

djøfbladet

Magasinet for medlemmer af Djøf

Nr. 6 | 28. marts 2014

Dansk films grå eminence

Henrik Bo Nielsen opererer i en verden
befolket af købmænd og kunstnere



EMBEDSMANDSDYDER

Departementschefer
sætter etik på pensum

GAMIFICATION

Nu kan du spille dig til
nye kompetencer

FORSKNING

Ledere motiverer som
for 100 år siden

SKIFT BRANCHE – BLIV JOURNALIST

/// *Siden gymnasietiden har jeg flirtet med tanken om at blive journalist. Uddannelsen har kvalificeret mig til at arbejde som journalist. Den var helt målrettet, alt hvad jeg har lært, bruger jeg i mere eller mindre grad. Jeg bruger faktisk det hele.*

— Helene Høm har en teaterbaggrund og arbejder i dag hos TV2 Bornholm

FØLG DIN DRØM OG BLIV FAGJOURNALIST

Fagjournalistuddannelsen er for ikke-journalister, som gerne vil arbejde med journalistik. På uddannelsen får du et sikkert greb om grundlæggende journalistiske redskaber, teorier og metoder. Du lærer det journalistiske håndværk. Idéudvikling, research, analyse, interview, vinkling og formidling.

Tag fagjournalistuddannelsen på 1 år på fuld tid eller 2 år på deltid.

Ansøgningsfrist 10. april 2014

EARLY BIRDS ER PÅ DEN SIKRE SIDE

Rettidig omhu gavner både dig og din organisation. Gå derfor ikke glip af muligheden for at deltage i CBS Executive Sommerskole, som igen i år finder sted i uge 33 og 34. Vores 23 forskellige kompetencegivende kurser henvender sig til ledere og medarbejdere i både den private og den offentlige sektor. De består, som altid, af 5 dages intensiv faglig forkælelse i selskab med de bedste undervisere og andre videbegærlige kursusdeltagere.

Meld dig til allerede nu, og vær sikker på at få en plads. Frem til 1. april 2014 giver vi 10% rabat på alle tilmeldinger.

Årets temaer er:

- Ledelse og organisation
- Strategi og innovation
- Økonomi og finans
- Salg og Marketing

Mere information og tilmelding på sommerskole.dk

CBS
EXECUTIVE

Vi har ikke råd til at lade være

Af Lisa Herold Ferbinger, formand for Djøf

Vejret. Alle taler om det, men ingen gør noget ved det. Sådan sagde en vittig mand en gang. Det samme gælder tilsyneladende spørgsmålet om ligestilling. I denne måned kunne Djøf desværre sætte to tykke streger under de manglende fremskridt på området. Resultatet er ikke til at grine af.

For det første har kvindelige djøfere i den private sektor stadig et uforklarligt lønfejterslæb på 6,4 procent i forhold til deres mandlige kollegaer. Og sådan har niveaulet mere eller mindre været i de næste mange år.

For det andet har vi et problem på ledelsesområdet. Her er udviklingen stagneret siden århundredets begyndelse. Mænd har stadig dobbelt så gode chancer for at blive ledere i forhold til deres kvindelige kollegaer. Der er et markant ledelsesgab, vel at mærke efter, at der er taget højde for faktorer som uddannelse, alder, branche og børn.

Kvindernes kampdag blev indhyllet i de klassiske debat-positioner. "Tiden løser problemet hen ad vejen". "Fri os fra særbehandling". "Vi kan ikke lovgive os ud af problemerne". Og så gik der jo tid med det, og debatten gik med.

Det er ærgerligt, særligt i forhold til ledelsesgab, fordi vi som samfund spilder en masse talent og

erfaring ved ikke at få de dygtigste kandidater i spil. Vi ved fra solide studier, at det giver afkast på bundlinjen, når virksomheder får flere kvinder ind i topledelsen og i bestyrelserne.

Ligestilling handler ikke om millimeterretfærdighed eller om at udjævne forskellene på kønnene. Det handler tværtimod om at udnytte forskellene til at drive vores samfund videre. Vi skal øge produktiviteten, og vi skal øge innovationen, hvis der skal komme gang i væksten igen. Andre lande kan trække på den arbejdsreserve, der ligger i de hjemmegående kvinder.

Det kan vi ikke. Til gengæld kan vi trække på kvindernes fulde potentiale. Vi har faktisk ikke råd til at lade være.

Vejret kan vi ikke gøre noget ved. Men vi må og skal gøre noget ved barriererne for (u)ligestillingen, særligt i forhold til løn og ledelse. ■

"Det giver afkast på bundlinjen, når virksomheder får flere kvinder ind i topledelsen og i bestyrelserne"



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

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

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

Redaktion

Redaktør Stig Nielsen (ansv.)
stn@djofef.dk, 33 95 97 90
Redaktionschef Mikkel Krogh
mik@djoef.dk, 33 95 96 42

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

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

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

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

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

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

Debatindlæg kan sendes som e-mail til stn@djofef.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 Ricky John Molloy

Design WAYPoint

Abonnement 1.260 kr. excl. moms

Oplag 80.000

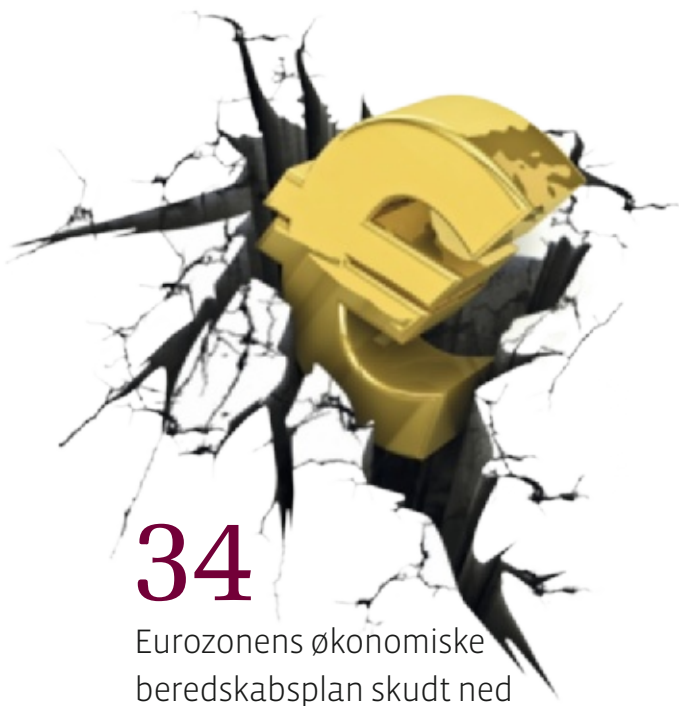
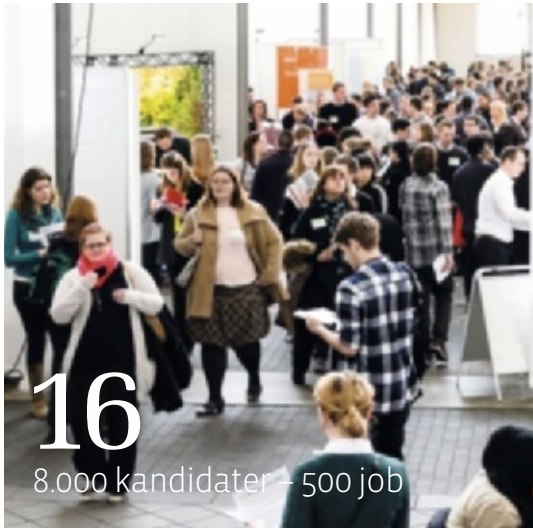
Billedbehandling WAYPoint

Tryk Stibo

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
07/2014	27.03	28.03
08/2014	10.04	11.04
09/2014	01.05	02.05
10/2014	15.05	15.05

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
07/2014	02.04	11.04
08/2014	23.04	02.05
09/2014	07.05	16.05
10/2014	21.05	30.05



ARBEJDSLIV

- 10 Embedsmandsdyder på pensum i alle ministerier**
Interview med Statsministeriets departementschef Christian Kettel Thomsen.
- 14 Få kvindelige topledere i Jylland**
Er du kvinde, og går du efter en toplederstilling, er chancerne størst, hvis du retter blikket mod København. Det viser en ny undersøgelse.
- 16 8.000 kandidater – 500 job**
Den årlige job- og karrieremesse 'Karrieredagene' i Øksnehallen i København tiltrak 8.000 dimittender og kandidatstuderende.
- 18 Spil dig bedre**
Gamification er så småt på vej ind i de danske HR afdelinger. Her bruges elementer fra spil til at frembringe den motivation og målrettethed, som man finder hos computerspillere.
- 22 Dine, mine og vores kunder**
Det regionale projekt Industry Smart Center Randers hjælper fremstillingsvirksomheder med at forbedre konkurrenceevnen.

