det gælder, uanset om formålet er at sikre flokkens overlevelse eller at levere juridisk rådgivning af en karakter, som ændrer brancher, udvikler virksomheder og former arbejdspladser.

Hos Accura ønsker vi at gøre en forskel – derfor har vi en knivskarp fokusstrategi, som gennemsyrrer alt, hvad vi foretager os. Vores kunder er virksomheder, og vores speciale er transaktioner. Punktum. Med 100 jurister er vi ikke det største advokatfirma i Danmark, men vi er de bedste, til det vi laver.

Hvis du har ambitioner med din karriere og personlige udvikling, så er du også nødt til at holde fokus, og du skal have modet til at stå fast. Hvis du er i stand til det, er det naturligt at kigge i retning af Accura.

Lige nu søger vi medarbejdere til flere af vores afdelinger, f.eks. søger vi en erfaren selskabsretsadvokat til vores afdeling for Corporate & Commercial. Vi har naturligvis attraktive løn- og ansættelsesvilkår, og som et særsyn i advokatbranchen har vi overarbejdsbetaling fra første overarbejdstime. For når man mestrer at holde fokus, er det meget nemmere at gå sine egne veje.

Læs mere på [accura.dk](http://accura.dk) eller besøg os på Facebook eller LinkedIn.



**ACCURA**

# Virksomheder taber trivselsmålinger på gulvet

Blot halvdelen af de ansatte mener, at der bliver fulgt godt op på medarbejderundersøgelser. Dermed risikerer firmaer at hælde penge direkte i havet, for uden opfølgning er undersøgelserne ikke meget værd.

Af *Mikkel Arre* / Illustration *Mikkel Henssel*

**P**å de fleste større arbejdspladser er det fast rutine at måle medarbejdernes trivsel og engagement. Målingernes indhold og navne varierer – fx medarbejderundersøgelser, klimamålinger og trivselsmålinger – men fremgangsmåden er stort set ens alle vegne: Medarbejderne udfylder et spørgeskema, resultaterne bliver samlet i en rapport, og derefter er det op til mellemlederne at tage en dialog med de ansatte, så der bliver fulgt op på undersøgelsen.

Uanset om man spørger forskere, konsulentfirmaer eller de folk, der arbejder med målinger ude på arbejds-

pladserne, er der enighed om én ting: Opfølgning er helt essentiel. Men spørger man medarbejderne, er det lige netop hér, det halter.

Tæt ved halvdelen af de ansatte mener ikke, at der bliver fulgt godt op på målingerne. Det viser tal, som Rambøll har udarbejdet til djøfbladet. Tallene bygger på svar fra knap 25.000 medarbejdere, der i 2014 eller 2015 har medvirket i en medarbejderundersøgelse på jobbet.

## Bred vifte af barrierer

At så mange ansatte ikke synes, at der kommer nok ud af undersøgelserne, er ifølge Flemming Lorenz et tydeligt tegn

på, at arbejdspladserne har meget at arbejde med. Han er business manager hos Rambøll Management Consulting og påpeger, at et af problemerne ligger i den måde, man taler om målingerne på.

”Når man kalder det ’opfølgning på medarbejderundersøgelsen’, kommer det let til at lyde, som om undersøgelsen er en stor flot Audi, mens



opfølgningen er en lille trailer, der er spændt bag efter den. Men opfølgningen er det afgørende,” siger han.

Flemming Lorenz forklarer, at der er meget forskellige barrierer for succesfuld opfølgning. I nogle virksomheder er spørgeskemaerne for generelle og passer ikke til de enkelte organisationer. I andre lykkes det ikke at forklare alle, hvordan opfølgningen bidrager til organisationens værdiskabelse. Nogle mellemledere savner tid, og andre føler sig ikke klædt godt nok på til at kunne omsætte undersøgelsesresultaterne til dialog og efterfølgende handling. Barriererne kan variere fra afdeling til afdeling i samme virksomhed – også selv om mellemlederne har fået den samme oplæring og de samme råd om, hvordan de kan gribe processen an.

”Vi kan sagtens bruge en masse tid på at lære lederne, hvad de skal gøre, og hvorfor det betyder noget. Men hvis ikke topledelsen demonstrerer, at opfølgningen er vigtig, risikerer man, at lederne ser undersøgelsen som HR-afdelingens projekt, og så får de ikke gjort deres del af arbejdet,” siger Flemming Lorenz.

### ”Metoden er problemet”

I Skive Kommune har man indgående erfaring med, at det er svært at følge op på undersøgelserne. Det skyldes bl.a., at resultaterne er tal, som ikke i sig selv fortæller en historie.

”I stedet for at give medarbejdere og ledere svar på, hvad de skal arbejde videre med, rejser rapporten en masse spørgsmål om tallene. Folk når simpelt hen at være udmattede af tal, inden de kommer videre til dialogen. Vi er igen og igen endt med at give det råd, at folk skal glemme undersøgelsen. Det siger vel næsten sig selv, at det er absurd at bruge en masse ressourcer på at gennemføre en undersøgelse, som man så beder folk om at glemme,” siger kommunens HR-chef, Ricki Laursen.

HR-afdelingen har sammen med eksterne eksperter løbende arbejdet på at skærpe spørgsmålene, som de ansatte

## ”Folk når simpelt hen at være udmattede af tal, inden de kommer videre til dialogen”

Ricki Laursen, HR-chef, Skive Kommune

har set som abstrakte, upræcise og svære at besvare. Samtidig er der blevet brugt mange kræfter på at hjælpe både chefer og medarbejdere med at forstå resultaterne og bruge dem som afsæt for en dialog.

”Alligevel er de samme problemer dukket op hver gang. Så nu er vi nået frem til, at det er metoden, der er problemet,” siger Ricki Laursen.

Derfor har Skive Kommune besluttet at droppe spørgeskemaerne. I stedet vil medarbejderundersøgelserne fremover tage afsæt i et struktureret dialogværktøj.

”Jeg ville ikke være tryk ved at skulle gennemføre en ny kvantitativ undersøgelse. Der er rigtig god mening i at flytte ressourcerne fra gennemførelse af målinger til dialog og opfølgning, for det er dér, undersøgelsen skaber værdi,” siger Ricki Laursen.

### Blødt og hårdt hænger sammen

Når knap hver anden ikke er tilfreds med opfølgningen, kan en

forklaring være, at medarbejderne ikke ved, at ledelsen faktisk har forsøgt at skabe forandringer siden seneste måling. Måske er afdelingens problemer opstået over lang tid og er derfor svære at løse fra én undersøgelse til den næste. Men især mislykkes mange chefer med at vise medarbejderne, hvad de rent faktisk gør for at følge op, forklarer Flemming Lorenz.

”Mange ledere får både skabt dialog, lavet handlingsplaner og fulgt op på dem, men de kommunikerer det ikke til medarbejderne. Handler man på resultaterne uden at koble til undersøgelsen, tænker medarbejderne let ’blind høne kan også finde et korn’. Forklarer man derimod, at man tager et nyt initiativ på grund af medarbejderundersøgelsen, står det klart for de ansatte, at der bliver fulgt op,” siger han.

Rambølls egne analyser viser, at der er en klar sammenhæng mellem tilfredshed med opfølgningen og medarbejdernes generelle tilfredshed på arbejdspladsen. Analyserne siger dog ikke noget om, hvilken vej årsagssammenhængen går, men ifølge Flemming Lorenz er der en række eksempler på, at den samlede tilfredshed er steget i afdelinger, efter at der er blevet sat fokus på at følge bedre op. Og højere tilfredshed og bedre trivsel sænker sygefraværet og øger effektiviteten.

Det er centralt at få formidlet den pointe til alle ledelseslag, påpeger Flemming Lorenz.

”Kan man få forklaret, at en blødt ting som trivsel hænger sammen med de hårde økonomiske resultater og derudover bidrager til værdiskabelsen i afdelingen, er der større sandsynlighed for, at lederne tager det til sig og går hele vejen med opfølgningen,” siger han. ■

### FAKTA

Tre ud af fire danske virksomheder med over 300 fuldtidsansatte gennemfører medarbejderundersøgelser. Et flertal af dem gør det minimum årligt.

Kilde: Human Capital Analytics Group, CBS

# Firmaer går glip af stort potentiale



Medarbejderundersøgelser giver først for alvor udbytte, når virksomheden knytter resultater sammen med sine øvrige data om de ansatte, siger professor. Hendes forskning viser dog, at kun et mindretal af de danske firmaer gør det.

Af Mikkel Arre / Illustration Mikkel Henssel

**D**anske virksomheder bruger medarbejderundersøgelser flittigt. Men de kunne arbejde langt mere systematisk med resultaterne. Det er en af pointerne i en nylig rapport fra Human Capital Analytics Group (HCAG), et forskningsprojekt med base på CBS.

Rapporten kortlægger, hvor udbredte medarbejderundersøgelser er, og hvad virksomheder anvender dem til. Blandt firmaer med mere end 300 ansatte gennemfører tre ud af fire undersøgelser, og hovedparten af dem gør det minimum årligt.

HCAG skelner mellem to typer opfølgning på undersøgelser. På den ene side er der forskellige former for dialog, hvor ledere og medarbejdere tager afsæt i selve undersøgelsesresultaterne og på den baggrund udarbejder handleplaner.

På den anden side står en analytisk tilgang, hvor tallene fra undersøgelsen kobles med andre data om medarbejderne for at finde sammenhænge: Kan svigtende salg eller stigende sygefravær i en afdeling fx være et resultat af faldende engagement blandt de ansatte?

Stort set alle firmaer lader mellemledere og medarbejdere gå i dialog, mens under halvdelen laver egentlige statistiske analyser af resultaternes

sammenhæng med øvrige data. På den måde går de glip af et betydeligt potentiale, påpeger professor Dana Minbaeva, der leder HCAG-projektet.

”Det er meget dyrt at lave denne type undersøgelser. Det koster penge at gennemføre selve undersøgelsen, og der skal bruges mange arbejdstimer i organisationen. Når man bruger så mange penge og ressourcer, kunne data bruges langt mere effektivt,” siger hun.

## Analyser giver unik indsigt

Rapporten viser, at de firmaer, der bruger analytiske metoder, har større sandsynlighed for at have en høj omsætning end dem, der kun anvender en dialog-tilgang. Og det er især selskaber, der

kombinerer analyse og dialog, som klarer sig godt. Dana Minbaeva understreger, at rapporten ikke påviser kausale sammenhænge, men de firmaer, der ikke går analytisk til værks, misser under alle omstændigheder et dybere indblik i, hvordan deres egne organisationer fungerer. Det gør det sværere at træffe de rette strategiske valg.

”Alle de nuancer, der adskiller netop din virksomhed fra andre, kan du kun indfange gennem dine egne data. Analyserer man ikke dem, kan man ikke svare på, hvad der gør

organisationen speciel,” siger Dana Minbaeva.

## Fra tal til historie

Ifølge HCAG-rapporten peger virksomhederne på to primære formål med deres medarbejderundersøgelser: At styrke forretningen og at sende et signal til hele organisationen om, at medarbejdernes engagement er afgørende.

Når den analytiske tilgang lykkes, kan den kombinere begge formål. Et eksempel fra rapporten er Maersk Drilling, der undersøgte sammenhængen mellem ulykker og engagement. Firmaets analyser viste, at jo højere medarbejdernes engagement var, des bedre fulgte de sikkerhedsreglerne. Det gjorde det muligt at dokumentere over for hele organisationen, hvorfor det er vigtigt at tage hånd om medarbejdernes engagement. Og det havde en medarbejderundersøgelse næppe kunnet på egen hånd.

”Tallene i en medarbejderundersøgelse siger ikke ret meget i sig selv. Men forbinder man tallene med andre data, kan de skabe en historie,” siger Dana Minbaeva. ■

**“Når man bruger så mange penge og ressourcer, kunne data bruges langt mere effektivt”**

Dana Minbaeva, professor, CBS

## LÆS MERE

Rapporten fra Human Capital Analytics Group, 'Employee Engagement Surveys: The Use and Usefulness', kan hentes gratis via: <http://bit.ly/EES-HCAG>



# — DIPLOM I SOCIAL MEDIA MANAGEMENT

Tag et enkelt kursus eller en hel diplomuddannelse, hvor du lærer at anvende sociale medier professionelt.

Astrid Haug

Rasmus Johnsen

Charlotte Rosell

Kristian Strøbech

Katrine Thielke

Peter From Jacobsen

Lige nu kan du tilmelde dig:

## SOCIALE MEDIER I STRATEGI OG KOMMUNIKATION

København, start 3/3

**Undervisere:** Katrine Thielke og Charlotte Rosell

De færreste virksomheder ved, hvad de kan og vil med sociale medier - og om de måske kunne få endnu mere ud af dem. Med dette kursus kan du blive virksomhedens ekspert i sociale medier og lære, hvordan du gør dem til en central del af jeres strategi.

[dmjx.dk/somestrategi](http://dmjx.dk/somestrategi)

## PROFESSIONEL PROFIL I SOCIALE MEDIER

København, start 9/3

**Undervisere:** Kristian Strøbech

Dette kursus er for dig, der vil have sat retning på den del af din personlige indsats i sociale medier, som er vendt mod det professionelle liv. Du får redskaber til at opbygge en personlig profil, som andre vil finde attraktiv og værdifuld.

[dmjx.dk/profprofil](http://dmjx.dk/profprofil)

## KONCEPTER OG WORKFLOW I SOCIALE MEDIER

København/Aarhus, start 3/3

**Undervisere:** Kristian Strøbech og Rasmus Johnsen

På dette kursus lærer du at organisere, styre og lede en indsats i sociale medier, så du kan skabe stærke sammenhænge mellem sociale medier og jeres andre etablerede mediekkanaler. Vi ruller hele medieflowet ud, fra målsætning og succeskriterier til idé og afvikling.

[dmjx.dk/workflow](http://dmjx.dk/workflow)

## I SAMSPIL MED BRUGERNE

København/Aarhus, start 7/3

**Undervisere:** Christian Schwartz Lausten, Paul Bradshaw, Peter From Jacobsen og Astrid Haug

Lær at begå dig i det nye økosystem, hvor nyheder og information skabes, udvikles og spredes i samspil med brugerne. Det betyder, at du får en ny relation med dine brugere. På kurset lærer du at inddrage dem, lytte til dem og lade dem hjælpe dig i dit udviklingsarbejde.

[dmjx.dk/samspil](http://dmjx.dk/samspil)



Sanne Søndergaard, Carsten Juul og Per Helge Sørensen, tager på skift pulsen på dagligdagens genvordigheder.

# Miniguide til længere møder

Af *Sanne Søndergaard*

Ahhh, møder. Herlige afbræk i ellers produktive arbejdsdage. Sidder man og har næsten grebet en tanke, man bare lige skal følge til dørs, blim, så dukker notifikationen op: "Møde om 5 minutter". Og blim, så forsvinder tanken.

Så var det heller ikke i dag, man fik regnskabet afstemt/reddede verden/fik bestilt krus, man ikke brænder sig på, til kantinen. Men pyt, det planlægningsmøde er præcis, hvad man har brug for at komme igennem dagen med et udbrændt smil på læben.

Her er derfor tre effektive metoder til at forlænge de elskede møder:

## Kom for sent

Et mødetidspunkt er altid vejledende! Begynder mødet klokken 10, er det naturligvis først klokken 10, du løfter måsen og begiver dig hen mod mødelokalet. Skal du træde af på naturens vegne, hente en cola eller foretage en opringning til din voksbehandler, kan nå sagtens nå det først. Husk på, at egentid er vigtig. Lad dig ikke stresses af managementtypernes tidsoptimeringsmodeller.

At en – eller allerhelst flere – mødedeltagere kommer dryssende, har den fordel, at de andre begynder at tale om noget uden for dagsordenen. Samtalen bliver så uundgåeligt et improviseret første punkt og vil fortsætte, længe efter at alle er til stede.

Samtalen vil også genstarte løbende, så alle kan være med. Og de første til at ankomme kan flere gange nyde historien om, hvor lidt for lidt sovs der var til Ernas sølvbryllup.

## Dagsorden er for tåber

I et pinagtigt forsøg på at *prime* mødedeltagerne til at holde sig til dagsordenen, er der desværre opstået en tendens til at rundsende den på forhånd. Fald ikke for disse *mind games!*

Det er vigtigt at kende den eviggyldige afsporingssætning: "Nu vi er i gang med at tale om X/ bogholderiet/dig, bør vi også tale om Y/IT-afdelingen/mig."

Har du ikke andet i baghånden, kan du altid tage en telefonsamtale. Så kan den tid, du er væk, og den tid, det tager at briefe dig om, hvad der skete, mens du var væk, lægges til den samlede varighed af mødet.

## Løs bagkant

Møder, der aldrig slutter, er endemålet for den gode mødekultur. Dér mærker man virkelig, man lever. Autopiloten slår fra, og man er to-talt til stede i sin sukkerkolde, hjerneslør ramte, maveknurrende krop. Nøjagtigt som mindfulness-guruer anbefaler.

Den løse bagkant behøver ikke engang gælde alle mødedeltagere. Faktisk giver det en langt sjovere stemning, hvis nogen konstant ser på uret og angstsveder ved tanken om, hvor daginstitutionen mon sender uafhængte børn hen.

God mødekarma herfra. ■





# Skriver et CV, der **brænder igennem**

**Nyt job?** Få en headhunters bud på, hvordan dit CV skal se ud, hvis det skal skille sig positivt ud.

Af **Tine Santesson**

**H**vis du taber den første side af dit CV på vejen, skal det sige så meget om dig, at den, der samler det op, får lyst til at tale med dig. Det skal simpelthen tryllebinde læseren.”

Sådan ser den helt overordnede skabelon ud for det gode CV ifølge headhunter Belinda Bramsnæs. Hendes budskab er, at CV'et er vigtigere end ansøgningen.

”Og det skal kunne stå alene. De fleste professionelle rekrutteringsfolk læser først CV'et, og hvis det fanger dem, læser de ansøgningen,” siger hun.

Belinda Bramsnæs har skrevet bogen 'Headhunterens guide til det gode CV', og hendes anbefaling er, at du løbende opdaterer dit CV, så det ikke bliver for uoverskuelig en opgave, når du får brug for det. Og samtidig sikrer det også, at du ikke glemmer de resultater, du har opnået.

For lige netop dine resultater er afgørende elementer i dit CV, siger hun.

”Men den klassiske og største fejl er desværre, at ansøgeren glemmer at skrive, hvilke resultater og hvilket ansvar han eller hun har eller har haft. De skriver i stedet, hvilke arbejdsopgaver de har haft, og det siger altså ikke så meget.”

Belinda Bramsnæs anbefaler, at du udarbejder et brutto-CV med information om alle dine tidligere job, uddannelser, fritidsinteresser, efteruddannelse og så videre. Og siden opdaterer du løbende med fx kurser, certificeringer og nye job. Ud fra brutto-CV'et skriver du et netto-CV, hvor du vælger de erfaringer og resultater ud, som giver mening i forhold til det job, du søger.

En anden fordel ved konstant at opdatere sit CV er, at du så kan bruge det som afsæt til en MUS- eller lønsamtale, siger Belinda Bramsnæs.

”Det betyder, at du har det hele præsent, når du sidder over for chefen, og du rejser dig også lidt mere i stolen, når du sort på hvidt kan se alle de resultater, du rent faktisk har skabt.”

Et CV kan fylde alt mellem én og tre sider, lyder tommelfingerreglen fra Belinda Bramsnæs.

”Men det helt afgørende er, at hvert et ord er så interessant, at vi læser det hele fra ende til anden – som vi vil gøre med en god bog.”

På de følgende sider kan du få nogle konkrete råd om, hvad CV'et skal indeholde og i hvilken rækkefølge.

Du kan finde tip til 'den gode ansøgning' på [djoef.dk/cv](http://djoef.dk/cv). Du kan også få feedback på din ansøgning og dit CV ved at sende det til Djøf. Læs mere på hjemmesiden.



# Gode råd til dit CV

## Brevhoved

Gør det så nemt for læseren som muligt. Skriv ikke, hvornår du er født – skriv din alder. Hvis du har en spøjs e-mailadresse som nuserpigen@umail.com, så skift den ud med én, der er mere seriøs.

## Stamdata

Dine fritidsinteresser er vigtige – men sørg for, at de danner billeder. 'Læser bøger' eller 'løber' siger ikke ret meget – skriv i stedet 'jeg læser bøger om tyske bygningsværker' eller 'jeg løber to gange om ugen i Sparta Løbeklub'.

Skriv kun de sprog, du reelt kan.

Hvis du er arbejdsløs, kan du skrive seneste beskæftigelse. Skjul ikke, at du er arbejdsløs – det er ikke nogen skam. Det kan endda være en fordel, fordi du kan starte med det samme.

## Personlig profil

Det er her, du virkelig skal bruge tid og tankevirksomhed. Det handler om at skrive noget meget præcist og målrettet, uden at det fylder for meget. Vælg et par resultater fra dit liv, som er relevante for det job, du gerne vil til samtale på. Det, du skriver her, må ikke lade læseren tilbage med en masse spørgsmål. Hvis du kommer med en påstand, skal den underbygges. Pasfoto eller et ferie billede.

## Foto

I Danmark er det kutyme at indsætte billede. Brug et foto, der ser professionelt ud. Hellere intet billede end et dårligt pasfoto eller et ferie billede.

PERNILLE DAHLGAARD | 9999 9999 | P\_DAHLLGAARD@UMAIL.COM | 43 ÅR

|               |  |      |          |
|---------------|--|------|----------|
| STATUS        | Gift   | BØRN | 2 (4, 8) |
| SPROG         | Dansk, fransk, engelsk, tysk, italiensk                              |      |          |
| UDDANNELSE    | Global executive MBA, INSEAD, cand.polit                             |      |          |
| FRITID        | Jeg har spillet klaver siden barn og lader op med familien og rejser |      |          |
| NUVÆRENDE JOB | Director, Accenture France   |      |          |

### INTERNATIONALE FORHANDLINGER I MILLIARDKLASSEN

Jeg har gennemført mange internationale forhandlinger som foregår ubesværet både på fransk og engelsk. Jeg har forhandlet Joint Venture-aftaler med lokale partnere og skabt projektfinansiering for containerhavne i intervallet fra 300.000 til 400 mio. USD i Afrika, Indien og Europa. På koncernniveau har jeg sikret likviditetsfaciliteter på op til 5 mia. USD.

### MATEMATIK OG BURKINA FASO

Siden jeg var barn, har jeg synes, at matematik var en leg, hvorfor cand.polit-studiet var et naturligt valg. Da jeg var 26 år, arbejdede jeg som økonom i energiministeriet. I en længere periode var jeg i Burkina Faso for at hjælpe regeringen der med at etablere en energiadministration samt udarbejde og implementere en energiplan.

### CFO OG CAMEROUN

Senere i Maersk arbejdede jeg som CFO i Cameroun. Der indså jeg, at en fuldstændig omstrukturering af økonomifunktionen var påkrævet. Jeg erstattede 90 % af personalet, indførte klare roller og ansvarsområder, der blev indført klare processer og finansiell styring, hvilket ikke havde været til stede før. Senere – tilbage i HQ – ledede jeg adskillige globale transformationsprojekter inden for IT, finans og kommercielle områder.

### HØJ KUNDETILFREDSHED

Senest har jeg, som global kundeservicedirektør, sammen med CEO og COO været med til at opbygge Seago Line fra bunden. 1 år senere havde vi etableret det næststørste inter-europæiske containerrederi - en virksomhed med 800 medarbejdere i 44 lande og en omsætning på 1 mia. USD. Kundetilfredsheden blev 2 år efter af et uafhængigt konsulentfirma målt til at være markant over konkurrenternes.



## KARRIEREOVERBLIK

|             |                           |                   |          |
|-------------|---------------------------|-------------------|----------|
| 2015 -      | Director                  | Accenture         | Frankrig |
| 2014 - 2015 | Managementkonsulent       | FMV               |          |
| 2011 - 2014 | Customer Service Director | Seago Line        |          |
| 2008 - 2011 | Senior Project Manager    | Maersk Line       |          |
| 2006 - 2008 | IT Governance Manager     | Maersk Line       |          |
| 2004 - 2006 | Financial Analyst         | A.P. Møller-Mærsk |          |
| 2002 - 2004 | CFO                       | Maersk Cameroun   | Cameroun |
| 1998 - 2002 | Økonom                    | A.P. Møller-Mærsk |          |

## KARRIEREDETALJER

|                 |   |
|-----------------|---|
| 2015            | <b>DIRECTOR, ACCENTURE</b>  |
| REFERENCE       | Managing Director   |
| ANSVAR          | Drive en businesstransformation via en SAP-implemtering for kunden, som er en global logistikvirksomhed. Projektet strækker sig over 5 år, 50.000 mandedage og jeg har ansvaret for 70 medarbejdere fordelt på 4 lokationer i Indien, Philippinerne, UAE og Frankrig. |
| SUCCESKRITERIER | At overholde milestones.<br>At overholde budget.<br>At opretholde kundetilfredshed.   |
| VIRKSOMHEDEN    | Accenture er en af verdens største konsulentvirksomheder med kontorer i 120 lande, 350.000 medarbejdere, i Frankrig 5.000 medarbejdere.   |

## FRITIDSINTERESSER

Det meste af min fritid tilbringer jeg sammen med mine 2 piger og min mand. Derudover holder jeg meget af at være sammen med min familie og venner både selskabeligt og på rejser over hele kloden. Jeg lader op ved klaveret.

|                 |  |
|-----------------|--|
| 2008 - 2011     | <b>SENIOR PROJECT MANAGER, MAERSK LINE</b>   |
| REFERENCE       | Executive Board  |
| ANSVAR          | 7 medarbejdere<br>Ansæt i afdelingen for Process Excellence  |
| SUCCESKRITERIER | At finde væsentlige besparelser gennem LEAN optimering<br>Gennemføre ændringerne globalt.  |
| RESULTATER      | Opnåede årlige besparelser på 43 % svarende til en værdi på 34 millioner US\$.<br>Redesignede kundeserviceprocessen. Derefter udviklede jeg og gennemførte træning for 80 medarbejdere så den redesignede proces kunne implementeres i 54 lande. |
| VIRKSOMHEDEN    | Maersk Line har 20.000 medarbejdere og en omsætning på 27 mia. US\$.   |

## Karriereoverblik

Et skema over din erhvervs-karriere med de job og virksomheder/brancher, du har været i. Skriv virksomhedens navn i dag – altså TDC og ikke KTAS. Har du haft en uforståelig titel, så oversæt den.

## Karrieredetaljer

Her kan du gå mere i detaljen med, hvilke udfordringer og ansvar du har haft, og hvilke resultater du har skabt. Det er ikke nok at skrive 'jeg har været ansat i DONG' – skriv i stedet hvilken division, du har været ansat i, hvor mange medarbejdere der er, og hvad du har bidraget med. Skriv fx 'jeg var ansvarlig for et budget på 3,5 millioner...!'

## Fritidsinteresser

En mere detaljeret beskrivelse end i toppen af CV'et. Fx: Frivillig i Røde Kors, hvor jeg hjælper flygtningefamilien xxx med ...

## Referencer

Referencer kan være udslagsgivende for, om du får jobbet eller ej. Vælg nogle, der giver et retvisende billede af dig, og som er relevante for jobbet. Tre referencer er nok. Referencer kan være chefer, kolleger, professorer, samarbejdspartnere, lærere, leverandører...

# Stresset økonom blev børnebogsforfatter

## MIN KARRIERE:

En stressnedtur mindede **Birgitte Bregnedal** om, at hun altid havde drømt om at skrive. Hun droppede derfor økonomjobbet, og i 2013 vandt hun sølv ved Drengelitteraturprisen. Hun skriver lige nu på tre forskellige børnebogsserier.

Af **Mads Matzon** / Foto **Lars Bahl**

**K**lokken er omkring 11 en formiddag i en lille villaby nær Hillerød i Nordsjælland. Birgitte Bregnedal er lige kommet hjem efter en gåtur med hunden. De fleste dage sidder hun hjemme i huset og skriver børnebøger og artikler, men en gang imellem deltager hun også i forskellige skrivegrupper.

”Det, jeg savner mest, fra da jeg var djøfer, er kollegerne og det sociale. Det er ikke så meget, jeg sidder og griner for mig selv, og dengang jeg arbejdede som økonom, grinede jeg jo hver dag på jobbet. Derfor har jeg sørget for at komme ind i grupper, hvor jeg mødes med kolleger, der også skriver. Vi udveksler tekster og hjælper hinanden med feedback.”

Oprindeligt er hun cand.merc. i finansiering, og hun nåede at arbejde som boligøkonom i 13 år hos blandt andet McKinsey, Nykredit og BRFKredit.

”I 2005 gik jeg så ned med stress. Vi var i gang med et meget stort IT-projekt, som involverede omkring 100 medarbejdere. Jeg var projektleder, så alle kom og spurgte mig om alt. Det kunne jeg ikke holde til. Da jeg kom tilbage fra stressen, fandt jeg ud af, at jeg havde en drøm om at skrive, som jeg egentlig bare havde pakket helt væk.”

**“Materielt har vi sat vores forbrug væsentligt ned, men vi har ikke savnet noget”**



Mens hun stadig arbejdede, tog hun derfor skrivekurser om aftenen. Jo flere kurser hun tog, desto mere fandt hun ud af, at hun drømte om at skrive fiktion. Efter et par år tog hun derfor det store skridt, sagde sit job op og satsede 100 procent på skriveriet. Det er nu otte år siden.

”Materielt har vi da helt sikkert sat vores forbrug væsentligt ned, for at jeg kunne gøre det her, men vi har ikke savnet noget. Jeg er også begyndt at tjene ok som forfatter nu, men min livstidsindkomst er sat ned. Det er der ingen tvivl om. Til gengæld har jeg fået så meget mere livskvalitet.”

Til at begynde med satsede hun på at skrive fiktion til voksne. Efter en masse afslag fra forlag forsøgte hun sig med børnelitteratur og skrev novellen ’Den nye træner’, som hun tilmeldte Drengelitteraturprisens konkurrence i 2013.

”Jeg fik andenpladsen ud af 187 bidrag, der også talte etablerede forfattere. Det var helt overvældende. Jeg fandt ud af, at jeg har et rigt indre liv, der passer godt til børneuniverset.”

Birgitte Bregnedal skriver lige nu på børnebogsserierne ’Drømme og driblinger’, ’Oskar og Oberst’ samt ’Gry og Gloria’. ■

**? Ud over drømmen må du også have haft talentet?**

”Ja. For mig var det godt at tage kurser i de to år, hvor jeg prøvede at se, om der også var talent. Hele vejen igennem har jeg heldigvis fået at vide, at jeg har talent - også fra forlagene.”



**? Hvordan føles det, at din drøm lykkedes?**

”Helt vildt godt. Jeg er sindssygt glad og stolt. Det føles så rigtigt.”

**? Skriver du kun børnebøger?**

”Jeg skriver også som tekstforfatter, både til artikler og for virksomheder. Jeg har også været klummeskribent i Femina og skrevet en del rejseartikler.”



**? Har du tvivlet på dig selv, efter at du sagde op?**

”Jeg har ikke fortrudt, men jeg har nogle gange været ved at give op. Det er sindssygt hårdt at få afslag, og dem får man mange af.”



# STUDIOELIV



Mette og Emilie har følgende råd til at sortere plastik: Hvis du kan tromme på det, er det hård plast. Kan du binde en knude med det, er det blød plast.

# Vejede 90 poser skrald hver uge

Det hjælper med et venligt puf, hvis folk skal sortere deres affald, konkluderer **Mette Westergaard Bech** og **Emilie Stubkjær Nørregaard** i deres speciale fra statskundskab.

Af **Mads Matzon** / Foto **Petra Kleis**

**M**ed beboerne på Tietgenkollegiet i København som forsøgskaniner, lavede de to specialestuderende et simpelt eksperiment: De opstillede fire ekstra affaldsspande på alle kollegiets fælleskøkkener til metal, hård plast, pap og glas. På halvdelen af køkkenerne hængte de også plakater op, der bl.a. mindede de studerende om fordelene ved at sortere affaldet. Undervejs vejede de affaldsposerne for at se, om plakaterne havde en effekt.

## ? Hvad ville I undersøge?

"Folk har generelt de rigtige holdninger på miljøområdet, men det er bare ikke alle, der fører dem ud i livet, fordi miljøvenlig adfærd ofte ikke er noget, du som individ vinder noget ved at gøre her og nu. Det er meget svært at finde incitamenter til at sortere affald, så vi ville finde ud af, om man ved hjælp af *nudging* kunne få flere til at gøre det."

## ? Hvad er nudging?

"Det kan oversættes til, at man puffer lidt til folk for at få dem til at gå i bestemt retning. Det er et fænomen inden for adfærdsvidenskaben."

## ? Hvad gik jeres puf så ud på?

"På halvdelen af kollegiekøkkenerne hang vi plakater op. Én ved skraldespandene til almindeligt affald,

der mindede de studerende om, at disse kun var til affald, der ikke skulle sorteres – og én på dørene ind til køkkenet, som mindede dem om, hvad sorteret affald kan bruges til."

## ? Hvad kom I frem til?

"At plakaterne virkede. Der var generelt 20 procent mere sorteret affald i de *nudgede* køkkener. Det var dog en effekt, der var lidt aftagende."

## ? Hvorfor virkede plakaterne?

"At smide skrald ud er en automatisk handling, som du ikke tænker over, når du står i køkkenet og også har travlt med andet. Hvis du så lige bliver afbrudt ved fx at se en af vores plakater, stopper du midt i handlingen og

begynder at tænke over den. Et *nudge* skal være en lille reminder, som får tankerne i gang."

## ? Hvordan kom I frem til resultatet?

"En gang om ugen bar vi 90 affaldssække ned i kælderen og stod med en lille kuffertvægt og vejede dem og undersøgte, hvor meget de studerende havde sorteret rigtigt. Bagefter spurgte vi dem også gennem spørgeskemaer om, hvor meget de havde sorteret den sidste måned. Vi blev dog nødt til at droppe at måle på deres glassortering."

## ? Hvorfor?

"Der er ret mange fester og ret mange spiritusflasker på et kollegium, så sækkene med glas blev hurtigt ret tunge, og poserne kunne faktisk ikke holde til det. Desuden sagde det egentlig ikke så meget om deres miljøadfærd."

## ? Hvad kan jeres konklusion bruges til ude i den store virkelighed?

"At det ikke behøver at være mere vanskeligt end at afbryde den automatiske handling og pege folk i retning af det, som de nok gerne vil gøre. Det virker dog primært på dem, som er motiverede for at gøre det i forvejen. Et *nudge* skal desuden designes til konteksten, og man skal tænke lokalt." ■

**"Folk har generelt de rigtige holdninger på miljøområdet, men det er bare ikke alle, der fører dem ud i livet"**



” Man kan diskutere, hvor meget jeg udvikler New York. Men det omvendte er temmelig vildt.

*Anders Rodenberg,*

*Director, Financial Institutions, Bureau van Dijk, Wall Street, New York.*

*Medlem af Djof siden 2008.*



# Brug Djøf, hvis verden venter, og du ikke vil lade den vente for længe.

Flere og flere arbejder internationalt. Og flere og flere drømmer om det.

Heldigvis bliver dine muligheder for at realisere drømmene stadig bedre. Både fordi virksomheder og organisationer i højere grad arbejder internationalt. Og fordi du er medlem af en faglig forening, der støtter op om din internationale karriere.

---

**Næsten uanset hvor du er, kan du finde et stærkt netværk.**



- *I New York, Bruxelles, London, Paris, Barcelona og Berlin mødes medlemmer til faglige arrangementer.*
- *52 steder i verden er der netværk af medlemmer, som gerne vil i dialog med dig.*

---

Som medlem af Djøf får du et internationalt netværk, du får sparring om at arbejde og bo i udlandet og du bliver inviteret til arrangementer om internationale jobmuligheder. Du får kort sagt inspiration og adgang til international erfaring, der helt bogstaveligt er uden grænser.

# FINANSMANDEN, DER VIL REDDE CIVILISATIONEN

Overdreven centralisering, beskatning og regulering har fået Vesten til at sande til og balancere på kanten af afgrunden. Sådan lyder det fra finansmand, serieiværksætter og filosof **Lars Tvede**, der i mammutværket 'Det kreative samfund' advarer den vestlige civilisation mod det kreative selvmord, som han mener, vi læner os op af.

Af *Annetette Schultz Jørgensen, freelancejournalist* / Foto *Per Morten Abrahamsen*



Kreativiteten svækkes i samfund, hvor magten bliver centraliseret, mener Lars Tvede.