MIN KARRIERE

- 24 Tegning fremmer forståelsen**
Rikke Overgaard bruger tegninger til at engagere og inddrage folk.

STUDIELIV

- 26 Blasfemiparagraffen bør blive**
Da Selim Yumuk begyndte på sit speciale om blasfemiparagraffen, hældte han til, at den skulle afskaffes. Undervejs i processen skiftede han holdning.

PORTRÆT

- 28 Dansk films grå eminence**
Filminstitutets direktør Henrik Bo Nielsen beskrives af iagttagere som en dygtig administrator, lobbyist og embedsmand.

POLITIK OG SAMFUND

- 34 Eurozonens økonomiske beredskabsplan skudt ned**
Den europæiske centralbanks program til håndtering af akutte statsgældskriser i Eurozonen er forfatningsstridigt.

FORSKNING OG NY VIDEN

- 38 Ledere motiverer stadig som for 100 år siden**
Ledere overser muligheden for at kunne få langt mere motiverede medarbejdere, siger motivationsforsker Peter Holdt Christensen.

DE FASTE

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| 04 Djøf mener | 47 Nyt job |
| 06 Kort nyt | 48 Dit Djøf |
| 36 Jorden Rundt | 52 Forlaget |
| 42 Kommentar | 54 Efteruddannelsen |
| 44 Bogreol | |

” Problemet med djøfiseringen er ikke akademikerne i sig selv. Det er, at akademikere har for lidt indsigt i fagfolks arbejde

Statskundskabsstuderende Anne Kirstine Rønn i dagbladet Information

Kommunal- direktører kritiserer detailstyring

Op til kommunalvalget i efteråret viste flere undersøgelser, at byrådsmedlemmerne er trætte af det, de opfatter som Christianborg-politikernes overdrevne styring af kommunerne.

En lignende kritik rejser landets kommunaldirektører i ugebrevet Mandag Morgen, hvor de siger fra over for en central styring, som ifølge dem er løbet løbsk og kan være til skade for velfærden.

”Det svækker virkelig vores muligheder for at omstille den kommunale sektor, når der hele tiden kommer nye krav til indrapportering eller nye krav til den måde, vi skal gøre arbejdet på. Det gør det ikke nemmere, men sværere at levere velfærd til borgerne,” siger formanden for kommunaldirektørernes forening, Niels Højbjerg, til Mandag Morgen.

Over for ugebrevet peger de kommunale topchefer på en række problemområder: Finansministeriets økonomistyring af kommunerne, Beskæftigelsesministeriets detailstyring og Undervisningsministeriets konsulentkontrol af folkeskolereformen. *mia*

Djøferne kan godt lide at være på

Der sidder 50 par øjne og ører og venter på, at du går i gang. Du er spændt, men ikke anspændt. Faktisk glæder du dig til at præsentere det oplæg og de powerpoint-slides, som du har arbejdet på on and off den seneste uge.

De fleste djøfere har ikke det store problem med at være 'på', viser en ny såkaldt quickpoll-undersøgelse fra djøfbladet.dk, hvor 446 brugere har deltaget. De blev spurgt: 'Hvordan har du det med at holde oplæg for en større forsamling?' Mere end fire ud af ti kan decideret godt lide det, mens lige godt en tredjedel tilkendegiver 'det

er ikke min livret, men det er ok'. Den sidste lille fjerdedel føler, at 'det er en overvindelse hver gang'.

Der er lidt flere kvinder end mænd, der har det svært ved at være midtpunkt, men til gengæld er der også flere kvinder i den kategori, der faktisk nyder at være 'på'. *t.sa*



Illustration Shutterstock

Rapport om fagligt etiske principper på djøf.dk

Nu kan du igen hente Nordskov-rapporten fra 1993 om 'Fagligt etiske principper i offentlig administration' gratis på djøf.dk.

Rapporten blev skrevet af en arbejdsgruppe, som Djøf nedsatte i kølvandet på Tamil-sagen med forhenværende ombudsmand, i dag afdøde Lars Nordskov Nielsen som formand.

Se også interviewet på side 10 med Statsministeriets departementschef, Christian Kettel Thomsen, som nu sætter alle Slotsholmens embedsmænd til at læse Nordskov-rapporten.

Hvis man hellere vil have den som rigtig bog, kan den stadig købes hos Djøf Forlag. *ebn*



Færre danske kvinder i kommunalpolitik

Mindre end hver tredje danske kommunalpolitiker og kun lidt over hver tiende borgmester er en kvinde. Før kommunalvalget i 2013 var andelen af kvindelige borgmestre på 16 procent, og nu er det kun på 12 procent af borgmesterkontorerne, der sidder en kvinde. Der er også sket et lille fald i antallet af kvindelige byrådspolitikere i det hele taget, skriver *ftf.dk*.

Det placerer Danmark på en klar skandinavisk sidstestplads, når det gælder kvinder i kommunalpolitik. I Sverige er næsten halvdelen af kommunalpolitikere kvinder, mens andelen ligger på 38 procent i Norge.

På Christiansborg står det lidt bedre til med ligestillingen. Efter folketingsvalget i 2011 udgør kvindernes andel nu 39 procent. Men igen halter vi efter svenskerne, der har en kvindeandel på 45. *tsa*



Smartphones beskyldes for at forstyrre god mødekultur.

Lidegaard appellerer til unge djøfere om EU-prøve

Flere hundrede unge djøfere var til udenrigsminister Martin Lidegaards (R) lettelse mødt op til et nyligt arrangement i Udenrigsministeriet for at høre om EU-adgangsprøven.

For politikerne frygter et dansker-tomt EU. De danskere, der er ansat dernede nu, er på vej på pension, og de unge djøfere svigter EU og orker ikke at læse op på den berygtede EU-prøve, den såkaldte concours.

"Hvis I søger ind i EU, er I med til at forme både fremtidens Europa og fremtidens Danmark. Både EU og Danmark har brug for, at I er der," lød det fra udenrigsministeren.

Lad være med at tro, at I så bliver bundet til en livstidsstilling, tilføjede han.

"Der bliver gode jobs til jer, når I vil hjem igen. De næste ti år vil globale kompetencer for alvor blive efterspurgt."

Uddannelses- og forskningsminister Sofie Carsten Nielsen (R) gentog igen og igen:

"Læs så op på den prøve og prøv at gå op til den! Det er en investering i jeres karriere. I lærer noget af det. Også selvom I ikke består første gang."

Hvis du vil nå dette års stopprøve, som er på dansk og ikke kræver særligt EU-kendskab, skal du tilmelde dig inden 15. april. Se mere på djoef.dk/concours. *ebn*

Læs mere om concours i Dit Djøf i dette blad på side 51.



Foto Shutterstock

Rusmidler og arbejdsliv

Har du nogensinde taget euforiserende stoffer i forbindelse med dit arbejde eller ryger du indimellem en joint efter en stresset arbejdsdag?

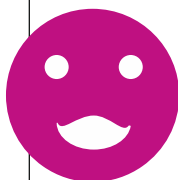
To specialestuderende på Sociologisk Institut i København leder efter personer, der anonymt vil fortælle om deres erfaringer med rusmidler i arbejdssammenhænge.

"Der er masser af historier om højtuddannede mennesker, der er i stand til at håndtere indtagelsen af rusmidler. Men der er aldrig lavet undersøgelser i Danmark af arbejdsrelateret stofbrug med

fokus på brugernes egne oplevelser og tanker. Derfor vil vi meget gerne høre fra højtuddannede, som har erfaringer med euforiserende stoffer. Måske har de brugt euforiserende stoffer til at præstere eller til at falde ned efter en lang arbejdsdag," siger Lea Trier Krøll.

Har du lyst til at videregive dine erfaringer med euforiserende stoffer, kan du kontakte Lea Trier Krøll og Maj Witte på tlf. 60651351 eller via mail lea.maj.socio@gmail.com. Alle deltagere sikres fuld anonymitet. *mik*

POSITIVE EFFEKTER AF KVINDER I BESTYRELSER



Norge var de første til at lovfæste mindst 40 procent både kvinder og mænd i aktieselskabsbestyrelser.

Men hvad har effekten været? Morten Huse, professor ved Handelshøyskolen BI i Norge, har fulgt udviklingen og bestyrelserne, og han har fundet frem til, at en øget kvindeandel dæmper konflikterne, og det giver også samlet set et øget kompetenceniveau, skriver forskning.no.

Flere kvinder i bestyrelserne bidrager også til, at alle stiller mere velforberejdede og er mere engagerede, hvilket igen fremmer innovationen.

Men. Og der er et tydeligt men. Det er nemlig langt fra en selvfølge, at en enkelt kvinde eller to gør en forskel. Der skal mindst tre kvinder til, før det fører forandringer med sig, viser Morten Huses undersøgelser. *t.sa*

DET TAGER KUN EN UGE AT BLIVE ET PAR ÅR KLOGERE

11.-15. AUGUST 2014 / 18.-22. AUGUST 2014

EKSEMPLER FRA ÅRETS PROGRAM:

- Det Borger- og Patientcentrerede Sundhedsvæsen – organisation, teknologi og nye roller for sundhedsprofessionelle
- Klimaændringer – status, risici og modtræk
- Kommunikation 2.0 - effektiv kommunikation på tværs af medier
- Organisationsantropologi – realitetstjek og strategi-forankring
- Adfærdsøkonomi og Psykologiske Valg – konsekvenser af menneskelig irrationalitet
- Coaching, Kierkegaard og Lederskab
- Decoding China! – Power, Philosophy, Government Affairs and Lobbying in China
- Troværdig Meningsdannelse – retorisk kompetenceløft for meningsdannere
- Velfærdsstat og Kriseopfattelse – kampen om præmisser og konsekvenser
- Finansielle Modeller i Kontinuert Tid
- Market Access for Pharmaceutical Products – trends and challenges
- Pharmaceutical Law & Policy – hot topics shaping the future of the European pharmaceutical industry



copenhagensummeruniversity.ku.dk

E: csu@adm.ku.dk - T: 3532 2870



Embedsmandsdyder på pensum i alle ministerier

Rækken af skandalesager får nu Statsministeriets departementschef, **Christian Kettel Thomsen**, til at sætte den klassiske embedsmandsfaglighed på pensum i samtlige ministerier. Fejl i ministerbetjeningen skal undgås.

Af Eva Bøgelund / Foto Nana Reimers

Bekymringen blandt Slotsholmens embedsværk over sammenfaldet af skandalesager, hvor ministre og topembedsmænd er røget i uføre, får nu Slotsholmens 20 departementschefer til at reagere i samlet trop.

I samtlige ministerier vil man køre en proces, hvor embedsmændene skal mødes for at drøfte, hvordan man har garderet sig mod at begå fejl i arbejdet med ministerrådgivningen.

Til processen bliver der også et pensum, nemlig den såkaldte Nordskov-rapport fra 1993 om fagligt-etiske principper for embedsmænd og betænkning 1443 om embedsmænds bistand og rådgivning til ministre.

Det fortæller statsministeriets departementschef, Christian Kettel Thomsen, til djøfbladet.

Embedsmænd med bøjet nakke duer ikke

Det er højst usædvanligt, at departementschefernes førstemand siger ja til at give interview. Men situationen er speciel.

”Når vi står med fire dommerledede undersøgelser af embedsmænd, og man taler om, at der er gået fordærv i vores arbejdskultur og skår i tilliden, må vi forholde os til, om vi kan gøre noget, og vi må også vise omverdenen, at vi tager det meget alvorligt,” forklarer Christian Kettel Thomsen.

Alle Slotsholmens embedsmænd er påvirkede af forløbet med de verserende sager, siger han.

”Jeg og de øvrige departementschefer oplever, at der er en stor bekymring for, om sagerne vil føre til mindre tillid til vores arbejde. Mange yngre embedsmænd spørger sig selv: Er der virkelig noget galt.”

Det er vi nødt til at tage hånd om, siger han.

”Vi kan ikke have embedsmænd, som går rundt med bøjet nakke og ikke tror på sig selv. Så kan vi ikke løse vores opgaver.”

Rent praktisk bliver det op til hvert ministerium selv at tilrettelægge processen.

”Ministerier er forskellige, også mere end man måske tror. Så man må gøre det på sin egen måde i hvert ministerium.”

Forkert kurs skal rettes

Meningen med processen er at tale om, hvordan man undgår fejl i ministerbetjeningen, og hvordan man sikrer, at en fejl eller en forkert kurs bliver rettet, hvis man opdager den – uden at puste til en nulfejls-kultur.

”Selve eksistensen af de fire sager, som nu undersøges af en dommer, giver i sig selv det stærkeste incitament til, at vi alle skærper opmærksomheden om, at alting skal gå ordentligt for sig,” understreger Christian Kettel Thomsen.

Men det må ikke skabe en kontraproduktiv angst for at begå fejl.

”Vi vil meget nødtigt have, at dette sammenfald af sager fører til en nulfejls-kultur i ministerierne. Det har vi ikke i dag, og vi skal ikke have det, for det er umuligt. Vi kan ikke have, at sagerne nu får vores unge embedsmænd til at sidde og tjekke tingene 100 gange.”

Christian Kettel Thomsen afviser, at selve dét, at departementscheferne nu søsætter denne proces på hele Slotsholmen, skal tolkes som, at der rent faktisk er noget galt.

”Man kan ikke generalisere ud fra sagerne,” fastslår han.

”Vi er i hele kredsen af departementschefer enige om, at der ingen rød tråd er i sagerne, og at de ikke kan tages som udtryk for en tendens eller et udskred, som nogen har talt om. Slotsholmens embedsmænd kan være deres arbejde bekendt. Det vil jeg sige helt klart.”

Hvad er dit bud på, hvorfor vi har set denne stime af sager med topembedsmænd?

”Jeg tror, det er helt tilfældigt. Fra det kend-

”Selve eksistensen af de fire sager, som nu undersøges af en dommer, giver i sig selv det stærkeste incitament til, at vi alle skærper opmærksomheden om, at alting skal gå ordentligt for sig”

Christian Kettel Thomsen

skab, jeg har til de konkrete sager, er der ingen fællesnævner. Der har været andre sager i tidens løb, men det specielle lige nu er, at der er så mange på én gang. Det er en ubehagelig situation.”

Mistanke om øget tryk på embedsværket

Men embedsværket bliver alligevel mistænkt for at lade sig trække for langt ind i gråzoner i den politiske rådgivning. Bare som et eksempel:

Selvste ombudsmanden, Jørgen Steen Sørensen, blev fornylig citeret i Berlingske for, at der altid vil være ’embedsmænd, der er lidt for optaget af, hvad de tror, ministeren ønsker, i stedet for at sikre, at der træffes saglige, gennemtænkte og holdbare beslutninger, og at det vist er en almindelig opfattelse, at der er blevet flere af den type i de senere år”.

Er loyaliteten løbet løbsk, så I er blevet for følgagtige over for ministrenes ønsker?

”Nej. God rådgivning går ikke på kompromis med fagligheden eller bøjer hverken regler eller ordentligheden. Og det er der absolut heller ikke nogen efterspørgsel efter fra ministrenes side. De efterspørger tværtimod i høj grad, at embedsværket siger fra, hvis de er på vej ud på en skæv galej. God politisk rådgivning hviler altid på et godt fagligt grundlag,” siger han.

Andre mener, at det politiske tryk på embedsværket er blevet større?

”Det er ikke mit indtryk. Man kan altid spørge om større i forhold til hvad. Den politiske efterspørgsel efter løsninger i en stadig mere kompleks verden bliver ikke mindre, men større. Så der er en stærk efterspørgsel efter dét, vi producerer som embedsmænd. Men det opfatter jeg ikke som et tryk. Der er ikke et tryk i den forstand, at vi skal bøje noget i fagligheden.”

Tag det som et led i den løbende kvalitetsudvikling

Kan man ikke tolke øvelsen med læsning af den gamle Nordskovtekst som om, at I vil have den gode gammeldags embedsmandsfaglighed frem fra glemmebogen?

”Den står vi allerede på. Som embedsmænd har vi alle et klart billede af, hvordan man opfører sig ordentligt og løser sit arbejde ordentligt. Det er ikke sådan, at nu skal vi til at opfinde det grundlag, vi arbejder på,” understreger Christian Kettel Thomsen.

”Nordskov-rapporten er evigtgyldig, som Hans Gammeltoft-Hansen

og Jørgen Grønnegaard Christensen sagde det på Djøfs debatmøde for nylig i anledning af 20-året for rapporten. Den beskriver og sammenfatter, hvad godt arbejde er i et departement og et ministerium, og det gør betænkning 1443 også. Det er det grundlag, vi arbejder på og hele tiden har gjort.”

Du er ikke bange for, at man vil sige, at hvis I havde gjort det her noget før, så havde I ikke fået sagerne?

”Igen: Vi kan ikke generalisere ud fra sagerne. Det her handler alene om, at vi nu i lyset af den bekymring, som sagerne har rejst på Slotsholmen, sætter os ned sammen og tager en drøftelse af, om vi har indrettet os på den rigtige måde i forhold til at undgå

fejl. Tag det som et led i den løbende kvalitetsudvikling. Og hvor vi også sender et signal til vores unge medarbejdere om, at de skal sige det, hvis de synes, der er noget, vi skal lave om.”