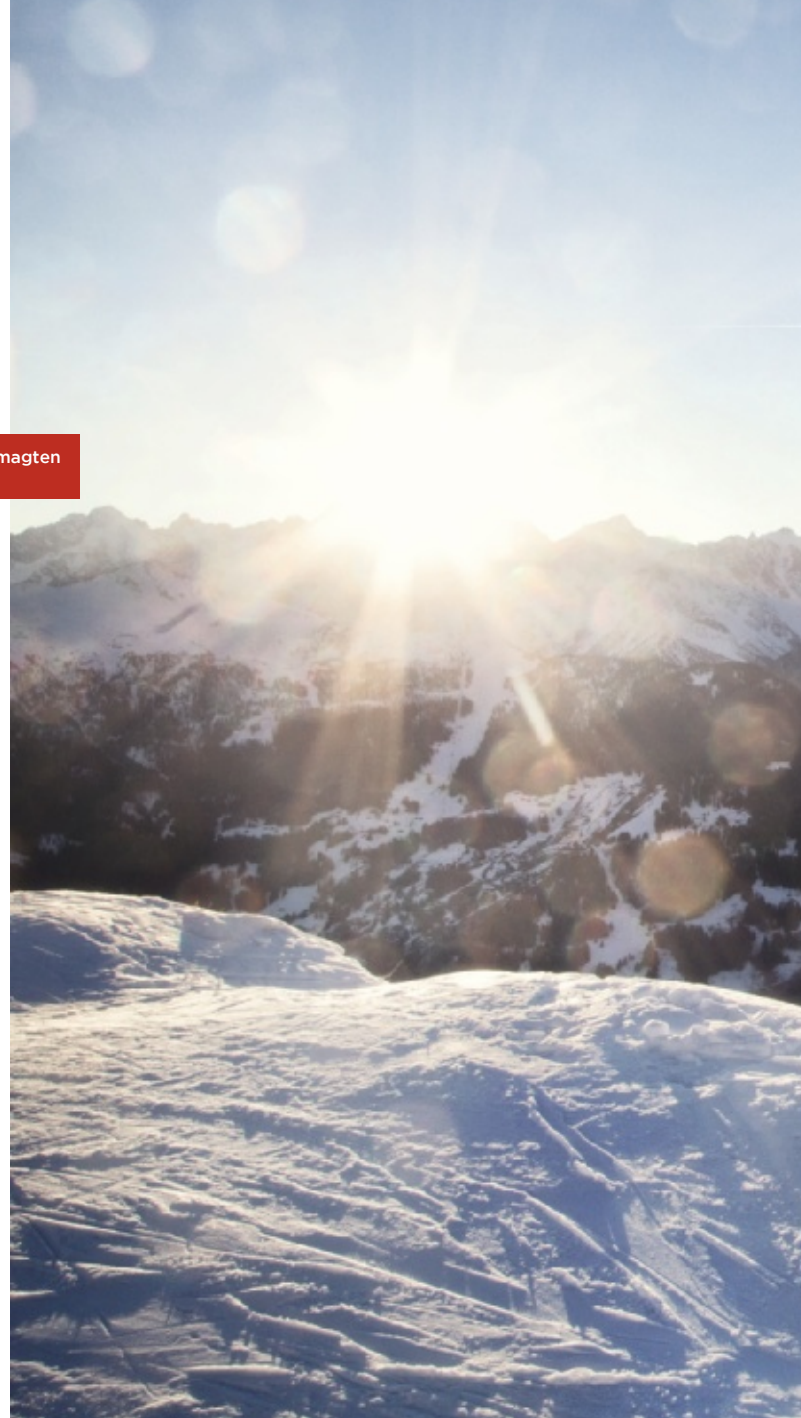
**F**ør 2013 var Lars Tvede ikke på ret mange danskeres radar. Mest kendt var han i finans- og iværksætterkredse, hvor han gik som gulddrengen, der allerede som 20-årig havde arbejdet sig til en vingård i Andalusien, som 30-årig var kåret som en af Riskær-koncernens største stjerner og som 40-årig havde grundlagt et selskab, der blev 45 milliarder kroner værd på børsen, hvoraf godt den ene milliard var hans egen. En formue, han dog senere tabte med et brag, men også fik delvist genrejst. Lars Tvede er nemlig først og fremmest finansmand og serieiværksætter – men også med hang til skrivelier, bl.a. udmøntet i en stribe fagbøger.

Men for 10 år siden skete der noget. Under arbejdet med kildefortegnelsen til en ny bog om økonomisk teorihistorie gjorde han en overraskende opdagelse: Samtlige kilder til bogen kom fra den vestlige verden. Det fik ham til at lægge den næsten færdige bog til side for en stund. En googling af Nobelpristagerens oprindelse igennem tiden viste samme billede. Og efter at have gravet mere dokumentation frem stod Lars Tvede med den opsigtsvækkende kalkule, at 97 procent af al kreativ tænkning i verden fra 800 f.Kr. og frem til 1950 var foregået i Vesten. Mens kun tre procent altså var kommet fra andre civilisationer, som vel og mærke havde tegnet sig for 90 procent af befolkningen.

### Går evolutionsvejen

Den observation var så overvældende og gjorde Lars Tvede så nysgerrig, at han lagde finansasketten fra sig for en periode og begav sig i evolutionsforskernes fodspor. Især for at afklare, hvad der fik Vesteuropas kreativitet til at spire efter Romerrigetets fald i 476, og hvorfor den så lige eksploderede fra 1450. Men også hvad det er, der altid har fået civilisationer til at skiftes til at dominere hinanden i vækst og udvikling, hvorfor historiens 200 største af slagsen alle er endt med at gå til grunde. Og endelig også hvad der gør, at den vestlige civilisation nu er begyndt at krympe sig under gældskriser, pessimisme og skyhøj arbejdsløshed.

Svarene udkom i bogen 'Det kreative samfund' i 2013. Et mammutværk, som blev ekstremt anmelderrost og sammenlignet med værker som Tor Nørretranders' 'Mærk verden' og Malcolm Gladwells legendariske 'Tipping Point'. Med



ét udvidede Lars Tvedes finanstrunge CV sig med titler som udviklingsteoretiker og evolutionsfilosof, og det har siden gjort ham til en travl international oplægsholder og TED Talker om civilisationers udvikling og kreativitet.

### Kreativitet skaber civilisationer

"Mange udviklingsteorier hævder jo, at det er klima eller naturressourcer, der bedst forklarer civilisationers udvikling. Men det mener jeg ikke. Den største drivkraft derimod har været vores evne og vilje til at fremme kreativitet. Det er vigtigt at forstå. For det er samme kreativitet – eller snarere mangel på samme – der forklarer, hvorfor civilisationer også går til grunde. Som den vestlige verden viser anløb til i dag," fortæller Lars Tvede.

Han har sat djølbladet stævne til morgenkaffe på Hotel d'Angleterre. Men undskylder med det samme, at han bliver nødt til at afkorte interviewet, da han skal ud og købe et slips og et par manchetknapper, som han glemte, da han i al hast

# “I MINE ØJNE ER VI IKKE RET LANGT FRA EN GENTAGELSE AF ROMS FALD”

Lars Tvede



dagen før forlod hjemmet i Zug i Schweiz, hvor han bor med sin familie. Dem skal han nemlig bruge, når han senere på dagen skal på scenen på Hotel Hilton i Kastrup for at tale på en innovationskonference. Igen om samme tema: Kreativitet som drivkraft for civilisationers udvikling. Ligesom han gjorde det ugen før på en TED Talk i London og skal igen ugen efter i Zürich og næste måned i Malmø.

## **Decentrale styringsformer skaber nye idéer**

Der er efterspørgsel efter Lars Tvedes budskab i disse år. Det bryder nemlig både med de gængse udviklingsteorier om, hvad der har udviklet mennesker og imperier gennem historien. Men langer også kraftigt ud efter den vestlige verdens nyere udvikling, som ifølge Tvede er ved at kvæle de kreative processer, som vi skal leve af fremover, hvis vi skal beholde førertrøjen på verdensplan.

”Hvis man anerkender, at kreativiteten er kernen til samfundsudvikling, bliver det centralt at forstå, hvordan den

opstår. Hvorfor er nogle samfund fx hyperkreative og andre slet ikke? Jeg fandt ud af, at kreativitet opstår, når man har små, konkurrerende enheder, der også har let ved at samarbejde. Og at den omvendt ødelægges, når magt centraliseres og monopoliseres,” siger finansmanden.

Ser man tilbage på inkaernes imperium, Romerriget, Babylonien, mogulerne, egypterne, kineserne – som dominerede i over 2.000 år – og nu senest Vesten, som har slået alle hidtidige rekorder for udviklingshast, så deler de ifølge Tvede alle én ting. De er begyndt at spire, fordi de for en tid har været kreative, hvilket deres samfundsform har gjort muligt.

”Efter Roms fald blev Vesteuropa opløst i tusindvis af bystater, og det var dér og kun dér, at kreativiteten blomstrede. Og selvom vi i dag ser på middelalderen som en primitiv og underudviklet periode, var det den, der gav Vesten afsættet for vores dominans i dag. Igen primært fordi Europa dengang var opdelt i små hertugdømmer og stater, som konkurrerede om penge og talent. Det affødte en enorm idérigdom og førte, »



EU er præget af en manualmentalitet og en lovjungle, som er kvælende og destruktiv, mener Lars Tvede.

som vi jo ved, til kædereaktioner af renaissance, oplysnings-tid, reformation og videnskabens fremskridt og så videre,” siger han.

### Tæt på at gentage Roms fald

For Lars Tvede er dette den vigtigste pointe. Både i hans seneste bog og når han står på scener rundt omkring i verden. For det er nemlig også den, der forklarer, hvorfor Vesten i dag efter hans vurdering er godt i gang med at sande til: På grund af centralisering, overregulering og bureaukratisering.

”I mine øjne er vi ikke ret langt fra en gentagelse af Roms fald. Og det særligt opsigtsvækkende i vores civilisations tilfælde er, at vi har teknologier, der udvikler sig eksponentielt og burde få vores økonomier til at gøre det samme. Men samtidig har styreformene udviklet sig i en eksponentielt dårlig retning. Derfor udbalancerer de kræfter hinanden, så vi nu både stimulerer og strangulerer udviklingen samtidig,” siger han.

Ligesom det var centralisering og magtkorrumpering, der ødelagde Romeriget, Kinas imperium og en masse andre før og siden

– herunder senest Firences og Venedigs storhed i 1400- og 1600-tallet – mener Lars Tvede, at en tiltagende koncentration af magt og regulering nu er ved at dræbe Europa. En proces, som satte ind med etableringen af velfærdsstaterne i midten af sidste århundrede, men som også er forværret med en tiltagende centralisme og overregulering i EU.

### Staten for stor

”Jeg kan godt forstå, at man for snart 100 år siden ikke kunne forudse de langsigtede bivirkninger af velfærdssystemerne. Men i dag er de åbenlyse negative konsekvenser altså kendt stof,” siger Lars Tvede.

Han mener først og fremmest, at velfærdsstaterne har ført et kulturelt normskred med sig, bl.a. fordi skattetrykket er blevet så højt, at det har nedbrudt både skattemoralen, ydelsesmoralen og arbejdsmoralen.

”Danmark burde have verdensrekord i iværksættere. Vi har en stærk kreativ kultur på grund af en høj tradition for at eksperimentere, en stor åbenhed for ny teknologi og derudover en lav autoritetstro, som gør folk villige til at gå nye veje. Men også den laveste målte arbejdsmoral i hele verden. Og hvorfor? Fordi incitamentet til at arbejde er for lille, da skattniveauet er blevet for højt,” siger han.

Som klassisk liberal tænker nævner Lars Tvede også den såkaldte Laffer-kurve. Den viser, at når man har nået et vist skattetryk, vil et lands skatteprovenu begynde at falde, uanset om man bliver ved med at hæve skatten, fordi folk ikke længere synes, at det kan betale sig at arbejde. Et punkt, som Lars Tvede mener, vi for længst har passeret.

”Men et lige så afgørende sygdomssymptom i dag er den magtcentralisering og overregulering, som også præger den vestlige verden. Den betyder, at vi som mennesker har mistet

følelsen af reel indflydelse i samfundet, hvilket igen har ødelagt den optimisme og personlige ansvarfølelse, der skal til for at skabe dynamik og vækst,” siger han.

Han er ikke per definition imod EU, men beklager, at det, der

startede som et ønske om at lave love for at sikre fri bevægelighed og etablere standarder, der kunne fjerne bureaukratiske barrierer, er endt i det modsatte. En manualmentalitet og en lovjungle, som er kvælende og destruktiv på både det private og erhvervsmæssige plan.

### Schweiz som idealsamfund

”Det handler om at forstå, hvad der får samfund til at blomstre. Og jeg mener, at hvis man kigger på historien, er det tydeligt, at det aldrig nogensinde har været topstyring og regelrytteri, men gode græsrodsbetingelser og altså samfunds evne til at skabe nogle grundlæggende rammer og vilkår – og så ellers lade borgerne udfylde dem ved at inspirere hinanden,” siger den evolutionsinteresserede finansmand, der på det personlige plan selv har taget konsekvensen ved at flytte derhen, hvor kreativiteten efter hans mening har bedst vilkår i vores del af verden. ➤

“SOM DANSKER FØLER MAN SIG JO SELV SNYDT, HVIS IKKE MAN SNYDER I SKAT”

Lars Tvede

Nemlig Schweiz, hvor decentralisering, lav regulering og ditto skattniveau har skabt et i hans øjne tæt på ideelt samfund. Et land, der er opdelt i 26 kantoner med gennemsnitligt 300.000 indbyggere i hver og en stor grad af decentral autonomi. Den centrale regering har kun syv ministre og råder over bare 11 procent af landets økonomi. Det meste af skatten opkræves af kantonerne, som er yderligere decentraliserede i omkring 28.000 såkaldte nærsamfund med gennemsnitligt 2.800 indbyggere, der også kan opkræve egne skatter.

”Schweiz er faktisk organiseret som Europa i middelalderen. Ekstremt decentralt i masser af nærsamfund med konkurrence, hvor beslutninger i hvert nærsamfund bliver truffet ved håndsoprækning. Politikere kan stille forslag, men indbyggerne stemmer om de ting, der vedrører deres eget liv. Det betyder, at folk føler, at deres samfund virkelig er deres og ikke har samme resignation og politikerlede som i andre lande. I Danmark er vi kommet dertil, hvor vi jo ikke længere kan mærke, om det er vores samfund, da ingen alligevel kan fornemme forskellen på rød eller blå blok og i øvrigt ikke aner, hvornår beslutningerne bliver truffet på Christiansborg eller i EU. Den uansvarlighed har igen skabt en pessimistisk krævementalitet, hvor man jo som dansker i dag selv føler sig snydt, hvis ikke man snyder i skat. Den udvikling er jo helt gal og ender med et sammenbrud,” siger han og afslører, at han nok er en klassisk liberal tænk, men alligevel ikke sådan en helt almindelig én af slagsen.

For alt imens han under morgenkaffen advokerer for lavt skatteprovenu og decentralisering, citerer han også historikere fra Romerriget, filosoffer fra antikkens Grækenland, atomfysikere, socialforskere og Harvard-professorer. I denne sammenhæng også den romerske historiker Tacitus, der alle-

rede i år 91 beskrev germanernes centrale styreform i et værk, der igen i oplysningstiden blev en international bestseller og inspirerede tænkere som Machiavelli. Men samme styringsform blev også praktiseret på Island på Thingvellir og burde ifølge Tvede derfor ligge ligefor for danskerne.

### Et mere decentralt Danmark

”Jeg mener, at Danmark læner sig op ad et kreativt selvmord og kun kan reddes med en langt større decentralisering med små samfund med større ansvar for sig selv. For eksempel en opdeling i 20 regioner med stor autonomi og ovenpå en minimalstat, der med 10 procent af BNP primært varetager militær, udenrigspolitik og store infrastrukt-



### BLÅ BOG: LARS TVEDE

58 år og uddannet ingeniør og civiløkonom. Har tidligere arbejdet som hedge fund manager og fondsforvalter. Trendbogen *The Guru Guide to Marketing* regner ham for en af verdens førende tænkere inden for marketing, og flere af Lars Tvedes virksomheder har vundet teknologi- og innovationspriser. Tvede har tidligere udgivet en lang række fagbøger om blandt andet IT, kriseteori, børshandel, markedsføring og fremtiden, der tilsammen er oversat til 11 sprog.

Er gift, har en datter og er bosat i Zug i Schweiz.

turprojekter. Så kan ét lokalområde eksperimentere med nulvækst, et andet med socialisme, et tredje med liberalisme og så videre. Det vil genskabe en ansvarsfølelse, give folk lyst til at eksperimentere og kunne skabe den konkurrence, der vil give en dynamik i samfundet,” siger Lars Tvede.

Han mener, at folk bør kunne stemme med fødderne ved at flytte derhen, hvor de føler, at deres behov og værdier bedst tilgodeses.

”Det sker jo allerede i dag, da masser af entreprenante danskere har forladt landet, fordi de simpelthen mangler incitamenter til at investere og forsøge at få idéer til at gro her,” siger Lars Tvede.

Han er ikke selv ked af, at folk mener, at han er flyttet i skattely. Han betragter sin egen flytning som et klassisk symptom på det, der sker, når centralisering og overregulering ødelægger folks muligheder for at udvikle nye idéer. De flygter derhen, hvor de kan, hvilket han påpeger også var det, der skete i middelalderen, og som reddede Vesteuropas kreativitet. Der var masser af forsøg på tyranni, men samtidig flugtmuligheder.

”Jeg er ikke flyttet ud af Danmark, fordi jeg ikke vil betale for at hjælpe andre. Jeg mener klart, at der er masser af mennesker i vores samfund, som har brug for en ekstra håndsækning og derfor et socialt sikkerhedsnet. Jeg mener bare ikke, at det bedst skabes af et kæmpe statsapparat. For det øger bare forsørgermentaliteten og ødelægger drivkraften hos alle dem, der godt kan selv, men glemmer det, fordi andre – altså staten – sørger for dem. I mine øjne er den bedste drivkraft for al god samfundsudvikling økonomisk vækst, som giver det bedste fordelingssystem i form af et blomstrende arbejdsmarked. Den drives af kreativitet, og den er altså snart død i denne del af verden, hvis ikke vi snart får vendt skuden,” siger han. ■







# E-DEMOKRATI GØR BORGERE POLITISK AKTIVE

Med demokratiske initiativer, der gør brug af informations-  
teknologi, forsøger aktivister og politikere at give borgerne  
mere indflydelse og genetablere tilliden til det politiske  
system.

Af Assia Awad, freelancejournalist

Foto Arni Torfason og Mehdi Chebil / POLFOTO

**D**a Islands økonomi kollapsede i 2008, tog Róbert Bjarnasons bedste-  
far resolut en sort affaldssæk og gik i  
banken for at hæve sine penge. Han  
vendte slukøret hjem. Med uforrettet  
sag og en bristet tro på det islandske  
bankvæsen. Det var meget mere end  
en økonomisk krise, der udspillede  
sig på Island, pointerer it-iværksætter og barnebarn Róbert  
Bjarnason.

”Det var en endnu større krise i tillid til det politiske sy-  
stem og institutionerne. Man så lignende reaktioner i andre  
lande, men det var særligt udtalt i Island på grund af situa-  
tionens dramatiske natur,” forklarer han.