Han tilføjer:

”Vi departementschefer var så også enige om, at det i den forbindelse også var en god idé at genlæse de gamle tekster. Det synes jeg godt, vi kan anbefale uden samtidig at sige, at det er, fordi der er sket et skred. For det er faktisk også noget, som Nordskov-rapporten selv anbefaler, at man gør.”

”Jeg og de øvrige departementschefer oplever, at der er en stor bekymring for, om sagerne vil føre til mindre tillid til vores arbejde”

Christian Kettel Thomsen

Hold rollefordelingen klar

I dag skydes der hurtigere og hårdere på navngivne embedsmænd end før, fordi medier og Folketing har et helt andet kritisk fokus på, hvad der sker i departementerne og på embedsværkets rådgivning.

Er det en udvikling, du helst så skruet tilbage, eller et vilkår I bliver nødt til at leve med?

”Det er et vilkår, vi skal leve med. Sådan er det. Det er vel naturligt med væksten i medierne og deres store interesse for de politiske processer på Christiansborg. Men det er selvfølgelig vigtigt, at man holder rollefordelingen klar: Ministeren står til ansvar over for Folketinget, og vi embedsmænd står til ansvar over for ministeren.” ■

Dette er en forkortet version af et interview med Statsministeriets departementschef bragt på djofbladet.dk. Læs hele interviewet her: djofbladet.dk/kettel

MAS MASTER I SKAT

Vil du udvikle dine kompetencer inden for skatteområdet?



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

En Master i Skat kan:

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

ANSØGNINGSFRIST TIL EFTERÅRET 2014:
01.05.2014

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

Er du kvinde, og går du efter en toplederstilling, er chancerne størst, hvis du retter blikket mod København. Det viser en ny undersøgelse.



Få kvindelige topledere i Jylland

Af Tine Santesson / Illustration Mikkel Henssel

Det er alt andet lige lettere for en kvinde med en lang videregående uddannelse at nå op i de højere ledelseslag i København end i Jylland. Det viser baggrundstal fra en analyse, som Djøf har lavet i samarbejde med Arbejderbevægelsens Erhvervsråd. Analysen er baseret på tal fra Danmarks Statistik.

På landsplan har 5,1 procent af kvinderne chancen for at havne på en toppost, mens det gælder 11 procent af mændene.

Og når det gælder toplederstillinger, har kvinderne i København det nemmere, end de har i resten af landet.

En af forklaringerne kan være, at de fleste statslige arbejdspladser ligger i Storkøbenhavn, og her har kvinder større lederchancer, end de har i andre sektorer og brancher. Men der er stadig en uforklarlig forskel, siger Kirstine Nærvig Petersen, chefkonsulent i Djøfs Analyse og Strategiafdeling.

”Alt andet lige har en kvinde i København 1,3 gange så store chancer for en toplederstilling, end en kvinde uden for København har. Og værst ser det ud, hvis man er kvinde og går efter en toppost i Nordjylland.”

Klassens pæne dreng

I Nordjylland på Aalborg Universitet sidder lektor Betina Wolfgang Rennison, Institut for Sociologi og Socialt Arbejde. Hun er forfatter til bogen 'Knæk kønnets koder – kvinder i ledelse'. Det undrer hende, at kvinder tilsyneladende har nemmere adgang til topposterne

i København. Og selvom hun umiddelbart har svært ved at komme med en forklaring, har hun alligevel et bud på, hvad der måske kan spille ind.

”De centrale aktører inden for ligestilling i ledelse findes måske i højere grad i København. Der var i hvert fald meget hype omkring Carlsberg, da de indførte kvoter i ledelsen. Og andre bliver ofte inspireret af klassens ’pæne’ drenge.”

Mangfoldighed i storbyen

Susanne Hoeck, leder af WOW Exenet – oprindeligt et netværk for kvindelige ledere, men nu også for mænd – er til gengæld slet ikke overrasket.

”Både den folkelige kultur og virksomhedskulturen er forskellig i en storby og i provinsen. Der er bare større mangfoldighed og åbenhed i en storby og mere konservatisme i en mindre jysk by. Og der er nok også forskel på den type virksomhed, der vælger at lægge sit hovedsæde i en storby fremfor i provinsen,” siger Susanne Hoeck.

Og så ligger en del af forklaringen nok også hos kvinderne selv, mener hun.

”Det er jo ikke sådan, at det kun er københavnske kvinder, der sidder på topposterne i København. Mange af dem er jyder. Og det er nok fordi, at jyske kvinder, der gerne vil arbejde sig frem i rækkerne, i højere grad søger mod København,” siger Susanne Hoeck, der for øvrigt selv bor i Århus, men arbejder på 15. år i København. ■

I TILFÆLDE AF MAGTMISBRUG

Kære WHISTLEBLOWER

Hjælp os med at afsløre dem der ikke vil afsløres.

Radio24syv har lanceret Danmarks første
100% anonyme whistleblower tjeneste.

Har du viden om magtmisbrug, korrupsion eller
andre ulovligheder, der fortjener offentlighedens
opmærksomhed, kan du nu dele oplysningerne
med os – uden risiko for at blive opdaget.

Læs mere om tjenesten på
www.radio24syv.dk/securedrop



Karrieredagene 2014

8.000 KANDIDATER – 500 JOB

Den årlige job- og karrieremesse 'Karrieredagene' i Øksnehallen i København tiltrak 8.000 dimittender og kandidatstuderende. På menuen var bl.a. foredrag om personlig branding, cv-tjek og gratis portrætfotografering til ansøgninger og LinkedIn. Samt mulighed for at tale med 135 arbejdsgivere, der stillede med 500 jobs.

Af Tine Santesson / Foto Lars Bahl





Casper Berg Laurmand Larsen

Dimitterer som cand.polit. i 2017

Du er først kandidat om tre år - hvad laver du her i dag?

"Selv om jeg ikke har tid lige nu, overvejer jeg på sigt at få et studiejob. Derfor kunne jeg godt tænke mig at få en fornemmelse af, hvad der er vigtigt, når jeg skal til at søge, og hvordan jeg skal italesætte mine kompetencer. Samtidig kan en snak med de forskellige arbejdsgivere måske hjælpe mig til at finde ud af, om jeg skal gå i den offentlige eller private retning på kandidatdelen."

Hvad er drømmejobbet, når du er blevet kandidat?

"At blive politiker. Jeg er medlem af Venstre og har siddet med i elevrådet på polit.studiet. Hvis dét ikke kan lade sig gøre, vil jeg gerne starte min egen virksomhed."



Camilla Neble Hansen

Dimitterer som cand.merc.jur. i oktober 2014

Hvorfor er du her i dag?

"Jeg er ude for at netværke og for at tale med virksomheder om input til mit speciale."

Hvad skal der ske, når du er færdig som kandidat?

"Jeg er i den luksussituation, at jeg allerede er blevet tilbudt en kontrakt hos Ernst & Young, hvor jeg har studiejob nu. Men man kan jo godt netværke og holde øjne og ører åbne, selv om man allerede har et job. For på den lange bane kunne jeg godt tænke mig at blive in-house erhvervsjurist i en stor dansk virksomhed."



Anders Steen Johansen

Nydimmitteret cand.scient.adm.

Hvad håber du at få ud af dit besøg?

"Jeg er ikke så bekymret for samtaler. Men det med at skruer en ansøgning sammen og gætte på, hvad personen i den anden ende tænker på - det er svært. Så det vil jeg gerne have nogle input til."

Hvordan ser du på dine egne jobmuligheder?

"Jeg er ikke fuld af optimisme. Da jeg startede på studiet, fik vi at vide, at der var halvanden procents ledighed. I dag ligger den mellem 30-50 procent. Jeg har en bror, der blev kandidat for fire år siden, han er stadig ledig, og jeg har en far, der tidligere var kommunaldirektør, han er også ledig. Men jeg har da allerede noget på cv'et. Jeg har været indkøbschef i Rumænien, jeg har undervist og arbejdet med turisme i Polen, og jeg har arbejdet med udsatte unge i Danmark. Så jeg håber da, at det ikke bliver alt for svært."

SPIL DIG BEDRE

Gamification er så småt på vej ind i de danske HR afdelinger. Her bruges elementer fra spil til at frembringe den motivation og målrettethed, som man finder hos computerspillere. Den virtuelle verden kan være med til at ændre adfærd i den virkelige verden. Hvis det gøres rigtigt.

Berit Viuf, freelancejournalist / Illustration Mikkel Henssel

Da spilentusiasten Jane McGonigal i slutningen af 1990'erne læste performance studies på Berkeley University, havde hun - spilenørd som hun var - et deltidsjob i en lille virksomhed, der arbejdede på spillet Go Game; en slags urban skattejagt med både virkelige og virtuelle elementer. Det fascinerede hende, hvor optimistiske og stærke deltagerne følte sig efter at have gennemført spillet. Hun tænkte, at det boost, der kom ud af at lege sig til sejre, da måtte kunne bruges til noget mere.

Og sådan blev en af de første ph.d.-afhandlinger om positive psykologiske effekter af onlinespil til. Indtil da havde videnskaben mest beskæftiget sig med potentielle farer som afhængighed, inaktivitet og aggression.

Siden har Jane McGonigal startet sin egen virksomhed og holder nu foredrag om virtuelle spil, der kan gøre den fysiske verden til et bedre sted at være.

“Spil er gode til at engagere os. Vi er optimistiske, fokuserede og kreative, når vi

spiller. Vi er indstillet på at arbejde hårdt, og vi er ikke så bange for at fejle. Og vi vil gerne samarbejde og alliere os med andre, der kan hjælpe med at løse et fælles problem. Det er vigtige egenskaber, og de kan tages med ud i virkeligheden,” lyder hendes budskab.

Spil træner hjernen

Men hov. Er det ikke lige lovlig letkøbt? Er der ikke stor forskel på en virtuel verden og så den, vi rent faktisk lever i. Er computerspil ikke netop et frikvarter fra en dagligdag, hvor vi skal balancere krævende arbejde med indkøb, bleskift, lektier og samværet med familie og venner?

Jo, mener Jane McGonigal. Selvfølgelig er et spil i sig selv ikke et easy fix til hvad som helst. Men i stedet for at se på spil som et vacuum, hvor tiden forsvinder, kan virtual reality være med til at skærpe nogle kompetencer. Og det kan også bruges strategisk til at oparbejde nogle evner og vaner, som kan være ganske nyttige.

For eksempel viser flere studier, at hjernen hos folk, der spiller simple videospil

som Super Mario mindst en halv time om dagen, får øget hjernebark i de områder af hjernen som står for rumfornemmelse, strategisk planlægning og hukommelse. Supplerer man med kognitive tests, viser det sig, at spillerne er hurtigere beslutningstagere end kontrolgrupperne. Det tyder altså på, at man kan træne sin hjerne via videospil.

Spildesignet er afgørende

Det er nok de færreste virksomhedsledere, der vil opgradere medarbejdere via timelange sessions af World of Warcraft. Men hvis en virksomhed har en specifik udfordring - vil motivere en bestemt adfærd, et læringspotentiale eller en kedelig opgave - kan man drysse lidt grafisk sukker over, tilføre spilelementer og designe et forløb, som kan katalysere et positivt udfald.

Det kræver, at spillet er godt designet. Mange af de første onlinespil møntet på virksomheder var baseret på en naiv form for behaviourisme, som skulle stimulere til en bestemt adfærd. “Gør det rigtige og du får et virtuelt badge”.



Adfærdsændringer, der opstår ved at samle points og få virtuelle præmier, er dog tvivlsomme, mener Andreas Lieberoth fra Psykologisk Institut på Aarhus Universitet, der beskæftiger sig med netop gamification og indlæring.

“I virkeligheden er de mekanismer, man ønsker at fremme i onlinespil, jo ikke anderledes end andre analoge sammenhænge. Vi ved fra den pædagogiske teori, at på længere sigt er belønninger ikke lige så meget værd som løbende feedback på de rigtige tidspunkter. Og endnu værre; hvis man først har vænnet folk til, at de bliver belønnet for adfærd, så sker der et stort dyk i motivationen den dag, belønningen bliver fjernet,” forklarer Andreas Lieberoth.

Principperne bag den pædagogiske teori findes også i andre fagdiscipliner. Neurologer har påvist, at det, der for alvor sætter blus på de dele af hjernen, der indgår i det mentale belønningssystem, er det øjeblik, hvor spilleren afventer responsen: Rammer jeg mon? Hvad er der rundt om hjørnet? Svarede jeg rigtigt? Uanset om resultatet er succesfuldt eller ej, er afventningen af



den umiddelbare feedback det, der motiverer til at fortsætte.

“Hvis man designer et spil til at motivere via nyttig feedback, så har jeg stor tiltro til, det kan have en god effekt,” siger Andreas Lieberoth, der dog har haft svært ved at finde uafhængig videnskabelig evidens for konkrete spils effekt på virksomhedsniveau.

Ph.d. og cand.mag. Jesper Juul, der i dag underviser på Kunstakademiets Designskole efter et par år på New York University Game Center, er langt hen ad vejen enig med Jane McGonigal i, at gamification har potentiale, men understreger, at der kan være noget skrøbeligt over, hvordan man måler og bruger resultaterne.

“Det er naivt at tro, at ledelsen kan motivere medarbejdere til en øget indsats ved at sætte succeskriterier, der kan måles i et excelark. Hvis belønning og feedback bliver opgjort forkert, kan det sagtens være demotiverende og have stærkt negative konsekvenser. Spil designet, og hvad der skal til for at motivere, er utrolig vigtigt alt efter, hvad man ønsker at opnå. Spil kan fx være rigtig gode til at træne specifikke kompetencer og simulere opgaver, hvor medarbejderne kan øve sig i at håndtere en kompleks situation i et trykt miljø, hvor det er tilladt at fejle,” siger Jesper Juul.

Gode vaner kan leges ind

Når man vil benytte spilelementer gælder det dermed om at have et klart sigte og gøre sig klart, hvad man gerne vil opnå med et spilforløb. Hos udviklingshuset Innovation Lab er onlinespillet Lifehackers under videreudvikling efter at være blevet testet over ti uger på forskellige arbejdspladser.

“Ideen er at gøre noget ved de udfordringer, der er på en moderne arbejdsplads som fx stress og fysisk inaktivitet,” fortæller Camilla Hubschmann Jakobsen, projektleder hos Innovation Lab. Devisen er, at jo sundere og mere velfungerende medarbejdere er, jo mere produktive er de. På den måde kan spil i arbejdstiden bidrage til både højere bundlinje og bedre medarbejdertilfredshed.

“Rigtig mange mennesker synes først, at det der gamification er noget pjat. Når jeg er ude at holde foredrag, spørger jeg typisk om, hvor mange der opfatter sig selv som spillere. Der plejer at være ca. 10 procent, der rækker hånden op. Men hvis jeg så spørger, om der er nogen der spiller golf eller Ludo, stiger tallet, og det viser sig jo til sidst, at alle spiller et eller andet. Vi mennesker synes grundlæggende, at det er sjovt at spille. Og det sjove kan vi putte ind i en meningsfuld kontekst,” siger Camilla Hubschmann Jakobsen.

Topdanmark var en af de virksomheder, som testede første runde af Livehackers.

Her var man nysgerrig på konceptet bag gamification, og hvordan spilelementer kan bruges andre steder; i produkter, i kundeservice eller uddannelse.

“Vi kunne se, at lignende spil i USA har haft positive resultater. Vores motivation var at se, om et spil også kunne gøre noget for medarbejdertrivsel hos os. Om det kunne give mere energi og gejst til vores medarbejdere,” fortæller Lone Ryberg, skadechef i Topdanmark.

Selvom spillet stadig var en beta-udgave og altså under udvikling, har erfaringerne været overvejende positive.

“Det var et interessant og anderledes forløb, og det var sjovt at se, hvordan det var en stor motivationsdriver, at medarbejderne var samlet i grupper. Der er stadig plads til forbedringer af spillet, men jeg synes, at når halvdelen af de medarbejdere, der deltog, bagefter siger, at de har forbedret mindst én vane til det sundere, så lever det op til vores forventninger,” siger Lone Ryberg.

Lifehackers bliver lige nu opgraderet til en ny forbedret version på baggrund af den første evaluering.

“Vi er stadig nysgerrige og er pt. i dialog med Innovationlab om vores deltagelse i runde 2 af Lifehackers. I det hele taget er vi blevet bekræftet i, at vi skal udforske gamification og se, hvad vi kan bruge det til på andre områder,” afslutter Lone Ryberg. ■

Lifehackers

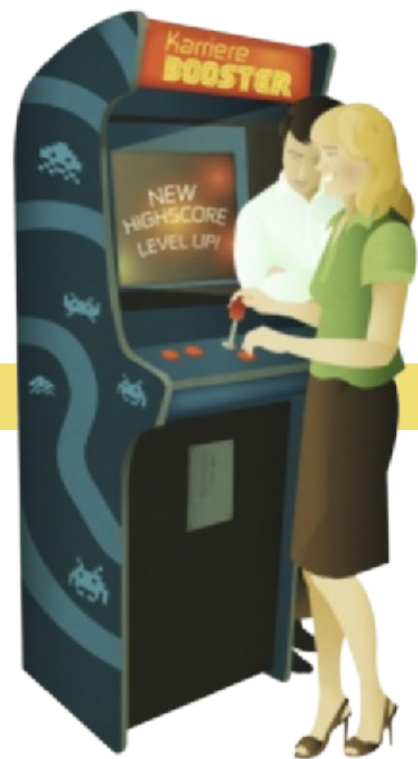
■ Lifehackers er inspireret af det amerikanske spil KEAS. I spillet inddeles medarbejderne i teams, som skal skrabe point sammen til gruppen. Hver person skal løse quizzer og hacks - små udfordringer i løbet af ugen. Resultater fra quizzerne bliver umiddelbart efter fulgt op af ultrakort faktuel viden, der forklarer den videnskabelige baggrund for det rigtige svar. Fokus er på sundhed - både den mentale og den fysiske.