I dag er den globale finanskrisen overstået, men tilliden til  
de folkevalgte er langtfra genvundet. Edelman Trust Baro-  
meter 2015's undersøgelse af 27 lande har vist, at tilliden  
til regeringerne i de pågældende lande, der bl.a. inklu-  
derer USA, Storbritannien og Rusland, ligger i bund. Og en  
måling foretaget af Norstat for Altinget.dk afslørede i juni  
2015, at kun 28 procent af danskerne har tillid til deres  
politikere.

## Tillidskrise og politikerlede

Tillidskrisen har fungeret som katalysator for en række  
e-demokratiske tiltag. Initiativer, hvor man har brugt kom-  
munikations- og informationsteknologi til at styrke vælger-  
ernes interesse i og indflydelse på de politiske processer.

Fx på Island, hvor Róbert Bjarnason og hans ven Gunnar  
Grimsson stillede spørgsmålet: 'Hvordan kan vi give  
folk mere indflydelse og bygge broer mellem borgere og  
politikere?'

Svaret blev i første omgang hjemmesiden 'Skyggepar-  
lamentet', der officielt blev lanceret i februar 2010. Her  
kunne borgerne komme med idéer og kommentere på  
lovforslag, der var under behandling i Altinget.

Borgere protesterer i Reykjavik under  
finanskrisen i 2008. Tillidskrisen har  
katalyseret en række e-demokratiske  
tiltag på Island.





Lige fra partiets fødsel har Podemos brugt både online-værktøjer og sociale medier til at mobilisere borgerne.

Få dage før byrådsvalget i Reykjavik i 2010 blev hjemmesiden 'Skyggebyen' så sat i søen. Alle partier, der stillede op til valget, fik tilbud om at få deres egen platform på hjemmesiden, hvor de kunne komme i kontakt med vælgere og præsentere deres politik.

"Det var en sær situation. Et nyt parti, der kaldte sig 'Det bedste parti', stillede op som en joke. I meningsmålingerne lå de til at få omkring 40 procent af stemmerne, men de havde ikke noget valgprogram ud over sjove forslag, som at kælezoo skal have isbjørne, og at de ville bryde alle deres valgløfter. Folk begyndte at spekulere på, om de virkelig kunne stemme på det her parti. Så da vi tilbød dem deres egen platform, sprang de på med det samme og bad deres støtter om at skrive, hvad de ønskede, at partiet skulle arbejde for, når det kom ind," fortæller Gunnar Grimsson.

I ugen før og efter valget besøgte 40 procent af vælgerne 'Skyggebyen', og 'Det bedste parti' modtog over 1.000 idéer. Da partiet blev valgt ind og indgik i en flertalskoalition med Socialdemokraterne, blev det besluttet, at 'Skyggebyen' under det nye navn 'Bedre Reykjavik' skulle integreres i byens administration, så borgerne permanent kunne komme til orde digitalt. Hver måned bliver de 15 mest populære idéer behandlet, og mere end 500 idéer er blevet godkendt.

I 2011 kom portalen 'Bedre lokalkvarter' til. Her kan Reykjaviks indbyggere én måned hvert år fremlægge idéer til nye tiltag i deres lokalmiljø. Fx en ny cykelsti eller udendørs motionsredskaber. Når fristen for forslag er udløbet, undersøger man, hvilke idéer der kan lade sig gøre, og hvor meget hvert tiltag vil koste. Derefter bliver forslagene sat til elektronisk afstemning. Der bliver afsat 2 millioner euro årligt

til 'Bedre lokalkvarter', og omkring 420 projekter er blevet realiseret de seneste fire år.

### Crowdsourcing af lovforslag i Finland

Siden 1. marts 2012 har borgere i Finland kunnet fremsætte deres egne lovforslag på en hjemmeside drevet af det finske justitsministerium, og hvis mere end 50.000 stemmeberettigede borgere støtter forslaget, er den finske Rigsdag forpligtet til at behandle det. 'Medborgerinitiativet' kaldes tiltaget. Indtil videre har seks forslag opnået det fornødne antal stemmer, og ét af dem er blevet vedtaget, hvilket betyder, at personer af samme køn kan indgå ægteskab i Finland fra 2017.

I stedet for at gå direkte til Justitsministeriets hjemmeside med et lovforslag kan borgere starte med at fremlægge det på online-plattformen 'Åbent Ministerium', hvor man kan samle støtte fra andre aktivister og få hjælp til at forbedre sit forslag. Joonas Pekkanen, der er medstifter af 'Åbent Ministerium', fortæller, at man har advokater til at hjælpe med at lægge sidste hånd på forslagene, men størstedelen af arbejdet gøres af borgere på hjemmesiden.

Brugerne er aldersmæssigt en blandet skare.

"Jeg havde måske forventet, at det mest ville være de unge, der brugte hjemmesiden, men det er ikke tilfældet. Forslaget om ægteskab for personer af samme køn tiltrak flest unge, men det var mest ældre, der arbejdede på et forslag om, at svenskundervisning fortsat skal være obligatorisk i skolen," fortæller Joonas Pekkanen.

Uffe Elbæk fra Alternativet har i øvrigt stillet forslag i Folketinget om oprettelsen af et tilsvarende 'Åbent Ministerium' i Danmark.

## “Rigtig mange borgere er desillusionerede i forhold til politik”

Julie Uldam, lektor, RUC

# “Vi mener, at alle har ret til at deltage i politik – også dem, som ikke har tid til at gå til møder – og internettet gør det muligt”

Nagua Alba, ansvarlig for sociale medier hos Podemos

## Spansk onlinesucces

Hvor effektive e-demokratiske værktøjer kan være, er det spanske parti Podemos måske det bedste eksempel på. Det spanske parti, der blev lanceret i januar 2014 i kølvandet på den venstreorienterede protestbevægelse 15M, har primært brugt online-platforme og sociale medier som kanaler for mobilisering og organisering. Med kun fem måneder på bagen lykkedes det i slutningen af maj 2014 for partiet at opnå knap otte procent af de spanske stemmer og få stemt fem kandidater ind i Europa-Parlamentet.

For Podemos er inddragelsen af borgerne i den politiske beslutningsproces alfa og omega. Derfor valgte partiet, at alle borgere via den digitale platform 'Agora' kunne stemme på de kandidater, man ønskede skulle stille op til Europa-Parlamentsvalget. På det sociale medie 'Reddit' har man desuden oprettet debatplatformen 'Plaza Podemos'. Her stiller partiets politikere op til spørgesessioner, og man arbejder sammen om at udarbejde partiets politik.

Podemos ville næppe have eksisteret, hvis det ikke var for internettet, lyder vurderingen fra partimedlem Nagua Alba, der er ansvarlig for sociale medier hos Podemos.

”Vi mener, at alle har ret til at deltage i politik – også dem, som ikke har tid til at gå til møder – og internettet gør det muligt. Du kan deltage, når du har tid, og i den grad du ønsker. Desuden tillader internettet, at folk, der arbejder på det her projekt, kan komme i kontakt med hinanden og skabe netværk af borgere, som kan reflektere og debattere – ikke kun i Spanien, men over hele verden,” siger Nagua Alba.

På spørgsmålet om e-demokrati vil være fremtidens demokrati, lyder Nagua Albas svar:

”Hvis den gør det nemmere for institutioner at tjene folket og for borgere at deltage i politiske beslutningsprocesser, så ja. Men hvis e-demokrati reduceres til en æstetisk mekanisme,

der skjuler nøjagtigt den samme politiske struktur, så nej.”

E-demokratiske initiativer kan betyde mere politisk deltagelse og give borgerne en følelse af, at de har indflydelse, mener lektor ved RUC Julie Uldam, der forsker i *civic engagement*, politisk kommunikation og sociale medier.

”Der er rigtig mange borgere, der er desillusionerede i forhold til den politiske verden, fordi de ikke føler sig repræsenteret af politikerne, og i en dansk kontekst er Folketinget meget langt væk og elitært,” pointerer hun.

Julie Uldam mener, at Christiansborg og de fleste kommuner langtfra udnytter de digitale mediers muligheder for borgerinvolvering i den politiske proces.

”På partiniveau bruger de politiske partier og deres kandidater i stigende grad sociale medier til at kommunikere. Men langt de fleste nøjes med at poste, update, tweete og svarer yderst sjældent på kommentarer. Dermed kommunikerer de til deres vælgere frem for at indgå i dialog og kommunikere med borgerne. Det reducerer borgerne til vælgere. Der er selvfølgelig undtagelser, især hos Alternativet og Enhedslisten,” forklarer hun.

Selvom den danske stat er kommet relativt langt med digitaliseringsstrategi, er det langtfra det samme i forhold til borgerinvolvering, hvor Danmark halter bagefter, lyder Julie Uldams vurdering.

”Men lige præcis digitaliseringsplanen kan bruges til at facilitere digital borgerinvolvering, fordi den giver flere borgere – inklusive ældre og til dels socialt udsatte – bedre mulighed for at deltage,” påpeger hun. ■

# JORDEN RUNDT

Af Mikkel Arre

## Regeringschefer lever kortere

Når politikere sejrer ved et valg, er plusserne indlysende. Men for de folkevalgte, der ender som regeringsledere, er der også en bagside: De dør tidligere.

Det fremgår af et studie i British Medical Journal. Her har tre forskere gennemgået knap 300 års valg i 17 vestlige lande og set på, hvor længe de vindende kandidater levede sammenlignet med deres modkandidater. Resultatet er, at regeringscheferne lever 2,7 år kortere, når man tager højde for kandidaternes alder, da de blev valgt for sidste gang, og for middellevetiden i landet.

”Det tyder på, at presset ved at regere kan øge dødeligheden væsentligt for vores folkevalgte ledere,” siger Anupam Jena, der er lektor i medicin og hovedforfatter til forskningsartiklen, til Harvard Medical Schools website.

Foto Shutterstock



Foto Shutterstock

## Mindre udviklingsbistand til de fattigste

OECD-landene bruger flere penge på udviklingsbistand end nogensinde. Men mens den samlede bistand steg med 1,2 procent fra 2013 til 2014, blev de 48 mindst udviklede landes andel af bistandsmidlerne 9 procent mindre.

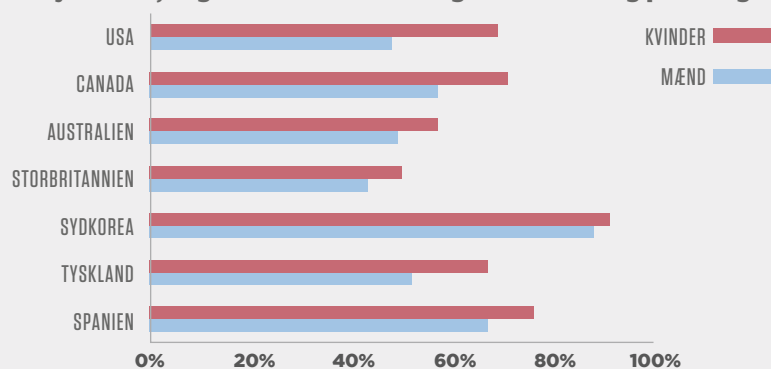
Tallene stammer fra OECD's kontor for udviklingsbistand, og graver man sig længere ned i kontorets statistik for 2014, ser man en forklaring på den faldende støtte til udviklingslandene: Langt hovedparten af OECD-landene bruger stadig flere bistandsmidler på flygtninge, der opholder sig i donorlandene.

OECD har endnu ikke tal for 2015, men der er tegn på, at udviklingen er fortsat. Kigger man således på Danmark, blev 17 procent af bistandsmidlerne anvendt på flygtninge i Danmark i 2015, hvilket ifølge dr.dk var næsten en fordobling siden 2014.

## KVINDER FRYGTER KLIMAKRISEN MEST

På globalt plan er mænd og kvinder lige bekymrede for konsekvenserne af klimakrisen, men i rige lande skiller kvinderne sig ud. Det viser tal fra Pew Research Center. Selv om det generelle niveau varierer meget fra land til land, er kvinderne konsekvent mere bange for, at de globale klimaforandringer vil ramme dem personligt.

### Bekymret for, at globale klimaforandringer vil skade mig personligt



Kilde: Pew Research Center

Bliv endnu bedre

dm.dk/kurser

## Tag på kursus i foråret

### Webredaktør i verdensklasse

Bring dit websted til tops i Google og lær at arbejde professionelt med informationsarkitektur, søgemaskine-optimering, indholdsstrategi og brugervenlighed. Du bliver klædt på til at lede en professionel relancering, kvalitetssikring og forbedring af et stort websted. Tredageskursus.

**Start 15. marts 2016 i København**

**Pris (ekskl. moms)**

**Medlemmer 11.500 kroner**

**Andre 13.500 kroner**

### Den faciliterende projektleder

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

**Start 16. marts 2016 i København**

**Pris (ekskl. moms)**

**Medlemmer 15.100 kroner**

**Andre 17.100 kroner**

**Prisen er inklusive bogen 'Power i projekter og portefølje'.**

### Leder uden kasket

Få konkrete redskaber til at lede og tage lederskab, når du ikke har den formelle lederrolle. Tredageskursus med en personlig og fortrolig samtale.

**Start 11. april 2016 i København**

**Pris (ekskl. moms)**

**Medlemmer 10.600 kroner**

**Andre 12.200 kroner**

**Prisen er inklusive en persontest og en personlig samtale.**

### Effektive hukommelsesteknikker

Få en række teknikker, der sætter dig i stand til at styrke din koncentration. Du lærer at huske bedre og læse hurtigere og mere effektivt. Kurset varer to dage.

**Start 13. april 2016 i København**

**Pris (ekskl. moms)**

**Medlemmer 8.400 kroner**

**Andre 10.000 kroner**

### Ledelse der skaber social kapital

Lær at arbejde med social kapital som et ledelsesprincip. Du vil få indsigt i og opnå forståelse for, hvordan du kan operationalisere og arbejde med begreberne fra social kapital. Femdages valgmodul på diplomuddannelsen i ledelse. 5 ECTS-point.

**Start 18. april 2016 i København**

**Pris for alle 15.200 kroner**

**Kurset er fritaget for moms.**

### Innovation som arbejdsmetode

Få redskaber og metoder til at arbejde struktureret med innovation, når du og din arbejdsplads har brug for at finde nye og anderledes løsninger på nye eller velkendte udfordringer.

**Start 18. april 2016 i København**

**Pris (ekskl. moms)**

**Medlemmer 11.600 kroner**

**Andre 13.600 kroner**

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





# NÅR EMBEDSMÆND FORSVARER DERES ARBEJDSPLADS

Pressen overvåger offentlige organisationer 24/7.  
Hvad gør embedsværket for at beskytte en styrelses  
omdømme, når en mediestorm raser? Og hjælper det?  
Nyt forskningsprojekt spørger.

Af Eva Bøgelund / Foto Kaare Viemose

I april 2006 trak Dansk Folkeparti tæppet væk under familie- og forbrugerminister, Lars Barfoed (C) pga. den såkaldte kødskandale i Fødevarestyrelsen. En grossist, som solgte gammelt kød, var i flere år ikke blevet tjekket af fødevarekontrollen, der ikke kunne nå det hele og havde fået lov at springe en række kontroller over.

Problemerne var opstået, før Barfoed blev minister. Men Rigsrevisionen afleverede en kritisk rapport, Fødevarestyrelsen var i forvejen i *bad standing* i medierne, og det var Barfoed også hos Dansk Folkeparti, så han måtte indkassere et mistillidsvotum og gå. Efter det næste valg blev hele ministeriet nedlagt og dets styrelser fordelt til andre ministerier.

Det kunne være et af de forløb, som et nyt forskningsprojekt nu vil se nærmere på.

Forskerne vil udvælge otte styrelser i Danmark og otte i Belgien, som i det seneste årti har været genstand for massiv negativ medieomtale, og undersøge, hvorfor, hvornår og hvordan embedsmænd og politikere reagerer, når styrelsers omdømme er truet.

Projektets leder, lektor Heidi Salomonsen fra Aalborg Universitet, forklarer:

”Med medier, som overvåger offentlige organisationer 24/7, er opmærksomhed om éns omdømme blevet noget, som optager offentlige organisationer og deres ledelse. Men der er ikke forsket meget i det.”

## Vil ind i maskinrummet

”Vi skal ikke grave nye skandaler ud. Vi skal forske i, hvad der sker på de indre og ydre linjer under og efter en krise,” understreger hun.



Jeg underviser offentlige ledere på Master of Public Governance, og jeg kan høre, at omdømme fylder meget hos dem, siger Heidi Salomonsen.

Altså: Hvordan arbejder styrelserne nede i linjen på afstand af særlige rådgivere og ministre med strategisk kommunikation for at beholde og beskytte deres autonomi og handlingsfrihed i forhold til deres politiske ledelser og måske i sidste ende sikre deres overlevelse? Og virker dét, de gør?

Hvilke politiske sanktioner nedkalder politikerne over de problemramte styrelser? Er der logik og mønstre i de sanktioner, som rammer styrelser, der arbejder forskelligt med at forsvare deres omdømme? Handler det også om politiske tilfældigheder? Gælder velcro-effekten: At fortidens synder klæber, så sanktionerne falder hurtigere til styrelser, som før har været i krise?

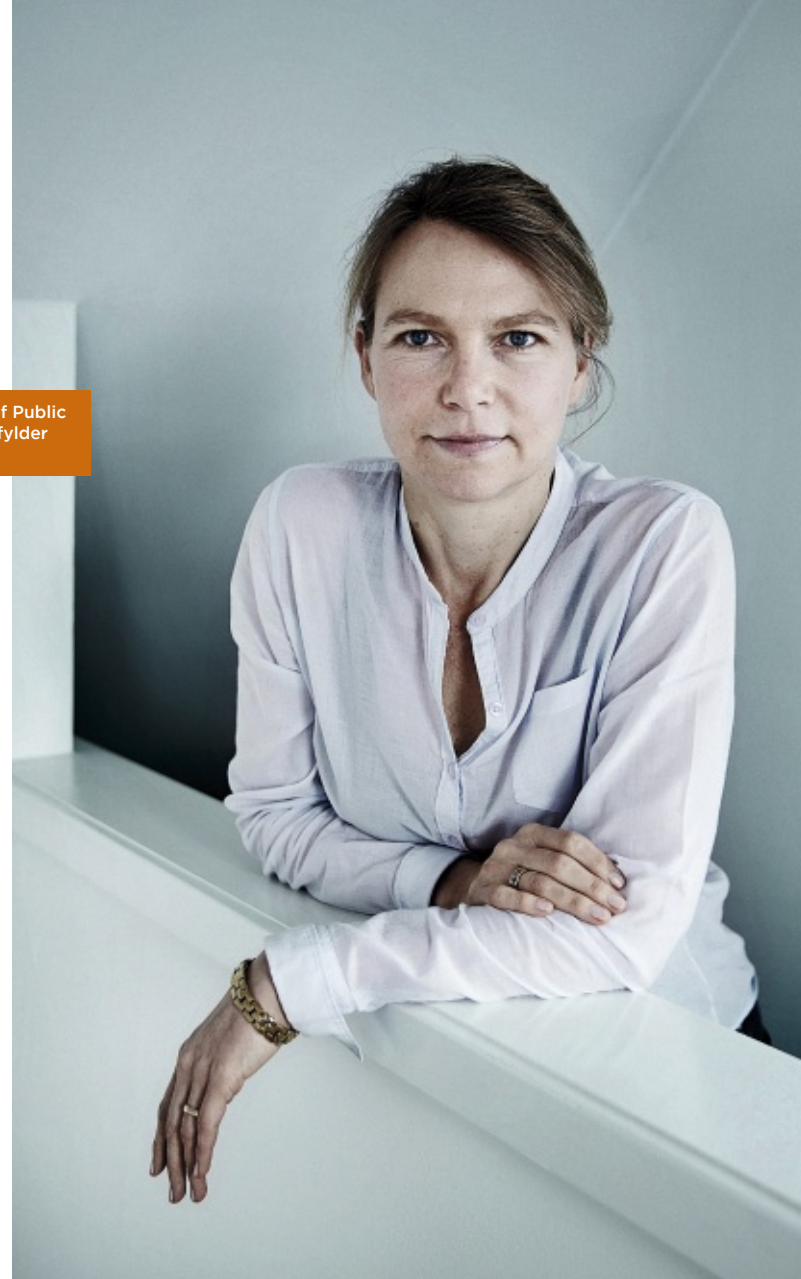
”Det sidste ved vi allerede fra forskning i krisekommunikation i den private sektor. Dårlige sager fører til en negativ spiral, hvor der er tendens til, at man får tilskrevet ansvar hurtigere fra omgivelsernes side end ellers.”