■ Hacks'ene er udarbejdet ud fra, at det typisk tager tre uger at ændre en vane. Ved at løse små adfærdsopgaver hver uge med samme fokus kan der opøves nye (bedre) vaner. Det kan fx være at undvære en cigaret eller noget sødt til kaffen en gang i løbet af ugen.

■ De forskellige teams har hver deres onlinevæg, hvor de kan dele deres succeser (eller fiaskoer). Alt efter hvordan spillet tilrettelægges i virksomheden, kan der være en præmie til de teams, der klarer sig bedst. Spillet kører over 10 uger.

"Spil er gode til at engagere os. Vi er optimistiske, fokuserede og kreative, når vi spiller. Vi er indstillet på at arbejde hårdt, og vi er ikke så bange for at fejle"

Jane McGonigal



Eksempler på spil

Mange af de spil, der er til virksomheder indtil nu, er bygget på amerikansk virksomhedskultur. Det er ikke altid, de vil egne sig til det fladere hieraki i danske virksomheder, men danske spiludviklere kan bruge amerikanske forlæg som inspiration.

Salgsorienterede spil

STIKORD: Når salgsteamet skal motiveres.

EKSEMPEL: Nitro for Salesforce

Et spil målrettet sælgere, der holder styr på personlig udvikling og mål. Det er ved brug af traditionelle motiveringsfaktorer som point og præmier til de sælgere, der når deres mål. Derudover fungerer med teams og sociale medier for at styrke samarbejdet mellem medarbejderne.

Produktivitetsspil

STIKORD: Når kedelige rutineopgaver skal være sjovere.

EKSEMPEL: Code review game (Microsoft)

Et af Microsofts gaming-initiativer, hvor redigeringen af koder skulle gøres sjovere ved at motivere til samarbejde om at finde og rette bugs. Medarbejderne blev delt op i hold, som konkurrerede om, hvem der hurtigst og mest effektivt kunne finde problematiske stykker koder i ny software.

Motivationsspil

STIKORD: Når tovholderen på et projekt skal motiveres.

EKSEMPEL: Props to you

I stedet for at bruge pisk-eller-gulerod-metoder benytter Props to you belønninger som overraskelser undervejs. Systemer, hvor kollegaer kan bruge hinanden som mentorer og et system der tager udgangspunkt i individuelle vaner.

Adfærdsspil

STIKORD: Når virksomheden (eller verden) skal blive et bedre sted at være.

EKSEMPEL: Recyclebank

Et spil, der belønner folk for at udføre miljøvenlige handlinger i deres dagligdag. Både helt konkret via aftaler med lokale forretninger, men også ved at uddanne via quizzes, der kan deles på de sociale medier.

Det regionale projekt Industry Smart Center Randers hjælper fremstillingsvirksomheder med at forbedre konkurrenceevnen, få flere ordrer og opnå vækst ved at samarbejde i stedet for at konkurrere om kunderne.

DINE, MINE OG VORES KUNDER

Af Lone Schrøder Jeppesen, freelancejournalist

Før konkurrerede de om ordrerne. Nu betragter fremstillingsvirksomhederne i Randers hinanden som kolleger, der samarbejder om kunderne. De er med i det regionale projekt Industry Smart Center Randers (ISCR). Målet er at øge produktion, omsætning, medarbejderstab og i sidste ende overskud på bundlinjen gennem samarbejde om forretningsudvikling og effektivisering af produktiviteten foruden efteruddannelse, markedsføring og tilførsel af kapital.

Omdrejningspunktet er forpligtende netværk, konkrete og intensive aktivitetsforløb samt fælles aktiviteter som foredrag, konferencer og inspirationsmøder. Her og nu handler det om, at virksomhederne bliver

mere konkurrencedygtige ved at effektivisere og optimere driften, så de kan matche den globale konkurrence prismæssigt.

"Vi hjælper virksomhederne med at nytænke deres langsigtede strategi og forretningsmodel og sætte klare mål," siger projektleder Erik Poulsen.

Fleere af virksomhederne har forbedret produktiviteten med op til ti procent, efter de er kommet med i projektet, der startede i august 2012, fortæller Erik Poulsen.

Vækst gennem samarbejde

Idéen er, at virksomhederne på sigt kommer til at lære hinanden så godt at kende, at de i stedet for at konkurrere samarbejder og hjælper hinanden, løser opgaver i fællesskab og anbefaler hinanden ude hos kunderne. For ved at dele viden og

lære af hinandens erfaringer har de bedre muligheder for at udvikle sig i et stærkt konkurrencepræget marked. Der er fokus på deres rolle i værdikæden i strategiske partnerskaber med store globale kunder.

"Tendensen er, at store internationale produktionsvirksomheder skærer i antallet af underleverandører. Det betyder, at de østjyske underleverandører bliver presset ud, hvis de ikke kan finde ud af at samarbejde," siger Erik Poulsen. ■

"De østjyske underleverandører bliver presset ud, hvis de ikke kan finde ud af at samarbejde"

Erik Poulsen, projektleder

ISCR er et samarbejde mellem Randers Kommune, Væksthus Midtjylland, uddannelsesinstitutionen Tradium foruden Aarhus Universitet og Aalborg Universitet, der bidrager med forskning og viden. Men det er virksomhederne selv, der i stor udstrækning sætter dagsordenen i projektet. Lige nu er 35 virksomheder med i ISCR, og målet er at nå op på i alt 45 medlemmer.



Virksomhedsnetværk skal sikre vækst

For Dan Dryer i Randers er Industry Smart Center Randers en genvej til at lægge en langt mere offensiv vækststrategi og gøre op med plejer-kulturen.

Af Lone Schrøder Jeppesen / Foto Martin Dam Kristensen

For den lille virksomhed Dan Dryer, der producerer håndtørre, kom tilbuddet om at deltage i vækstprojektet Industry Smart Center Randers (ISCR) på det rette tidspunkt. Virksomhedens nye direktør, Susanne Friis Eden, har som mål at sikre virksomheden en førerposition i branchen, men hun har ikke tidligere arbejdet med strategi og forretningsudvikling.

”Vi trænger til at gøre op med ’plejer-kulturen’ og få kastet alle boldene op på ny,” siger Susanne Friis Eden.

Offensiv strategi

Både produktsortiment, salg, markedsføring, produktion og HR skal nu en tur i luften som led i en professionalisering af forretningsgangene. I ISCR-regi har Dan Dryer indledt en strategiproces. En ny strategi- og handlingsplan skal sætte yderligere skub i væksten på de europæiske markeder og tage konkurrencen op med stærke spillere som Dyson, Siemens og Mitsubishi Electric.

”Fra at være afventende skal vi nu ud over stepperne med en mere offensiv stra-

tegi. Vi skal være langt bedre til at profilere os udadtil og få fortalt, at vi er her,” siger Susanne Friis Eden, der lægger stor vægt på at inddrage medarbejderne i strategiprocesen.

Eksporten udgør i alt 80 procent af omsætningen, og i dag hænger Dan Dryers produkter i toiletrum i hele Europa. Salgspotentialet er fortsat stort ikke mindst i Tyskland, så sidste år udvidede virksomheden medarbejderstaben med en eksportsælger, der især skal tage sig af dette marked. Frankrig er fortsat det absolut største marked, og her foregår salget via et lokalt datterselskab.

Lærerigt at lytte til andre

I ISCR-projektet er Dan Dryer en del af et netværk med ti andre lokale virksomheder. Susanne Friis Eden mødes med ligesindede fem gange om året til foredrag, gensidig inspiration og sparring. På hvert netværksmøde er der programsat et emne, der tager afsæt i virksomhedernes udfordringer.