#### Topembedsmænd er åbne

Forskerne lægger ud med at læse sig igennem stakke af avis-klip om mediestormene.

Derefter skal de ud og lave kvalitative interviews med de involverede embedsmænd og politikere.

”Vi skal have andet og mere frem end den diskussion om sagerne, der er foregået i medierne. Hvad var det helt konkret



#### DJØF-TR I SKAT:

## GODT MED ET VIDENSKABELIGT BLIK

Et super relevant forskningsprojekt, lyder det fra Johanne Legarth Normann, Djøf-tillidsrepræsentant i SKAT, der som bekendt har taget avisernes forsider i de senere år, og hvor beskyldninger om fx ’en rådden kultur’ er føjet.

”Det er godt med et videnskabeligt blik på de spil, der går i gang, når noget er gået forkert til i en styrelse. Det skal der selvfølgelig rettes op på, og jeg kan godt forstå, at omverdenen ser kritisk på min arbejdsplads,” siger hun.

”Men vi føler også, at der går presse og signalpolitik i gang, som for både pressen og politikerne handler mere om egen positionering end om at løse den samfundsmæssige udfordring og få rettet tingene op og reelt hjælpe SKAT.”

Hun tror på, at ledelsen i SKAT – hvis forskerne vælger SKAT ud – vil være åben.

”Dér, hvor det er svært at være åben som embedsmand, er, når man føler, at der ikke er en reel åbenhed over for den pointe eller vinkel, man kommer med, men at det alene handler om, at modparten skal bekræftes i den tese, den allerede har. Så er man bange for, at det, man siger, bliver fordrejet.”

Hun mener, der kan komme nogle indsigter frem i forskningsprojektet, som både styrelsernes ledelser og de politiske beslutningstagere kan blive klogere af.

”Men vi skal nok hjælpe beslutningstagerne lidt på vej, så de vitterligt får grebet indsigterne.”

i forløbet, som pressede politikerne til at foretage sanktioner? Hvad gjorde embedsværket helt konkret strategisk set for at forsvare styrelsens omdømme på de indre og de ydre linjer,” siger Heidi Salomonsen.

”Vi håber, at både politikere og embedsmænd vil dele deres erfaringer og beskrive deres handlinger under disse mediestorme,” siger hun.

”Selvfølgelig kan noget være følsomt at fortælle om, men min erfaring fra at have interviewet mange topembedsmænd er, at de faktisk er meget åbne og tilgængelige, når der er et forskningsmæssigt formål – også når jeg sammenligner med andre lande, og det er af stor værdi for forskningen.”

Omvendt skal man som forsker huske at få formidlet sin viden tilbage, understreger hun.

”Jeg underviser offentlige ledere på Master of Public Governance, og jeg kan høre, at omdømme fylder meget hos dem. Jeg glæder mig til at kunne give dem robust viden om, hvornår deres bestræbelser på at beskytte deres omdømme virker under kriser.” ■

When, Why and How Do Bureaucrats and Politicians Respond to Reputational Threats? Comparing Central Government Organizations in Denmark and Belgium/Flanders

5,3 mio. kr. fra De Frie Forskningsråd.

Ledes i samarbejde med Antwerpen Universitet.

**“Min erfaring er, at topembedsmænd faktisk er meget åbne og tilgængelige, når der er et forskningsmæssigt formål”**

Heidi Salomonsen

#### UDLÆNDINGESTYRELSENS DIREKTØR:

## VI STILLER GERNE OP

**Vi stiller meget gerne op**, lyder det fra Udlændingestyrelsens direktør, Henrik Grunnet.

Tilbage i 00'erne var styrelsen, som dengang hed Udlændingetjeneste, i en voldsom omdømmekrise med hele mediekampagner mod den, og politikerne måtte gribe ind.

Men sådan er det ikke mere. I dag handler debatten om regler og love, ikke om Udlændingestyrelsen som sådan, mener Henrik Grunnet.

”Der vil altid være sager og kritiske artikler om vores område. Men vi er lykkedes med at få sat en anden dagsorden om os selv, og det vil vi da gerne have et forskerblik på.”

Opskriften på omdømmehåndtering er, at der er en klar sammenhæng mellem måden, man ser sin opgave på, og den måde, man lykkes med at fremstå eksternt, siger han.

”Vi går tydeligt ud med værdierne for fagligheden i vores sagsbehandling og ser det som en værdi at forklare os. Og vi har en forbedringskultur, som vi efterlever.”

Men det vigtigste er ’kundernes’ oplevelse, siger han og henviser til den seneste tilfredshedsundersøgelse blandt brugerne af styrelsens Borgerservice. Den kan ses på nettet og er yderst positiv.

”For os handler omdømme ikke om at vinde en popularitetspris blandt danskerne, men om hvilket omdømme vi har hos dem, vi er sat i verden for.”



# Grundige variationer over et tema

Gennem 13 år har tidligere Irma-direktør Alfred Josefsen reflekteret over ledelse i avisklummer. Nu har han samlet 100 af klummerne, der er godt sted at hente inspiration og mod til arbejdet som leder.

Af **James Høpner**, efteruddannelseschef



**A**lfreds Josefsens bog 'I øjenhøjde' er en form for scrapbog med avisudklip fra de sidste 13 år. Den tidligere Irma-direktør og nuværende adjungerede professor på CBS har nemlig samlet 100 af sine egne klummer fra 2002-2015, som er udgivet i Berlingske Business Søndag. Klummerne kommer som perler på en snor uden kommentarer eller overgange. Tiden spoles månedsvis tilbage med korte refleksioner til inspiration for alle dem, der vil læse lidt om ledelse, mens de fordøjer deres søndagskrydder.

Man kan bedst beskrive bogen som "variationer over et tema". Det gennemgående tema er ledelse med passion, tillid, anerkendelse, værdier og et fælles mål. Et tema, hvor der

gøres op med troen på, at kontrol er svaret på de forskellige udfordringer, man kan komme ud for som leder. Variationerne handler om mødet med gamle gymnasiekammerater, produktivitetskommissioner og et chef-udvekslingsprogram med Palle Strøm. Kort sagt dagsaktuelle situationer om stort og småt.

## Et stabilt syn på ledelse

Når man først er kommet ind på Alfred Josefsens gennemgående tema, indeholder bogen ikke mange overraskelser undervejs. Hans syn på ledelse har ikke rokket sig meget ud af stedet

igennem de 13 års klummeskriveri.

Umiddelbart kan det godt lyde en anelse kedeligt, men det er faktisk noget af det, der gør bogen allermest inter-

essant. For de fleste ville se sig selv fanget i et blik på ledelse, der lænede sig op af de skiftende vindretninger, der hele tiden kommer inden for ledelse. Men selv i den turbulente periode, hvor forfatteren forlader

posten som adm. direktør i Irma og bliver en "fri fugl", mærker man ikke et holdningsskifte. Ej heller kommer han med bitre hentydninger til sine tidligere chefer eller nye

**“Bogen bør læses langsomt og i små bidder”**

klarsyn om, hvordan dagligvarebranchen og Danmark burde ledes.

Trods en stor stabilitet i synet på ledelse fornemmer man dog også en leder, som bliver mere nuanceret med årene. Formuleringerne bliver mere rene, og tvivlen bliver mindre, i forhold til om en smule styring dog ikke også kunne være meget godt. Denne udvikling ville måske have stået mere klart, hvis klummerne ikke var blevet fortalt ”baglæns”. Vil man have lidt hjælp i den retning, skal man blot læse bogen bagfra.

### Læs i små bidder

Den meget ubearbejdede samling af klummer fungerer generelt godt. Det kan dog ikke anbefales at læse større dele af bogen i ét træk. Det kan nemlig godt blive til en noget monoton affære, hvor man kan blive i tvivl, om man har glemt at bladre til næste side. Bogen bør med andre ord læses langsomt og i små bidder, for at man får det fulde udbytte af den. Det er en bog, der fungerer godt på sine egne præmisser.

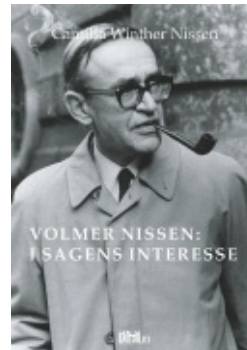
Det kunne dog have været interessant at høre lidt mere om de udfordringer, der i praksis er med at arbejde med tillid, passion, værdier og anerkendelse. Man fornemmer, at det ikke altid er lige let. Der sættes dog ikke mange ord på det. Hvordan tackler man eksempelvis stærke styringskrav fra oven? Og hvordan fastholder man et tillidsbaseret syn i krisesituationer, hvor det er fristende at centralisere? Sådanne spørgsmål kunne have været et fint krydderi mellem de mange klummer. Måske som en lidt længere epilog. For man er ikke i tvivl om, at man har med en mand at gøre, der har tænkt mere over ledelse end de fleste.

### Grundigt og nært

Titlen - ”I øjenhøjde” – er meget rammende. Alfred Josefsen fremstår nemlig på ingen måde popsmart eller impulsiv. Bogen emmer af en grundighed og en nærhed, som man godt kunne ønske sig i mange lignende bøger om hverdagsledelse. Og så gør det ikke så meget at klummerne ikke er forskningsbaserede eller bygger på konkrete analyser, men er en topleders umiddelbare observationer og tanker om det, der sker omkring ham.

Det er med andre ord en bog, der kan anbefales til de korte pauser, hvor man har brug for at få lidt inspiration og mod til ledelse i en verden, hvor styring og kontrol har det med at tage opmærksomheden for de fleste. Hvad enten det kommer fra dem selv eller fra andre. ■

*’I øjenhøjde – 100 klummer om nærværende ledelse’ af Alfred Josefsen. Forlaget Alfred AS, 2015.*



## Volmer Nissen: I sagens interesse

Volmer Nissen blev cand.jur. i 1941 kun 22 år gammel og ansat hos Københavns Politi, hvor modstandsbevægelsen bad ham undersøge, om folk var stikkere eller ej. I givet fald blev de likvideret. Ydermere deltog Volmer Nissen i våbenkastninger i Gribskov og våbentransporter. Efter befrielsen arbejdede Volmer Nissen med Edderkopsagen, der trak korrupte tråde ind i det københavnske politikorps. Som politiadvokat fik Volmer Nissen derefter sit eget undersøgelses-kammer. Mord, valutavindel, pengeafpresning og sprængte pengeskabe gav travlhed. Som chef for Københavns Narkotikapoliti siden 1968 argumenterede Nissen indædt for bedre værktøjer til bekæmpelse af narkotikahandelens bagmænd. Nye begreber som undercoveragenter og anonyme vidner blev introduceret af ham i håb om at kunne ramme engrosmoderne og ikke blot småpusherne. ■

*’Volmer Nissen: I sagens interesse’.  
Af Camilla Winther Nissen, forlaget Dreamlitt, 2015.*



## Medialisering

Medialisering har vundet frem som et centralt begreb til forståelse af mediernes samspil med kultur og samfund. På samme måde som ’globalisering’ og ’individualisering’ er vigtige begreber til at forstå moderne samfund, er ’medialisering’ blevet en begrebsmæssig ramme til at forstå, hvordan både massemedier og digitale netværksmedier er blevet en integreret del af kulturelle praksisser og samfundsinstitutioners virke. Medialiseringen er en af det moderne samfunds centrale dynamikker, men hvor fx globaliseringen og individualiseringen længe har været på dagsordenen i humanistisk og samfundsvidenskabelig forskning, er forskning i medialiseringen af kultur og samfund først for alvor ved etabler sig i den internationale forskning i disse år. Bogen bidrager til at udvikle dette teoretiske og analytiske perspektiv i en dansk sammenhæng. ■

*’Medialisering’. Af Stig Hjarvard (red.), Hans Reitzels Forlag, 2015.*

Af  
Lisbeth Haumann  
ledelsesrådgiver



# Kære topleder, hvordan vil du beholde dit job?

*En direktør spørger, om jeg har et minut. Jeg ved, hvad det handler om. Han skal fyres. Han har sikkert sine anelser. Det har jeg også, ikke mindst fordi jeg er i gang med at forberede hans afskedigelsessag.*

*Han ved, hvad der er i gærde, men kan ikke se det i øjnene. På de seneste direktioner har han ikke haft opbakning, hans sager er taget af dagsordenen, den administrerende direktør har ikke værdiget ham et blik. Han er bange for sin stilling; han har ellers altid følt sig sikker. Nu er han begyndt at tænke på sin kones reaktion og på prestigetabet. De kan blive i huset, ved han, men alene dét, at han har tænkt på det... Han er efter eget udsagn dybt rystet.*

Som HR-direktør har jeg været tæt på en række afskedigelser på topledelsesniveau. At blive fyret er for alle mennesker i reglen en uønsket situation. Det, der har overrasket mig, er, hvor ofte kloge, dygtige topledere kan overse vigtige signaler. Hvordan de mindre kloge kan bilde sig ind, at de kan undlade at opføre sig ordentligt eller at følge gældende virksomhedsnormer. Hvor ofte folk har sat sig i en anspændt privatøkonomisk situation. Og det undrer mig, hvor svært det er for gæve topchefer at tage en fyring med oprejst pande.

Er det den gamle travet om identiteten, der ligger i jobbet? Eller er det sorgen over, at den kæreste, man bruger 10-12 timer på dagligt, ikke gengælder kærligheden? Eller hvad skyldes det, at voksne overskudsmennesker faktisk lader sig vælte omkuld af en fyring? Jeg anerkender naturligvis, at det ikke er rart eller ønsket.

I vores del af verden er det muligt at tage hånd om sin personlige frihed. Det gælder også friheden til at vælge sin reaktion på fyringen: Yes, nu kan jeg indløse "fyre-checken", tage på jordomrejse, tage et nyt spændende (leder-)job.

I såvel det offentlige som private erhvervsliv er fyringer på chefgangene almindelige. Nogle gange er det uretfærdigt. Nogle gange ved man

ikke hvorfor. Bestyrelsen, direktionen, chefen ønsker at dække over den egentlige årsag; den øvelse bør vel næppe overraske en topleder. Måske er man "frygtet" snarere end vellidt af samarbejdspartnere. Ser man vitterlig ikke, at alt ens samarbejde er op ad bakke, og har man ikke vendt svaret i egen retning?

Det er svært at sige noget generelt om. Men du kan blive bedre til at kende din værdi for organisationen og håndtere din reaktion på en fyring ved at anvende følgende råd:

1. Afklar, hvor vigtigt dit job er for dig. Hav dit perspektiv på jobbet på plads.
2. Vid, at topjobs (ligesom andre jobs) er til låns. Det er yderst sjældent en stilling for livet.
3. Hav klare præmisser for dit privatliv (sørg for at have ét), og hav ikke mindst luft i din private økonomi. Hermed holder du din frihed i god form.
4. Bevar din evne til at være i sammenhænge, hvor du ikke er "på" som den store topchef.
5. Hvis du er glad for dit job, så lav en plan for, hvordan du kan beholde

det. Spørg dig selv, hvad der skal til for, at du kan blive, indtil du selv ønsker at gå?

6. Sørg for at være i kontakt med dine chefer, kolleger, medarbejders vurdering af dig. Arbejd med at udvikle dig i dine relationer. Det er ikke nok eksempelvis at vide, at ledelseskolleger ikke synes, du spiller med på holdet.

Mange års lederjob kan gøre disse forholdsvis banale punkter svære. Vær ikke bange for at rådføre dig med folk, du har tillid til.

Jeg har af og til mødt chefer, der tillægger deres CV overordentlig stor betydning. Et interessant CV er naturligvis godt. Men som på andre områder i livet: Det handler ikke om, hvad du har gjort eller gerne vil gøre, men hvad du rent faktisk gør. Ikke hvilken hæderskronet virksomhed, du har været i, men hvordan du rent faktisk løser dit nuværende job. Det er det, du bliver anerkendt for, målt på eller fyret på. ■

**“Det undrer mig, hvor svært det er for topchefer at tage en fyring med oprejst pande”**

# Billigt billån - specielt til dig



Kun **2,95%** p.a.\*



Er du medlem af Djøf, kan du nu låne til en ny bil på ekstra gode betingelser. Her er ingen skjulte gebyrer eller ekstraordinære omkostninger - du betaler for oprettelse, og får en lav variabel rente på 2,95 % p.a.

Vil du sammenligne med andre udbydere, så tjek ÅOP'en - de årlige omkostninger i procenter. Kig også på de samlede omkostninger, så får du et overblik over, hvad lånet i sidste ende koster dig.

\* **Betingelser og eksempel på billån med medlemsfordele** (min. 20% udbetaling): Bilen koster 200.000 kr. Du har selv 40.000 kr. (20%) til udbetalingen. Oprettelse af lån koster 4.500 kr. Tinglysning og finansieringsdeklaration koster i alt 4.710 kr. Din månedlige ydelse i 84 måneder er 2.231 kr. før skat. Variabel rente er 2,95% p.a. Debitorrente er 2,98%. ÅOP er 4,70%. Samlede omkostninger er 187.443 kr. Billån med medlemsfordele kræver almindelig kreditgodkendelse. Bilen skal kaskoforsikres. Udgifter til forsikring er ikke medregnet. Renten gælder ved oprettelse af nye billån samt ved overførsel af billån fra andre banker/finansieringsselskaber. Rentesatserne er variable og gældende pr. 1. januar 2016.

## BILLIGT BILLÅN - BEREGN NU

Beregn selv eller søg billån på: [lsb.dk/djoef](http://lsb.dk/djoef)

## BILLIGT BILLÅN - RING NU

**Ring:** Ring **3378 1975** hvis du vil tale billån med en personlig rådgiver

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



lån & spar

din personlige bank

## ROLIG, VENLIG OG STABIL DJØF'ER MED FAST JOB I KØBENHAVN SØGER LEJLIGHED

Jeg søger et værelse eller en 1-, 2- eller 3-værelselejlighed i eller omkring København. Ingen præference for bydel blot et rart sted. Jeg er 27 år med fast job som fuldmægtig økonom i staten (Kbh NV). Jeg er en venlig og rolig pige, ikke-ryger og ejer ingen husdyr. Jeg bor pt. på Østerbro i et værelse, som jeg skal være fraflyttet senest til april. Jeg er ofte i Aarhus i weekenderne, hvor min kæreste bor. Jeg respekterer og er god til at passe på ting. Jeg holder orden i hjemmet såvel som alle andre steder, hvor jeg opholder mig. Jeg er ikke den store festabe, så ingen bekymringer for klagende naboer. Jeg foretrækker et delvist møbleret værelse, men dette er intet krav. Max husleje er 4.500 kr./md alt inkl. for et værelse og ca. 9.000 kr./md for en større lejlighed med 2 el. 3 værelser. Deler gerne lejlighed med andre rolige lejere/ejere. Indflytning senest 1. april 2016. Jeg lejer gerne både på kortere og på længere tid. Kontakt alicja@live.dk Telefonnr.: 41197193

## ROLIG FAMILIE PÅ 4 SØGER LEJEBOLIG I AARHUS C

Mor er læge, far er jurist og sammen har vi Lærke på 9 og Frede på 4. Vi bor nu på Frederiksberg, hvor børnene går i skole/institution. Her er vi rigtig glade for at bo og håber meget på at blive boende i kvarteret. Vi vil gerne flytte i løbet af 2016, da vores nuværende lejemål udløber 31.12.2016. Vi får brug for mindst 4 værelser fordelt på mindst 100 m2. Husleje max omkring 15.000 kr. - selvfølgelig afhængig af lejemålet. Kontakt larsbudde@hotmail.com

## NYRENOVERET 2 VÆR. LEJLIGHED PÅ 70 M2 I KØBENHAVN S

Mangler du et sted at bo pr. 1. februar 2016? Vi søger ny lejer/e til en 70 m2 lys lejlighed med 2 værelser, egen indgang og trappe, moderne bad m/ brus og køkken i skandinavisk stil. ALT er nyt og udskiftet, og lejligheden har gulvvarme og træfliser overalt. Lejligheden er beliggende i en stor patriciervilla på Amager i det flotte og rolige Eberts Villaby, hvor vi selv bor. Kontakt haycelik@hotmail.com Telefonnr.: 25296708

## 121 M2 HUS I FREDERIKSSUND 50 KM FRA RÅDHUSPLADSEN

Charmende bondehus med stråtag, højt beliggende i Jægerspris med storslået og helt uhindret udsigt mod syd. Køretid til Kbh. = 50 min. Alle vore tidligere lejere er enige om, at huset, som er fra 1776 har en hygge - nærmest "karma", som ikke findes i nye huse. Alt fungerer selvfølgelig (brusebad, oliefyrr, hårde hvidevarer og pejs). To værelser på 1. sal samt to store rum i stueetagen. Husleje: 7.500 kr. ex forbrug. Se nærmere på www.harders-have.dk under faneblad: bondehus udlejes. Lejeperiode mellem 6 og 18 måneder. Kontakt khharder@mail.dk Telefonnr.: 27144711

## LØKKEN - SOMMERHUS UDLEJES

Skønt sommerhus i Løkken udlejes til rolige familier. Se mere på www.furreby.dk Kontakt ole.holdt@99454545.dk Telefonnr.: 20405143 Lejlighed i uspoleret landsby ved Como-søens bred i Norditalien Lejlighed til 4 personer med 2 store værelser, stue, balkon med udsigt oversøen, ny istandsat køkken og badeværelse udlejes hele året. Omgivelserne indbyder til ture i bjergene, promenade langs søen, besøg på gourmet restauranter, i italienske villaer og haver samt badning og sejlture på søen. Se mere på www.lakecomohomes.com/.../allo-Fronte-Lago.aspx eller kontakt os for yderligere information. Kontakt guldager-jorgensen@mail.dk Telefonnr.: 40755163

## BYTTE MED FERIEBOLIG

Dejligt stort hus til ansvarsfuld familie med børn, beliggende i København kun 5 minutters gang fra Flintholm Station byttes med anden feriebolig primært i udlandet, men også ved Danmarks kyster kan have interesse. Boligbytte 1-3 uger i sommeren 2016 og eventuel påsken 2016 og vinterferien i uge 7. Kontakt mig og lad os se, om vi kan bytte. Kontakt casadepax@hotmail.com Telefonnr.: 24471188

Læs master i

# Sundhedsinformatik

-og bliv klædt godt på til arbejdet med bl.a.

- Kvalitetssikring
- E-sundhedssystemer
- Implementering af IT-systemer

Ansøgningsfrist: 1. juni

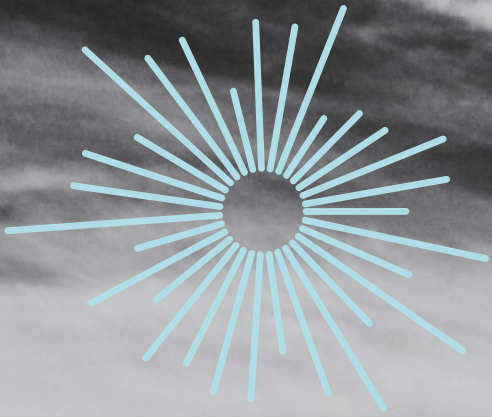
[www.evu.aau.dk](http://www.evu.aau.dk)



AALBORG UNIVERSITET

Studiestart  
September 2016





# Udsyn giver indsigt

Vi søger ambitiøse advokatfuldmægtige. Til september 2016 ansætter vi et nyt hold juridiske talenter, der ønsker at udvikle sig til førende erhvervsadvokater. Hos os kommer du på hold med erfarne og dygtige kollegaer, der vejleder og

udfordrer dig på din vej fra cand.jur. til advokat. Læs mere om vores internationale perspektiv og om vores advokatfuldmægtiguddannelse på vores hjemmeside. [www.gorrissenfederspiel.com/karriere](http://www.gorrissenfederspiel.com/karriere)

Gorrissen Federspiel



## OFFENTLIG ADM.

**Rasmus Shermer** Jur. Chefkonsulent Region Hovedstaden, Center for It, Medico og Telefoni 01-12-2015

**Dennis Hvidtfeldt Klingberg Jakobsen** Jur. Dommerfuldmægtig Domstolsstyrelsen 01-01-2016

**Jenny Oostwouder** Jur. HR Partner Aarhus Universitet, Fællesadministrationen (adm) 01-01-2016

**Anja Sofie Nielsen** Jur. Juridisk specialkonsulent Sundhedsdatastyrelsen 01-01-2016

**Katrine Lindegaard** Scient.pol. Specialkonsulent Lyngby-Taarbæk Kommune 04-01-2016

**Rikke Monroy** Merc.int. Chefkonsulent SKAT 01-01-2016

**Morten Schultz Larsen** Scient.pol. Specialkonsulent Nyborg Kommune 01-12-2015

**Birgitte Steenstrup** Scient.soc. Special konsulent Region Hovedstaden, Center for Regional Udvikling 01-01-2016

**Mille Brandt** Scient.soc. Assistant professor Niels Brock Copenhagen Business College (u&f) 01-01-2016

**Jesper Handberg Nielsen** Scient.soc. Fuldmægtig Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering 01-01-2016

**Sofie Nordahl Larsen** Scient.pol. Fuldmægtig Social- og Indenrigsministeriet - Departementet 01-01-2016

**Julian Sejr** Scient.pol. Fuldmægtig

Digitaliseringsstyrelsen 01-01-2016

**Susan Acen Christensen** Merc.aud.

Specialkonsulent Københavns Kommune, Teknik- og Miljøforvaltningen 01-01-2016

**Thomas Frandzen** Merc.fil. Chefkonsulent

Digitaliseringsstyrelsen 01-01-2016

**Anette Kvistgaard Nielsen** Scient.pol. AC-fuldmægtig Aarhus Kommune, Børn og Unge 01-11-2015

**Martin Sigsgaard** Merc. Category Manager Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse 01-01-2016

## PRIVATE

**Steen Bech Andersen** Polit. Web Redaktør Dagbladet Børsen A/S 01-01-2016

**Ditte Buch Herskind** Scient.pol. Strategisk Projektleder HOFOR A/S 01-01-2016

**Tobias Gandrup** Samfundsvidenskabelig Bacheloruddannelse Ph.D.-studerende University of Antwerp 05-01-2016

**Rasmus Arlund Yderholm** Merc. Financial Business Analyst Unilever Danmark A/S 01-01-2016

**Daniel Skjold Pedersen** Scient.pol. Game Designer & Owner Level Me Up 18-01-2016

**Henrik Sejer Gelineck Berg** Oecon. CFO Mediaworkers ApS 11-01-2016

**Katja Lund Schjølin** Merc.psyk. CEO / Founder Corporate Creatives IVS 01-12-2015

**Sandra Münster** HA-Fil. Projektleder Fryshuset Denmark ApS 04-12-2015

**Teis Kristensen** Jur. advokatfuldmægtig Advokatpartnerselskabet Kirk Larsen & Ascanius 06-01-2016

**Kristian Mortensen** Jur. Advokat Dansk Erhverv 01-01-2016

**Jakob Schmidt** Scient.pol. Eksportrådgiver - Cleantech Royal Danish Consulate General 11-01-2016

**Nina Hilsted Gemal** Merc. Teamleder HOFOR A/S 01-01-2016

**Trine Korsgaard** Scient.adm. UDDANNELSESCHEF Venstres Landsorganisation 15-01-2016

**Elisabeth M. K. Thomsen** Scient.pol. Souschef Fonden Samvirkende Menighedsplejer 01-10-2015

**Thomas Falck** Scient.soc. CEO Cape Copenhagen ApS 04-01-2016

## DO IT IN ENGLISH, BUT DO IT RIGHT!

Amerikansk ph.d. med alsidig samfundsvidenskabelig baggrund tilbyder oversættelse fra dansk til engelsk og redigering/finpudsning af dine engelske tekster. Også omskrivning af alle slags manuskripter.

Bøger, ph.d. afhandlinger, artikler, rapporter, Horizon-2020 proposals, projektbeskrivelser, webtekster, ansøgninger, TORs, summaries, mm.

Hurtig service, højeste kvalitet, rimelige priser. Mangler du kvalificeret modspil? Vil du have en 'reader from Hell?' Kontakt mig.

**Mange kan oversætte.  
Jeg kan skrive.**

**Steven Sampson**  
stevensampsondk@gmail.com · tlf. 2074 1264

# Billigt billån

-specielt  
til dig



lån & spar

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

din personlige bank

# Sejler går fra båd til bank

200 rejsedage om året er svært at kombinere med et familieliv. Peter Krüger Andersen skiftede derfor karrieren som landsholdssejler ud med en ph.d., som ledte til et job som juridisk rådgiver i Jyske Bank.

Af Mads Matzon / Foto Kåre Viemose

## ? Sejlede du, mens du studerede?

"Jeg startede i 2000 med at læse HA (jur.), hvorefter sejlsporten greb mere og mere om sig. I 2003 kom jeg på landsholdet i den olympiske disciplin 49er. Jeg forlængede derfor mine studier og blev først færdig i 2009."

## ? Hvad gjorde du, efter du blev kandidat?

"I tre år var jeg mere eller mindre professionel, men jeg lavede også en lille smule fagligt en gang imellem. Mine bedste resultater i sejlsport var at blive nummer fem til VM og nummer to i World Cuppen."

## ? Hvad skete der så?

"Jeg stoppede med at sejle og skrev en ph.d. Vi havde fået børn, og jeg ville være lidt mere hjemme. Da jeg sejlede, havde jeg til sidst omkring 200 dage i udlandet om året."

## ? Og nu har du så fået dit første job efter ph.d.'en?

"Ja, jeg er blevet Legal Counsel med speciale i regulatoriske forhold hos Jyske Bank. I min ph.d. beskæftigede jeg mig indgående med hele den bølge af regulering af den finansielle sektor, der er kommet som en reaktion på finanskrisen. Mange af reglerne træder først træder i kraft nu, og dem skal bankerne efterleve. Det skal jeg bl.a. hjælpe med her i Jyske Bank."

## ? Hvordan følte skiftet fra sejlsport til bankverden?

"Det har ikke været så slemt, for *mindsett* fra elitesporten viderefører jeg her. Altså i forhold til hvordan jeg går til opgaver og klarer udfordringer.



Det mest udfordrende har været at skulle vænne mig til at sidde så meget stille foran en computer. Førhen var jeg meget mere fysisk aktiv."

## ? Sejler du stadig?

"Jeg sejler lidt hist og her, men jeg har jo også to små børn og er lige begyndt i nyt arbejde, så der er ikke så meget tid til det."

**"Det mest udfordrende har været at skulle vænne mig til at sidde så meget stille"**

## PETER KRÜGER ANDERSEN

cand.merc.jur fra Aarhus BSS i 2009. En del af det danske sejlerlandshold 2003-2012. Medlem af Athletes Commission i det internationale sejlerforbund 2007-2012. Vice President i International 49er Class Association fra 2012 til i dag. Var Venture Management Associate hos BankInvest 2008-2011. Skrev ph.d. på SDU 2012-2015. Er nu ansat som Legal Counsel i Jyske Banks hovedsæde i Silkeborg. Sideløbende med stillingen samarbejder han, Jyske Bank og SDU om et forskningsprojekt – en såkaldt ErhvervsPostdoc.

## Embedsmandsdyder er eftertragtede

Embedsmandens kompetencer er i høj kurs hos de private virksomheder, mener souschef i DLG-koncernen Kåre Ghisler Fuglsbjerg. Han har selv skiftet fra offentlig til privat.

Af Simon Oxby // Foto: Leif Tuxen



Springet fra ledelses- og sekretariatsbetjening i Region Nordjylland til et tilsvarende job i DLG-koncernen var ikke stort for cand.scient.pol. Kåre Ghisler Fuglsbjerg. For knap to år siden blev han ansat i koncernen, der er et af Europas største landbrugsselskaber.

”De klassiske embedsmandsdyder er også eftertragtede i en koncern som DLG, hvor alle aktiviteter skal bidrage til bundlinjen. DLG kan bruge den faglige og saglige tilgang, som jeg fik med mig fra jobbet i Region Nordjylland,” siger Kåre Ghisler Fuglsbjerg, der er souschef i DLG’s kommunikationsafdeling.

### Begge sektorer er attraktive

Myten om, at græsset er grønnere i den ene eller anden sektor, trænger ifølge Kåre Ghisler Fuglsbjerg til et eftersyn. De opgaver og udfordringer, som præger hans arbejdsfelt – kommunikation og ledelsesbetjening – er ret ens.

”Der er små forskelle i måden, opgaverne bliver løst på. Hierarkiet er

mindre i det private, og der er mere fokus på handling, mål og bundlinje. I det offentlige er der større vægt på politik og saglighed, men private virksomheder har også brug for grundighed og stabsfunktioner af høj kvalitet.”

### Motivation og mål er den store forskel

Den største forandring i skiftet fra offentlig til privat virksomhed er i hans optik, at man skal kunne begå sig i et kommercielt miljø, og så skal man kunne motiveres af virksomhedens mål.

”En privat virksomhed er jo ikke sat i verden for at forfølge en almen interesse for samfundet. Selv trives jeg med, at min indsats i sidste ende skal føre til, at en kunde køber vores produkter og bidrager til et konkurrencedygtigt dansk landbrug,” siger Kåre Ghisler Fuglsbjerg og fortsætter:

”Det, at jeg kom fra en offentlig arbejdsplads, var hverken en fordel eller en ulempe, da jeg blev ansat i DLG. Det vigtigste for dem var: Hvad bidrager du

med af værdi, og hvilke kompetencer bringer du til bordet?”

### Kompetencer skal oversættes

Han er sikker på, at også embedsmænd, som har en dyb viden om et bestemt område, har noget at byde på i en privat virksomhed – men man skal kunne sælge det på en ny måde.

”De opgaver, som jurister, statskunder og andre akademikere i det offentlige typisk sidder med, kan sagtens oversættes. En privat arbejdsgiver har måske svært ved at forstå, hvad ’lovforberedende arbejde’ går ud på, men de forstår godt, at det er værdifuldt, at du er saglig, går analytisk til værks og kan skabe en struktureret proces, hvor du inddrager andre,” slutter Kåre Ghisler Fuglsbjerg.

Skift mellem offentlig og privat  
Læs mere på [djoef.dk/skift](http://djoef.dk/skift)

# Flytning af statslige arbejdspladser

Skal din arbejdsplads flytte, er der flere veje at gå. Start med at blive afklaret om de muligheder, der kan give dig et nyt tilfredsstillende arbejdsliv.

Orienter dig på [djoef.dk](http://djoef.dk), hvor der er mange sider med tips til jobsøgningen.

## Netværk for statsansatte på Facebook

Overvej du at flytte med, hvis din statslige arbejdsplads skal flytte? Få kontakt med djøfere, der arbejder rundt omkring i landet og gerne vil svare på spørgsmål om deres by og deres job. I gruppen deler man erfaringer og oplevelser ved at bo og arbejde i forskellige byer.

Søg på gruppen: Netværk for statsansatte  
Gruppen er åben for alle.



## Hvor vil du gerne arbejde?

På Djøfs jobunivers kan du søge på stillingskategori og region samt stillinger i udlandet. I januar og februar er der typisk særlig mange jobs at vælge imellem. Bliv inspireret til jobsøgningen på [jobunivers.dk](http://jobunivers.dk)

## Arrangementer

### Medarbejdere

#### Flytter din arbejdsplads?

Få inspiration til din jobsøgning.  
22. februar kl. 17-20, København

### Ledere

#### Er du leder og flytter din arbejdsplads?

Få inspiration til din jobsøgning.  
23. februar kl. 17-20, København

### Ledere

#### LinkedIn: værktøjet til dit næste lederjob.

17. marts kl. 17-19, København

### Medarbejdere og ledere

#### Her er dine nye jobmuligheder

Mød fire virksomheder.  
12. april 16.30-19.30, København

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

# Forvaltningskonferencen 2016

Er du chef eller medarbejder i den offentlige sektor, kan du på Forvaltningskonferencen stille skarpt på den nyeste udvikling, holde dit netværk ved lige og møde nogle af de helt centrale spillere i den offentlige sektor, som bl.a.:

- Finansminister Claus Hjort Frederiksen
- Partiformand Kristian Thulesen Dahl
- Fhv. minister, gruppenæstformand Martin Lidegaard
- Departementschef Peter Stensgaard Mørch
- Styrelsesdirektør Hanne Kristensen

Konferencen sætter fokus på de betydelige ændringer, der sker, i den offentlige forvaltning i de kommende år med flytningen af en stor gruppe af statslige arbejdspladser. Som deltager får du også en helt opdateret status på, hvordan det går med at oversætte Bo Smith-udvalgets mange anbefalinger om embedsmændenes arbejde til praksis.