”Jeg har brug for værktøjer om ledelse, så det er inspirerende og lærerigt at lytte til, hvordan andre gør tingene. Projektet giver mig ny viden og nye kontakter. Til gengæld kan jeg dele ud af min erfaring med handel med Frankrig,” siger Susanne Friis Eden, der oprindeligt er uddannet revisor. ■

Dan Dryer A/S producerer håndtørre og beskæftiger 14 medarbejdere. Alle modeller er forsynet med det lille viking-logo, der har opnået høj status hos store internationale kunder som Deutsche Bahn, de franske statsbaner, McDonald's og forskellige indkøbscentre i Europa. I 2013 vandt Dan Dryer en prestigefyldt licitation hos de parisiske lufthavne Aéroports de Paris. Frem til 2016 skal der foruden håndtørre også leveres sæbedispensere, affaldsbeholdere, hygiejnebokse og toiletpapirholdere til i alt 20 mio. kroner. Desuden har Dan Dryer i tæt samarbejde med den schweiziske togproducent Stadler Altenrhein AG specialudviklet varmeblæsere, der løser problemet med kulde og træk fra dørene, når passagererne stiger på og af toget.

TEGNING FREMMER FORSTÅElsen

MIN KARRIERE

Som grafisk facilitator løser Rikke Overgaard klassiske djøf-opgaver ved hjælp af klassiske djøf-kompetencer krydret med tegninger, som hun helst kalder 'visualiseringer'.



Af Mads Matzon / Foto Michael Daugaard

Rikke Overgaard sidder i et mødelokale i KPMG's danske hovedkvarter. Hver gang hun får et spørgsmål, havner cirka halvdelen af hendes svar som en tegning på den medbragte papirblok.

"Da min svigerfar første gang hørte, hvad jeg lavede, sagde han: Ja Rikke, vi er jo nogen, som har lidt svært ved at forstå, at det er et rigtigt job. Så svarede jeg: Er det ikke fedt, at det er, og at jeg får løn for det?"

Hendes "rigtige job" bærer titlen grafisk facilitator og er en blanding af proceskonsulent, facilitator og så tegner. Hun understreger dog flere gange under interviewet, at hun ikke tegner, men visualiserer.

"Jeg begynder altid med at hænge et stort stykke papir op på væggen. Så tegner jeg kundens logo i hjørnet og skriver og tegner, hvad målet med mødet er. Så siger jeg: Fortæl mig om jeres udfordringer."

Hun har post-it og tusch klar, og så går hun ellers bare i gang med at tale, spørge, diskutere og visualisere. En opgave kunne for eksempel være at få en afdeling til at nå et mål gennem en proces. Når workshoppen er slut, har de en tegning (visualisering) af, hvordan de når målet.

"Det ser lidt rodet og post-it-agtigt ud. Det er et redskab, lavet i samarbejde med deltagerne på workshoppen. Det, at jeg ikke tegner så fint og detaljeret, gør, at deltagerne tør komme op og tegne med."

Hun bruger det visuelle element som et redskab til at engagere og inddrage folk.

"Når det er visuelt, kan deltagerne bedre huske det, fordi det aktiverer flere sanser. Det gør også noget ved folk i rummet, at jeg ikke bare kommer ind i mit stive jakkesæt og lirer sætninger af. Det løsner op for stemningen, og folk føler, at de selv har været meget med til at tegne billedet og finde løsningen på deres udfordring."

Rikke Overgaard er uddannet antropolog med en overbygning i informationsvidenskab. Inden hun blev grafisk facilitator hos KPMG, arbejdede hun flere år som management konsulent. ■

Hvilke opgaver løser du med visualisering?

”Hvis jeg er ude til et strategimøde, tegner jeg for eksempel: Hvem er der af mennesker? Hvad er formålet? Hvad vil de opnå? Hvordan kommer de derhen? Så tegner vi et kort med de skridt, de skal igennem for at nå målet.”



Hvilke virksomheder kommer du ud til?

”Det er hovedsageligt de store virksomheder som for eksempel Maersk og Novo.”



Har du tegnet meget som barn?

”Nej, bare helt almindeligt. Det meste har jeg bare lært undervejs. Rigtig mange ting kan tegnes ud fra en cirkel, en trekant og en firkant. Det handler om at tænke det så simpelt som muligt.”



Er grafisk facilitering udbredt i Danmark?

”KPMG er den eneste store virksomhed, der har grafiske facilitatorer ansat. Ellers er det mere små tomandsvirksomheder og den slags. Så mange er vi heller ikke, men der er mange kunder, der bruger os.”

Studieliv

Da **Selim Yumuk** begyndte på sit speciale om blasfemiparagraffen, hældte han til, at den skulle afskaffes. Undervejs i processen skiftede han holdning.

Af Mads Matzon
Foto Petra Kleis



Cand.jur. Selim Yumuk brugte fem måneder på sit speciale, som han fik 10 for.

Mit speciale:

BLASFEMIPARAGRAFFEN

BØR BLIVE

Hvad skulle du undersøge med specialet?

”Om man skulle fjerne eller beholde Straffelovens § 140 set i lyset af ytringsfriheden. § 140 er også kendt som blasfemi-paragraffen.”

Hvad siger paragraffen?

”Hvis personer offentligt forhåner eller spotter en lovlig religion her i landet, straffes de med bøde eller fængsel i op til fire måneder.”

Hvorfor valgte du emnet?

”Jeg ville skrive om et emne, der berørte ytringsfriheden, og indsævede det til at handle om blasfemiparagraffen.”

Havde du en mening om emnet, inden du begyndte på specialet?

”Jeg hældte til, at paragraffen skulle afskaffes med udgangspunkt i, at den begrænser ytringsfriheden.”

Og du skiftede så mening?

”Ja, jeg undersøgte blandt andet, om paragraffen virkelig begrænsede ytringsfriheden, og kom frem til helt andre ting.”

Hvilke?

”For eksempel at forarbejderne til paragraffen og dens placering i straffeloven

peger mere på, at formålet med den er at opretholde ro og orden i samfundet. Desuden er et argument for at afskaffe den, at det ikke er nutidigt at beskytte religiøse følelser på den måde. Men når man kigger på de domme, hvor den er brugt, så er det netop ikke kun for at beskytte religiøse.”

Er der mange domme om den?

”Nej, der er kun tre. De er fra 1938, 1946, og den tredje er fra 1970 og omhandler sangerinden Trilles kritiske sang om Gud – ‘Guds Øje’.”

Blev Trille dømt for sangen?

”Nej, men dommeren mente, at hun godt kunne have brugt et andet ordvalg i sangen.”

Hvad handler de andre to om?

”Den fra ’38 omhandler forfølgelse af jøder, og den fra ’46 omhandler en dåbs-handling til et maskebal.”

Hvad er din helt præcise konklusion?

”At blasfemiparagraffen ikke skal afskaffes, da den stadigvæk er aktuel, især i et multi-etnisk samfund. Samtidig konkluderes det, at den ikke begrænser ytringsfriheden, da man uden at blive dømt har kunnet sige stort set alt.”

Hvad ville der ske, hvis man fjernede den?

”Jeg tror, den har en præventiv virkning.”

Hvordan?

”For eksempel under Muhammed-krisen, hvor der var folk, som ville brænde koranen af på Rådhuspladsen. Der sagde politiet direkte, at de ville gå ind og anholde dem for overtrædelse af § 140, hvis de gjorde det. Det var for at opretholde ro og orden.”

Er der andet, du vil fortælle om specialet?

”Ja, jeg konkluderer også, at man skal give ret til privat påtale. Som det er nu, er det kun Rigsadvokaten, som kan tage initiativ til at anlægge en sag om § 140. Rigsadvokaten er en del af et politisk hierarki, så der er en fare for, at afgørelser om sagsanlæg bliver politisk begrundede.” ■

Specialets titel: ”Den udskældte paragraf - Straffelovens § 140”.

Specialets konklusion: Blasfemiparagraffen bør ikke afskaffes - blandt andet på grund af hensynet til den offentlige ro og orden, men også fordi den ikke begrænser ytringsfriheden.



DIREKTION

3

Dansk films grå eminence

Det kan være ensomt at være dansk films mest magtfulde mand. **Henrik Bo Nielsen** er kommet på kant med flere i filmbranchen og er blevet kaldt klodsmajor, kujon, Napoleon og rabiater og er sågar blevet truet med tæsk. Selv kalder han det dårlig opdragelse og vil hellere diskutere substansen i dansk films økonomiske krise.

Af Anders C. Østerby, freelancejournalist / Foto Ricky John Molloy



Dansk films højborg ligger forment i Gothersgade i det indre København. Her besøger ca. 150.000 gæster årligt Det Danske Filminstitut for blandt andet at se film i Cinemateket eller spise på restauranten SULT. I hjørnekontoret på tredje sal har Henrik Bo Nielsen siden 2007 siddet i spidsen for herligheden.

Mens vi sætter os i de sorte lædermøbler med et glasbord og en dobbelt espresso imellem os, komplimenterer jeg hans udsigt ud over Kongens Have, Rosenborg Slot og Livgardens Kaserne. Han kvitterer med historien om, at det i midt-halvfemserne blev besluttet, at dansk film skulle have et ordentligt hovedsæde.