Pris medlemmer/ikke-medlemmer:  
4.600/5.500 kr. ekskl. moms.

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

## Et medlem spørger

### Nye regler for klausuler

*Jeg har fået nyt job, men min kontrakt henviser til de gamle regler om kunde- og konkurrenceklausuler. Hvordan stiller det mig?*

Hvis din ansættelsesaftale er indgået efter 1. januar 2016, skal din arbejdsgiver følge de nye klausulregler, som Folketinget vedtog i december 2015. Din klausul er kun gyldig, hvis den følger kravene i den nye lov.

#### Her får du en kort introduktion til de nye regler:

Fremover kan en klausul maksimalt løbe i 12 måneder, fra dit ansættelsesforhold slutter. Hvis du både er underlagt en kundeklausul og en konkurrenceklausul, en såkaldt kombineret klausul, kan den dog maksimalt løbe i seks måneder.

#### Nye regler for kompensation:

- En klausul med en løbetid på op til seks måneder skal kompenseres med 40 % af din løn på fratrædelsestidspunktet.
- En klausul med mellem seks og 12 måneders løbetid skal kompenseres med 60 % af din løn på fratrædelsestidspunktet.
- Kombinerede klausuler skal altid kompenseres med 60 % af din løn på fratrædelsestidspunktet.

Der skal betales kompensation for hver måned, klausulen løber. De første to måneders kompensation skal udbetales som et engangsvederlag, i forbindelse med at du fratræder.

Fremover vil du også være sikret en kompensation, selvom du får andet arbejde i klausulperioden:

- Er løbetiden på din klausul seks måneder eller derunder, bliver du kompenseret med 16 % af din løn på fratrædelsestidspunktet.
- Er løbetiden på din klausul længere end seks måneder, bliver du kompenseret med 24 % af din løn på fratrædelsestidspunktet.
- Er du underlagt en kombineret klausul, bliver du kompenseret med 24 % af din løn på fratrædelsestidspunktet.

Loven gælder som sagt kun for klausuler, der bliver indgået efter 1. januar 2016. Det vil sige, at de nye regler ikke får betydning for ældre klausuler, som derfor fortsat vil gælde med deres oprindelige ordlyd.

Er du i tvivl, om din klausul opfylder de nye regler, eller hvordan du skal forholde dig til den, så kigger vi gerne på din kontrakt. Du kan sende den til [kontrakt@djoef.dk](mailto:kontrakt@djoef.dk)

# Djøfere **kickstarter** karrieren i New York

Mød en række djøfere, der har taget springet over Atlanten og nu arbejder eller studerer i New York. Se videofilmene, hvor de fortæller om deres erfaringer: [djoef.23video.com/international](http://djoef.23video.com/international)



”Man bliver eksponeret for nogle helt nye typer af virksomheder og problemstillinger, som du ikke er vant til fra Danmark.”

*Anders Rodenberg, Director Financial Services, Bureau van Dijk.*



”For mig har New York og Columbia været en kæmpe stor inspirationskilde, hvor jeg har fået en hel masse nye idéer og værktøjer.”

*Alexander Karass, Studerende på Columbia, NY.*



”Du kan tydeligt mærke, at lærerne er virkelig passionerede, og de går supermeget op i undervisningen herovre.”

*Julie Aalund, Læser Business Certificate Program på Columbia, NY.*



”Helt konkret går min hverdag ud på dels at sidde på FN-missionen og indberette til Udenrigsministeriet og dels at gå til møder i FN, Sikkerhedsrådet.”

*Cecilie Carlsen Boll, Praktikant ved Den danske FN-mission, NY.*



”I New York kan du arbejde meget og længe, men samtidig er der tid til at have det sjovt bagefter.”

*Jakob Andersen, Customer Succes Manager, Bureau van Dijk.*

Video og foto: Jesper Schwarz



## Djøfs Kurser og Uddannelser

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

# Få op til 20% rabat på kurser som medlem af Djøf

"Kvalificér dit kursusvalg. Lad dig guide af Djøfs erfarne rådgivere, der kender dit arbejdsmarked og har fokus på hele din karriere"

### Lær at nudge med kommunikation

Gør gode intentioner til handlinger – brug nudging aktivt i din kommunikation. Lær de gyldne tricks til, hvordan du flytter dine modtagers handlinger uden at flytte holdninger, vifte med pegefingern eller dele gulerødder ud. Deltag, hvis du vil bruge din kommunikation til at skabe adfædsændringer hos medarbejdere, kunder eller borgere.

**Tid og sted:** 1.-2. marts 2016, København

### Effektiv ledelse af projekter

Energien i projekter kan undertiden gå i stå, hvor projektlederens metoder og værktøjer ikke slår til. Deltag i dette intensive og individuelt rettede kursus, hvor du som projekt- og procesleder får ny indsigt i, hvordan du højner niveauet i dine relationer. Deltag, og få sparring på netop dine udfordringer med at skabe motivation og fremdrift.

**Tid og sted:** opstart 3. marts 2016, København

### Rådgiveruddannelsen – Professional Advisor

Bliv en professionel rådgiver, der mestrer samtalen og skaber det bedste grundlag for handlekraft hos modtageren af din rådgivning. Gennem uddannelsen opnår du en større bevægelsesfrihed i dialogen, du navigerer smidigt og bevidst i samtalen, og du tilpasser din stil til din samtalepartners behov. Sikkerhed i rådgiverrollen får du gennem praktisk træning.

**Tid og sted:** opstart 11. maj 2016, Køge

### Ledelse af den digitale generation

Lær at tiltrække og fastholde talenterne fra den digitale generation. På kurset optimerer du din nuværende ledelsesværktøjskasse, og du lærer at skabe optimale rammer for permanent innovation og performance. Deltag, hvis du vil forstå og få det bedste ud af de nye talenter. Du er en erfaren eller ny leder for medarbejdere under 28 år.

**Tid og sted:** opstart 16. marts 2016, København

### Politisk tæft for ledere

Bliv bedre til at navigere sikkert i det politiske rum, når du kender den enkelte politikers politiske modenhed. Du lærer at forstå og håndtere de politiske bevægelser, samtidig med at du vurderer dine muligheder og vælger den indsats, der er mest hensigtsmæssig. Deltag, hvis du dagligt omgås politikere eller har ambitioner om at komme til det.

**Tid og sted:** 27.-28. april 2016, København

### Beslutningspsykologi

Optimer din beslutningsproces, og oplev større sikkerhed og kvalitet i dine beslutninger. På kurset lærer du om beslutningsprocessens anatomi, tommelfingerregler og fejlslutninger, og du bliver bevidst om de faktorer, der spænder ben for dine og andres rationelle beslutninger. Deltag, hvis du er beslutningstager eller en af dem, der bistår i processen.

**Tid og sted:** 11. maj 2016, København



Find dit nye job på

# Djøfs jobunivers

## Ledige stillinger (234)

Administration (148)

Analyse (66)

Finans, forsikring og bank (6)

Forskning og undervisning (17)

HR og personale (14)

IT og web (17)

Jura (43)

Kommunikation og medier (24)

Konsulent og rådgivning (30)

Kultur (11)

Ledelse (61)

Miljø (6)

Politik og samfund (74)

Salg og marketing (8)

Sundhed (10)

Økonomi og regnskab (64)

... se flere jobs og opret din egen jobagent på [jobunivers.dk](http://jobunivers.dk)



**ADVOJOB**  
ADVOKATBRANCHENS JOBBØRS

30.000 besøgende hver måned

40 nye jobs hver måned

50 nye CV'er hver måned

DANSKE ADVOKATER 33 43 70 00 · mail@danskeadvokater.dk

## Outplacement

En fordel for den opsagte medarbejder og virksomheden

Vi dækker hele landet



**HEL udvikling**  
Outplacement siden 1991



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

Erik Bernskov



## Direktør

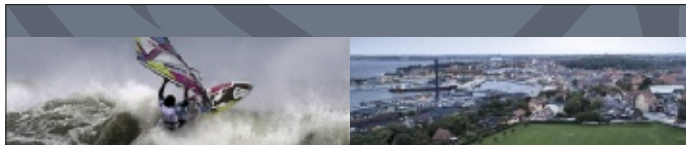
En af Danmarks største erhvervsskoler søger en stærk og visionær direktør, der kan stå i spidsen for udviklingen af Tradium og skabe synergi på tværs af de merkantile og tekniske uddannelser.

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

Finder du jobbet interessant, kan du uploade ansøgning og CV på [www.mercuriurval.dk](http://www.mercuriurval.dk) (referencenummer: DK-00401).

Ansøgningsfristen udløber den **29. februar 2016 kl. 10.00.**

**Mercuri Urval**



### Sekretariatschef

Er du stærk på ledelse, og har du erfaring fra en politisk styret organisation?

Trives du med at være tæt på beslutningstagerne, og kan du se nye løsninger på fremtidens udfordringer, så er dette job som chef for ledelsessekretariatet noget for dig.

### Integrations- og asylchef

Er du stærk på ledelse, og har du et godt kendskab til integrations- og/eller asylområdet?

Vil du være med til at etablere og udvikle en ny og faglig stærk afdeling, så er dette job som chef for den nye integrations- og asylafdeling noget for dig.

Læs mere om jobbene og personprofilerne på: [www.thisted.dk](http://www.thisted.dk) og [www.hcvestergaard.dk](http://www.hcvestergaard.dk)

Spørgsmål vedr. sekretariatschefstillingen kan rettes til borgmester Lene Kjelgaard Jensen, tlf. 9917 1826 ell. 2426 5250 og vedr. integrations- og asylchefstillingen til direktør Lars Sloth, tlf. 2088 1180.

For begge stillinger kan henvendelse rettes til chefkonsulent Hans Chr. Vestergaard, konsulentfirmaet H.C.Vestergaard på tlf. 2275 6772.



**THISTED KOMMUNE**



Ansøgning sendes elektronisk til konsulentfirmaet H.C.Vestergaard ved anvendelse af link på [www.hcvestergaard.dk/stillinger](http://www.hcvestergaard.dk/stillinger)

**Ansøgningsfrist: 6. februar 2016**

*Sammen om København*

## Økonomichef



**Økonomi og Byggeri i Socialforvaltningen**  
Socialforvaltning i Københavns Kommune er Danmarks største socialforvaltning med et budget på knap 7 mia kr. og søger en økonomichef (kontorchef), der kan fastholde og udvikle forvaltningens økonomiske fundament. Den kommende økonomichef skal være økonomisk, politisk og strategisk stærk og i stand til at skabe klare resultater i tæt samspil med forvaltningen.

**Ansøgningsfrist fredag den 12. februar 2016.**  
Søg stillingen på [www.kk.dk/job](http://www.kk.dk/job) – "Ledelse".



## Havnedirektør

Vejle Erhvervshavn søger ny havnedirektør, der får store muligheder for at påvirke havnens udvikling og værdiskabende betydning for Vejle Kommune. Havnedirektøren leder et personale på 12 medarbejdere og har ansvaret for både udviklingen og den daglige ledelse af Vejle Erhvervshavn.

Bestyrelsen har sammen med havnens ejer, Vejle Kommune, igangsat arbejdet med udvikling og implementering af en ny strategi for Vejle Erhvervshavn. Den nye havnedirektør får sammen med medarbejdere, bestyrelse og virksomheder en nøglerolle i at færdiggøre og implementere den nye udviklingsplan for havnen.

Se mere på [www.mercuriurval.com](http://www.mercuriurval.com). Forventet tiltrædelse pr. 1. april 2016.  
Finder du jobbet interessant, kan du uploade ansøgning og CV på [www.mercuriurval.dk](http://www.mercuriurval.dk) (referencenummer: DK-00310).  
Ansøgningsfristen udløber den **5. februar 2016, kl. 10.00.**

**Mercuri Urval**



## LØNCHEF

Trives du med at lede engagerede lønmedarbejdere? Har du kendskab til løn, overenskomster og refusioner? Kan du skabe resultater i en stor kompleks organisation med mange forskellige brugere, procedurer og systemer? Så er du måske Københavns Universitets nye lønchef.

### Jobbet

Dit ansvarsområde som lønchef dækker

- Sikker, rettidig og korrekt udbetaling af løn til universitetets timelønnede medarbejdere.
- Proaktiv ledelse, udvikling og rådgivning på lønområdet.
- Nærværende og motiverende personaleledelse for 19 medarbejdere.

Du skal samtidig sikre, at Lønsektionen indgår i et godt samspil med mange brugere og yder høj service til samarbejdspartnere på og uden for universitetet. Det er vigtigt, at du kan kommunikere klart og tydeligt både mundtligt og skriftligt. Du skal ville udvikle driften og sikre fortsat digitalisering af lønprocesser.

Du bliver en del af lederteamet i Koncern-økonomi med reference til vicedirektøren for Koncern-økonomi.

### Personen

Vi forventer, at du har en faglig relevant uddannelse (fx cand. scient.adm., cand.scient.pol., cand.polit.) eller tilsvarende erfaringer. Du skal være en erfaren leder og kunne navigere og skabe resultater i en kompleks organisation. Det er en fordel, at du har indsigt i lønområdet, og du skal kunne udvikle og digitalisere den løbende drift.

På det personlige plan har du en god indlevelsessevne og kan indgå i relationer med mange mennesker. Du er systematisk og kan bevare overblikket samtidig med, at du har sans for detaljen. Og så skal du have et godt humør og en positiv indstilling.

### Vi tilbyder

Et spændende og udfordrende job i et godt og uformelt arbejdsmiljø med mulighed for personlig og faglig udvikling. Du indgår i et velfungerende, engageret og ambitiøst lederteam.

Lønchefen ansættes som chefkonsulent efter gældende overenskomst mellem Finansministeriet og AC eller i henhold til fællesoverenskomsten mellem Finansministeriet og Offentligt Ansattes Organisationer – det statslige område (OAO-S) og organisationsaftale for kontorfunktionærer, laboranter og IT-medarbejdere (HK Stat) med indplacering i lønramme 36 eller efter anden relevant overenskomst. Der er mulighed for at forhandle tillæg efter kvalifikationer.

### Oplysninger

Du finder yderligere oplysninger om stillingen i den uddybende job- og kravprofil på jobportal.ku.dk. Hvis du har spørgsmål til stillingen, er du velkommen til at kontakte vicedirektør Thomas Buchvald Vind på tlf. 9353 3604.

### Ansættelsesproces

Ansættelsessamtaler forventes afholdt uge 8 (1. runde) og uge 10 (2. runde). Der må påregnes deltagelse i ledertest mellem 1. og 2. runde.

### Ansøgning

Ansøgning skal sendes via jobportal.ku.dk, så den er universitetet i hænde **senest fredag den 12. februar 2016**.

KU ønsker at afspejle det omgivne samfund og opfordrer derfor alle uanset personlig baggrund til at søge stillingen.

KØBENHAVNS UNIVERSITET



# SAMARBEJDE OG SYNLIGHED - Skolechef

## SAMARBEJDE OG SYNLIGHED

### Genopslag: Skolechef til Vordingborg Kommune

**Skoleområdet i Vordingborg Kommune er i gang med en spændende og udfordrende udvikling. Kommunen er på forkant med folkeskolereformen - med et klart fokus på børnenes læring. Den nye skolechef har et godt fundament for fortsat fremdrift. Den politiske ledelse, direktion, dygtige kolleger og 600 engagerede medarbejdere står klar til at tage den nye skolechef med om bord.**

Du er en samarbejdsorienteret og synlig leder med up-to-date indsigt på skoleområdet. Du har relevant professionsfaglig uddannelsesbaggrund, gerne suppleret med efteruddannelse (f.eks. Diplom og/eller Master i ledelse) eller en akademisk uddannelse kombineret med ledererfaring. Du kan dokumentere format som

leder og gode resultater ud fra praksisbaseret forståelse for indsats og sammenhænge på skoleområdet. Det er en fordel, hvis du har stået i spidsen for udviklingsprocesser, der har rykket markant og skabt varige forandringer.

Ansøgningsfristen er den 22. februar 2016 og ansøgning sendes elektronisk via [www.vordingborg.dk/Job](http://www.vordingborg.dk/Job) i kommunen, hvor du også kan læse job- og personprofilen.

Du er velkommen til at kontakte børne- og kulturdirektør Lisbeth Mogensén, Vordingborg Kommune, på 40 24 20 02, rekrutteringskonsulent Søren Thorup på 21 68 87 08.

#### Vordingborg Kommune

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 og købstæder.

Vi har ca. 45.500 indbyggere og 4.000 medarbejdere, som i tråd med vores vision 2030 arbejder på at gøre Vordingborg Kommune til "storbyens sundeste og smukkeste forhave, summende af aktivitet, med internationalt udsyn og et blomstrende erhvervsliv".



# Centerchef for Pædagogik

## Til University College Sjælland

**Vi vil se Region Sjælland blomstre – uddannelse er vores svar.** University College Sjælland (UCSJ) hører til i Region Sjælland, og vi vil se vores region blomstre og udvikle sig. Vi ønsker mere vækst og velfærd i alle dele af regionen, og vi er sikre på, at uddannelse er en stor del af svaret

**Er du vores nye Centerchef for Pædagogik?** Center for Pædagogik består af UCSJs pædagoguddannelse, efter- og videreuddannelse samt forskning og udvikling inden for det pædagogiske område. Centerchefen har det overord-

nede strategiske, faglige og økonomiske ansvar for Center for Pædagogik aktiviteter samt det overordnede ansvar for centrets medarbejdere.

**Center for Pædagogik er nyetableret** og der er tale om en spændende opbygnings- og forandringsledelsesopgave, med stor mulighed for at præge udviklingen af centeret. Har du evnerne til at lede igennem ledere, skabe en tydelig faglig retning og en stærk sammenhæng mellem hovedopgaverne, er dette måske en stilling for dig.

Kan du være med til at gøre os endnu bedre så se mere på [www.mercuriurval.dk](http://www.mercuriurval.dk)  
Ansøgningsfristen er den **21. februar 2016**

**Mercuri Urval**

## STILLINGER

BØRN OG UNGE  
Aarhus Kommune

## Genopslag

## Børne- og ungechef til Aarhus Kommune

### Stillingen genopslås for at tiltrække et bredere ansøgerfelt

Aarhus Kommune søger en tydelig og ledelsesfaglig stærk børne- og ungechef, der med reference til direktøren for Børn og Unge kan bidrage til at binde organisationen sammen og sikre sammenhængskraft. Det er en stilling, hvor du i samarbejde med de øvrige chefer i Børn og Unge har stor mulighed for at præge dagsorden og dagligdagen for 47.000 børn og unge og deres forældre.

Du får via ledelse af otte områdechefer og en fritidschef det overordnede ansvar for godt 100 decentrale ledere og dermed ansvaret for at sikre god ledelse med høj social kapital, stabil drift, høj faglig kvalitet og udvikling i forhold til kerneopgaven.

Gennem inddragende dialog skal du anvende din ledelseskraft og robusthed til at sikre de prioriteringer, der samlet set medfører den ønskede effekt og resultatskabelse. I kraft af din egen ledelsesadfærd bliver du rollemodel for alle decentrale ledere i organisationen og en synlig repræsentant for Børn og Unges værdier.

Du er i stand til at navigere i en kompleks organisation med stor mediemæssig bevågenhed og forstår at agere i krydspresset mellem det politiske og det faglige niveau. Det er naturligt for dig at lede opad, udad, nedad og på tværs. Du indgår i Børn og Unges HovedMedUdvalg og samarbejder naturligt både horisontalt og vertikalt i organisationen.

Du bliver en del af en engageret og dynamisk magistratsafdeling, der insisterer på relationel koordinering og fair processer. Hos os er det naturligt at dele tvivl, viden og spørgsmål, fordi det styrker relationer og fremmer åbenhed på tværs af organisatoriske skel og sikrer den bedst mulige løsning af vores kerneopgave.

Yderligere information om stillingen og processen finder du i job- og kravprofilen på [www.genitor.dk](http://www.genitor.dk) eller [aarhus.dk/bujob](http://aarhus.dk/bujob). Du er også velkommen til at ringe til partner Jens Marcussen fra Genitor på tlf. 3141 0587 eller direktør Nils Petersen på tlf. 2920 8001.

Ansøgningsfristen er **mandag den 8. februar 2016 kl. 9.00** Du søger stillingen gennem Genitors hjemmeside.



BØRN OG UNGE

## STILLINGER

BØRN OG UNGE  
Aarhus Kommune

## Forvaltningschef til Økonomi og Administration

Er du den strategiske leder, der kan sikre en effektiv og stabil drift i en af landets største organisationer med knap 14.000 ansatte og et budget på 5 mia.? Vil du være med til at skabe de bedst mulige rammer for læring og udvikling af de 47.000 børn og unge fra 0 til 18 år, der benytter kommunens tilbud?

Det er en stilling, hvor du med reference til direktøren får gode muligheder for at præge dagsorden og udvikle organisationen, så den understøtter løsningen af kerneopgaven. Du bliver en del af den overordnede, strategiske chefgruppe, og du skal selv udøve ledelse igennem 5 kontorchefer.

Konkret får du bl.a. det strategiske ansvar for arbejdet med økonomistyring, kapacitetsmæssig planlægning, digitalisering, borgerbetjening samt og øvrige myndigheds- og administrative opgaver. Overordnet set arbejder vi på at understøtte vores skoler, dagtilbud, klubber mv. ved at gøre de politisk fastsatte rammer praktisk anvendelige og ved at stille økonomiske og administrative redskaber samt fysiske rammer og økonomiske løsninger til rådighed.

Det er en ledelsestilling. Vi lægger vægt på, at du har en solid økonomisk forståelse og er en fremsynet og robust leder, der tænker tværgående og orienterer sig mod de fælles målsætninger. Vi forventer, at du naturligt leder opad, indad og udad, samler input fra eksempelvis de faglige organisationer og lederforeninger og bidrager til at skabe sammenhæng horisontalt og vertikalt i organisationen.

Du bliver en del af en engageret og dynamisk magistratsafdeling, der lægger stor vægt på helhedstænkning, koordinering og fair processer. Hos os er det naturligt at dele tvivl, viden og spørgsmål, fordi det styrker relationer og fremmer åbenhed på tværs af organisatoriske skel og sikrer den bedst mulige løsning af vores kerneopgave.

Yderligere information om stillingen og processen finder du i job- og kravprofilen på [www.genitor.dk](http://www.genitor.dk) eller [aarhus.dk/bujob](http://aarhus.dk/bujob). Du er også velkommen til at ringe til partner Jens Marcussen fra Genitor på tlf. 3141 0587 eller direktør for Børn og Unge, Nils Petersen, på tlf. 2920 8001.

Ansøgningsfristen er **mandag den 8. februar 2016 kl. 9.00** Du søger stillingen gennem Genitors hjemmeside.



BØRN OG UNGE



Next – Uddannelse København er en fusion mellem to af hovedstadens helt store aktører på erhvervs- og gymnasieuddannelsesområdet, CPH West og KTS. Den nye skole skal sikre, at de kompetencer, erhvervslivet og de videregående uddannelser efterspørger, også er til rådighed i fremtiden. Med knap 8000 årselever og over 1100 medarbejdere på 14 adresser i Storkøbenhavn bliver skolen samtidig landets største ungdoms- og efteruddannelsesinstitution.

# Er du klar til noget større?

## Next – Uddannelse København søger direktører

### Vil du være med til at skabe fremtidens erhvervs- og gymnasieskole?

To stolte skoler, CPH West og KTS, er fusioneret for at blive det bedste sted at være og lære, så flere får succes i livet. Ambitionerne er store og virkeligheden er udfordrende. Vil du medvirke til, at den nye skole kan udvikle både bredde og elite blandt tusinder af elever og kursister i Storkøbenhavn hvert år? Og kan du sikre, at skolen finder én stemme, der favner de mange lokale og faglige forskelle?

I forbindelse med fusionen sætter Next – Uddannelse København en helt ny direktion. Vi søger to uddannelsesdirektører og en udviklingsdirektør.

Er du en tydelig og tillidsvækkende leder og en udpræget holdspiller, der gør andre omkring dig bedre?

Du bliver en del af en direktion, der forstår, at størrelse forpligter. En direktion, som tager ansvar for skolens bidrag til samfund og uddannelsespolitik i fremtiden – det kræver, at du tænker stort og gør det enkelt.

Er du klar til noget større? Så se mere på [www.mercuriurval.dk](http://www.mercuriurval.dk). Ansøgningsfristen er den **22. februar 2016**.

Mercuri Urval



## Kvalitetskonsulent

### Staben, Kvalitets- og leankontoret, Holbæk Sygehus

**Vil du i samarbejde med de kliniske afdelinger være med til at sikre høj kvalitet og tilfredshed i patientbehandlingen?**

Hvis du har arbejdet med patient- og pårørendeinddragelse, patientforløb og

kliniske retningslinjer, så har vi en spændende stilling i et godt arbejdsmiljø.

Vi ønsker, at du har en relevant akademisk kandidatgrad, har gode IT- og datakunderskaber, er velformuleret, struktureret og målrettet.

Dine samarbejdsevner er i top og din lyst til at skabe løsninger er intakt.

**Ansøgningsfrist** 19.02.16

Se hele opslaget på [www.regionsjaelland.dk/](http://www.regionsjaelland.dk/) Job, quicknr. 18503

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

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

REGION SJÆLLAND

HOLBÆK SYGEHUS



*- vi er til for dig*

Vi arbejder for at flest muligt er en del af et sundt og dynamisk arbejdsmarked



## Tilsynsdirektør med blik for drift og strategi

Kan du lede en stor driftsorganisation og samtidig bidrage til den strategiske udvikling af organisationen? Har du erfaring med at kombinere et driftsperspektiv med et politisk perspektiv?

### Vi arbejder for et sundt og dynamisk arbejdsmarked

Arbejdstilsynet er den danske myndighed på arbejdsmiljøområdet. Vores mål er at fremme et sundt, sikkert og udviklende arbejdsmiljø på de danske arbejdspladser. Vi fører tilsyn med, at virksomhederne i praksis skaber de gode rammer for deres medarbejdere, der skal til for at undgå at mennesker nedslides, kommer til skade eller får stress. Det er en gevinst for både medarbejdere, virksomheden og samfundet.

Vores forebyggende og rådgivende arbejde bygger altid på den nyeste evidensbaserede viden om området – kritisk reflekteret og drøftet i et forum af fagligt højt kvalificerede kolleger. Du kan læse mere om os på [www.at.dk](http://www.at.dk)

### Strategisk ledelse og driftsansvar

Du indgår i Arbejdstilsynets direktion og får særligt ansvar for ledelsen af Tilsynscenter

Øst, som på årsbasis gennemfører ca. 27.000 tilsyn med arbejdsmiljøet. Tilsynscenteret har 6 tilsynschefer og ca. 200 medarbejdere, hvoraf de 140 er tilsynsførende.

Nogle af dine vigtigste opgaver bliver at udvikle og implementere Arbejdstilsynets mål og strategier i samarbejde med den øvrige direktion. Dette skal ske i en balance imellem udvikling og drift, samt med respekt for de politiske vilkår, herunder samarbejdet med arbejdsmarkedets parter. Derudover skal du udvikle og sikre produktion af tilsyn.

Du har en stærk lederprofil og flere års erfaring som leder – gerne fra en politisk ledet organisation. Derudover kan du sætte strategisk retning og holde fokus på de langsigtede mål under hensyntagen til den politiske kontekst. Du er vant til at opnå resultater og udnytter ressourcerne effektivt, med respekt for faglig kvalitet. Du har gennemslagskraft og kan

kommunikere klart, ligesom du sikrer motivation og arbejdsglæde gennem en inddragende og anerkendende ledelsesstil.

### Løn- og ansættelsesvilkår

Stillingen er en åremålsstilling, der besættes pr. 1. maj 2016 for en 5-årig periode. Ansættelse sker på kontraktvilkår med aflønning i løngruppe 2.

### Spørgsmål og ansøgning

Fik du ikke svar på alle dine spørgsmål? Du er velkommen til at sende en mail til direktør Peter Vesterheden på [pv@at.dk](mailto:pv@at.dk) med dine kontaktoplysninger eller ringe på tlf. 72 20 85 01.

Du finder et mere udførligt stillingsopslag og en uddybende stillingsbeskrivelse på [www.at.dk](http://www.at.dk), hvorfra du også søger stillingen online.

Vi skal modtage din ansøgning senest **torsdag den 18. februar 2016**.

FREDERIKSSUND  
KOMMUNE

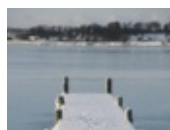
## Juridisk konsulent/ specialkonsulent

Vi søger en dygtig og engageret jurist med interesse for socialområdet.

Opgaverne består både i at rådgive ledelse og sagsbehandlere i juridiske problemstillinger og at løse udviklings- og projektopgaver. Juristen skal også indgå i en tværfaglig task force, der skal forhandle pris og indhold i særligt dyre enkeltsager på botilbud uden for kommunen.

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

**Frist:** 23. februar 2016.



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



Miljø- og Fødevarerministeriet  
NaturErhvervstyrelsen

## Chefkonsulent til Projektdesign (Genopslag)

Hvis dine kompetencer ligger i krydsfeltet mellem økonomi og politiske dagsordener, kunne dette job være noget for dig. Vi har en ledig stilling som chefkonsulent i Center for Erhverv i NaturErhvervstyrelsen. Her får du mulighed for at yde en indsats for at skabe vækst i landbrugssektorens erhvervsliv. Glæd dig til at blive en del af en handlekraftig organisation, der sikrer samspillet mellem natur og erhverv gennem regulering, tilskud, kontrol og dialog.

### Projektdesign – nytænkning og handlekraft

I Projektdesign har vi til opgave at designe og implementere tilskudsordninger under 3 af EU's fonde. Samtidig yder vi faglig hjælp til centrets politikkontor og produktionsenhed, vi udarbejder bekendtgørelser, vejledningsmateriale og ansøgningsmateriale og løser opgaver inden for minister- og departementsbetjening. Som en naturlig del har vi tæt kontakt til de relevante brancheorganisationer. Vi bor i Nyropsgade i København. Stillingen er ikke omfattet af flytningen af statslige arbejdspladser.

### Du skruer tilskudsordninger sammen, så de giver mening for alle

Som chefkonsulent vil du fortrinsvis tage dig af opgaver, der relaterer sig til design af tilskudsordninger målrettet fødevarersektoren. Det betyder, at du er med til at sikre, at ordningerne skrues sammen, så de er gennemskuelige for ansøgerne, lette at administrere, og så de politiske effektmål opnås. Dit ansvarsområde ligger primært inden for effektarbejde, analyser og standardiseringsprocesser.

### Talbegavelse med overblik og overskud

Du har en – kandidatgrad inden for økonomi, samfundsvidenskab eller tilsvarende. Det er en stor fordel, hvis du har erfaring fra en politisk styret organisation eller et konsulenthus, hvor du har fokuseret på optimering, effektivisering og administration.

### Ansættelsesvilkår, ansøgningsfrist og yderligere information

Du ansættes som chefkonsulent iht. overenskomst for Akademikere i staten.

Ansøgningsfristen er den **8. februar 2016, kl. 12.00**.

Du kan læse hele stillingsopslaget og søge stillingen på [mfvm.dk/job](http://mfvm.dk/job). Du kan læse mere om NaturErhvervstyrelsen på [naturerhverv.dk](http://naturerhverv.dk).

NaturErhvervstyrelsen opfordrer alle interesserede, uanset personlig baggrund, til at søge stillingen.



## Byretskonstitutioner

Syv stillinger som **konstitueret dommer i uddannelsesøjemed ved byretterne** er ledige til besættelse den 1. september 2016.

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

Ansøgninger skal være modtaget senest **den 25. februar 2016**.

Du kan læse de fulde stillingsopslag, herunder de formelle krav og proceduren for ansættelse, og søge stillingerne på [www.domstol.dk](http://www.domstol.dk)

Dommerudnævnelsesrådet afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger.

Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på [www.domstol.dk/](http://www.domstol.dk/) dommerudnaevnelsesraadet





# Dommerfuldmægtig – Afgørelsen er din

Vi søger jurister til stillinger som dommerfuldmægtig med henblik på ansættelse i den kommende tid



## Vi tilbyder dig

- et meget selvstændigt arbejde med stort ansvar fra starten
- højt kvalificeret juridisk arbejde inden for alle retsområder
- stor kontaktflade til borgere, virksomheder, myndigheder m.v.

## Vi lægger vægt på, at du

- har særdeles gode teoretiske kvalifikationer
- er parat til at træffe beslutninger af stor betydning
- kan arbejde selvstændigt og har gennemslagskraft
- er interesseret i samfundsforhold
- udviser respekt og ordentlighed i din kommunikation og omgang med andre.

Det vil være en fordel, at du er geografisk fleksibel.

## Dommerfuldmægtig ved retterne

Du starter i en af rettens specialafdelinger. Du får hurtigt dine egne sager, som du har ansvaret for at behandle og træffe afgørelse i. Du vil indgå i et udfordrende fagligt miljø med et stærkt kollegialt fællesskab. Som en naturlig del af dit arbejde har du meget kontakt med rettens brugere, som vil forvente en professionel og effektiv behandling med høj faglig kvalitet.

I løbet af de første år som dommerfuldmægtig gennemgår du et målrettet, obligatorisk uddannelsesforløb, hvor du rokerer mellem rettens specialafdelinger: fogedretten, skifteretten m.v. Forløbet er en kombination af intern oplæring ved retten og en række grunduddannelseskurser, der udbydes af Domstolsstyrelsen. Sideløbende med arbejdet i specialafdelingerne vil du blive oplært i behandlingen af civile sager og straffesager.

Domstolenes grunduddannelse giver dig et solidt fundament for en fortsat karriere ved domstolene eller på en anden juridisk arbejdsplads.

## Ansættelse og løn

Som dommerfuldmægtig bliver du ansat med retterne som ansættelsesområde. Grunduddannelsen gennemføres som udgangspunkt ved én ret, men vi forventer, at du jævnligt rokerer mellem de enkelte retter i løbet af din karriere.

Løn- og ansættelsesvilkår fastsættes i henhold til akademikeroverenskomsten.

## Få mere at vide

Du kan få yderligere oplysninger om stillingerne og arbejdet som dommerfuldmægtig ved at ringe til Kim Dyreborg på tlf. 99 68 42 78 eller Camilla Metz Larsen 99 68 42 79.

Få gode råd til ansøgningen og læs mere om arbejdet som dommerfuldmægtig og Danmarks Domstole på [www.domstol.dk](http://www.domstol.dk).

## Ansøgning

Stillingen søges online via "Job i Danmarks Domstole" på [www.domstol.dk](http://www.domstol.dk). Du skal vedhæfte CV, afsluttende bachelor- og kandidatbevis, der angiver karakterer og karaktergennemsnit, samt eventuelle udtalelser.

Ansøgningen skal være modtaget i rekrutterings-systemet **senest onsdag den 24. februar 2016, kl. 12**. Alle bilag uploades samtidig med ansøgningen. Lægger man undtagelsesvis supplerende bilag ind efterfølgende, skal der sendes en mail om dette til Kim Dyreborg på [kdy@domstolsstyrelsen.dk](mailto:kdy@domstolsstyrelsen.dk).

Vi forventer at afholde ansættelsessamtaler i uge 11 og i uge 13-14.

Skriv tydeligt i din ansøgning, hvor i landet du vil være interesseret i at blive ansat.

Vi opfordrer alle interesserede uanset alder, køn, race, religion eller etnisk tilhørsforhold til at søge stillingerne.

## Hvem er vi?

Danmarks Domstole omfatter domstolene og Domstolsstyrelsen. Danmarks Domstole har ca. 2.500 ansatte fordelt med 2.400 ansatte i domstolene og ca. 90 ansatte i Domstolsstyrelsen.



# Vent lige med at skrive under ...

Djøf læser gerne din kontrakt igennem, inden du skriver den under. På den måde får du en professionel vurdering af vilkårene. Send os din kontrakt på [kontrakt@djof.dk](mailto:kontrakt@djof.dk).

[djof.dk/kontrakt](https://djof.dk/kontrakt)



Tænk længere

# PRÆCEDENS ER NOGET, MAN SKABER

Vi arbejder ikke bare for at skabe præcedens i juridisk forstand; vi udfordrer også måden, en traditionel advokatvirksomhed drives på. For eksempel med uddelegering af ansvar og stor medbestemmelse. Det kræver nemlig en dynamisk virksomhed at rådgive andre om at agere i en moderne virkelighed.

Og ja, vi har høje ambitioner på kommende medarbejderes vegne.

---

---

**ER DU VORES NYE STIPENDIAT  
ELLER FULDMÆGTIG?  
VELKOMMEN TIL.**

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

---

Emilie Vingtoft-Andersen  
Advokat

KROMANN  
REUMERT