“Man byggede om for det, der i dag vil være en svimlende sum. Der var noget schwing over det dengang. Det gør, at der er vingefanget til at lave biografvirksomhed, udstillinger og forskningsbibliotek. Hvis man mener det alvorligt, kan vi ikke have det til at ligge i en eller anden kontorbygning,” siger han.

Den 51-årige nordjyde beskrives af iagttagere som en dygtig administrator, lobbyist og embedsmand. Han opfatter dog først og fremmest sig selv som en, der leder. Det har han gjort, siden han som 22-årig jurastuderende blev chef for en sprogskole i Aalborg. Efter få år blev han flyttet til hovedkontoret i København, og allerede som 30-årig blev han administrerende direktør for Dagbladet Information.

Intellektuelt overskud

Palle Weis var chefredaktør på Information, da hans direktør gik til filmen, og han husker stillingsopslaget, som blev trykt i hans avis.

“Der stod, at man skulle kunne administrere, have sans for det kunstneriske og kunne lede en arbejdsplads med krea-

tive kræfter. Det havde han 15 års erfaring i. Han havde stor erfaring i at lede i et støttet system, hvor man skal tænke politisk og strategisk,” siger Palle Weis, som husker Henrik Bo Nielsen som en vellidt og empatisk leder med et stort hjerte.

Claus Christensen er chefredaktør for filmmagasinet EKKO og har fulgt filminstituttet og Henrik Bo Nielsens arbejde tæt. Han husker, at det blev sagt om Henrik Bo Nielsen, at han vidste noget om alt, undtagen film.

“Det var umiddelbart en svaghed. En anden svaghed var, at han i starten stod som en grå eminence, der var mere grå end eminence. Men han er en begavet og sympatisk administra-

tor, som har en evne til at sætte sig ind i nye ting. Efter kort tid kunne han tale med om for eksempel regional filmstøtte, som om han aldrig havde lavet andet,” siger Claus Christensen og roser Henrik Bo Nielsen for hans resultater.

“Han har overrasket virkelig positivt. At kunne gå ind i en branche, der er befolket af alt fra excentriske kunstnere til købmænd, ofte med heftigt temperament, kræver intellektuelt overskud, og det har han. Selv om han ikke selv har celluloid i blodet, har han alligevel med situationsfornemmelse formået at leve sig ind i branchen,” lyder det fra Claus Christensen.

Splitter branchen

Ifølge EKKO-redaktøren formåede Henrik Bo Nielsen at samle en filmbranche, der

var splittet, da han kom til. Nu er han til gengæld ved at gøre det modsatte, mener han. Det helt store stridspunkt er den nye fireårige filmaftale, som skal gælde fra 2015. Her har filminstituttet inviteret repræsentanter fra telebranchen inden for til forhandlinger om at gøre nye spillefilm tilgængelige for streaming efter kort tid. I dag har biograferne eksklusivitet i fire måneder. Forslaget er faldet brancheforeningen Danske Biografer for brystet.

“Ordet rasende er vel det eneste, der dækker,” som Henrik Bo Nielsen lakonisk udtrykker det.

"Der, hvor jeg er født, blæser det stort set året rundt, og det gør, at man måske står lidt bedre fast, end folk gør flest"

Henrik Bo Nielsen



Kim Pedersen, direktør for Danske Biografer, mener ikke, at Henrik Bo Nielsen formår at argumentere godt nok for idéen, men forudser derimod, at alle - ikke blot biograferne - i branchen vil tabe penge.

“Det fremstår som ønsketænkning. Det er baseret på guld-krukken for enden af regnbuen, der er absolut intet fra de eksperimenter, der er fra udlandet, der viser, at planen kan bære,” siger Kim Pedersen og henviser til et amerikansk forsøg, hvor 14 film blev frigivet efter kort tid på det store lærred.

“Det skadede det generelle filmmarked i hele USA. Folk skal nok se James Bond og Twilight på førstedagen, men det gik ud over de mindre film, fordi man kunne se dem billigere kort tid efter. Undersøgelser viser, at forbrugerne ikke vil betale den høje pris, fordi filmen lige om lidt er meget billig tilgængelig. De vægter prisen over aktualiteten,” siger Kim Pedersen og peger på, at man i andre lande principielt har fire måneders hold back.

“Henrik Bo Nielsen er den mest rabiate i hele filmverdenen i sine planer. I de andre lande har man dog en vis økonomisk sans for det her. Det kan man ikke forlange af en embedsmand, at han skal have, men dansk film kan ikke klare sig uden privat kapital - så medmindre der er filantroper derude, vil det vanskeliggøre betingelserne for dansk film, fordi mulighederne for finansiering forringes.”

Brug for flere penge

Claus Christensen fra EKKO mener dog, at man ikke kan lukke øjnene for den digitale verden.

“Selvfølgelig skal dansk film også være der, og det vil være en gigantisk fejl ikke at afprøve det. Så det er båret af fornuft, som jeg ser det, og det er et spørgsmål om at finde nogle kompromiser, som jeg er ret sikker på, at Henrik Bo Nielsen nok skal finde frem til.”

Selv er Henrik Bo Nielsen enig med Kim Pedersen i, at det høje niveau i dansk film dårligt kan opretholdes uden flere penge.

“Den enkle måde ville være bare at få en større check fra

“Det er skont, at folk diskuterer med hjertet, men hvis de lader være med at gøre det med hovedet under armen samtidig, får vi en bedre måde at tale sammen på”

Henrik Bo Nielsen

det offentlige. Det har man da lov at håbe på, men der er ikke nogen garanti for, at det vil gå sådan. Biograferne beskytter, hvad man opfatter som velerhvervede rettigheder. Det forstår jeg sådan set godt. Hvis jeg var biografdirektør, ville jeg da også sige:

“Vi sidder solidt på den første del af vinduet, hvorfor skulle vi da lave om på det? Det er kortsigtet, men fair nok,” siger han.

Stalinistisk system

Henrik Bo Nielsen kalder det en megatrend, at forbrugerne insisterer på at have ting til rådighed, når og hvor det passer dem, men han tror ikke, at danskerne holder op med at gå i biografen.

“Det er forskellige forbrugssituationer. I 2013 fik vi ketchuppeffekten i form af Netflix, Youbio, HBO Nordic. Alene på Netflix var der 400.000 danskere inde og gøre forsøget. Der har aldrig været så mange film til rådighed for danskerne som i 2013. Rigtig mange af dem var gratis, fordi det var under gratis prøveperioder. Og der blev altså solgt ligeså mange billetter til danske film i biografen i '13 som i '12. Vi kan også se, at for de fleste film er langt de fleste billetter solgt, når der er gået otte uger.”

Henrik Bo Nielsen kalder det nuværende system rigtigt - stalinistisk, når han sætter det på spidsen.

“Det siger jeg, fordi der kun er en måde, man kan sælge film på, og det er ligegyldigt, om man laver Kvinden i buret, Lars von Triers Nymfomaniac, eller hvad katten man gør. *One size fits all*. Jeg har brugt så meget af mit liv på afsætnings-



strukturer og forbrugermønstre, at det, tror jeg simpelthen ikke, er en korrekt vurdering af potentialet. Jeg tror, der er andre muligheder.”

Dårlig opdragelse

Når det handler om substansen, diskuterer og argumenterer Henrik Bo Nielsen hjertens gerne. Men han har svært ved at forholde sig til de deciderede personangreb, som han også er blevet udsat for. Et par eksempler: Kim Pedersen har sammenlignet filminstituttet med Nordkorea og dets direktør med Napoleon. Producentforeningens direktør Klaus Hansen har kaldt ham klodsmajor, og Peter Aalbæk Jensen fra filmselskabet Zentropa har råbt kujon og truet med tæsk i et direkte radioprogram. Jeg spørger hovedpersonen, hvordan han har det med den del af opmærksomheden.

“Jeg synes, det er voldsomt ubehageligt. Og jeg synes også, det er dårlig opdragelse. Anden etiket er der vel ikke at hæfte på, for det er selvfølgelig ikke en måde for voksne mennesker at tale med hinanden på,” siger han stiltødt og peger på en af filmbranchens mindre tiltalende sider.

“Der er tit en meget drakonisk retorik. Ting er altid katastrofer. Men det kan ikke alt sammen være katastrofer, nogle gange går det bare lidt dårligt eller lidt uheldigt eller uhenigtsmæssigt. Det er en mærkelig mangel på sproglig præcision. Der også en tendens til, at det er meget svært at acceptere, at man godt fagligt kan være uenig i substansen, hvor man må prøve at argumentere sig frem, og på et tidspunkt er der nogen, der er tillagt retten til at træffe en beslutning, og så må man respektere det. Det er en dialogform, der bærer hovedparten af samfundet. Her bliver det meget hurtigt til, at hvis man har en anden vurdering af indtjeningspotentialet på nettet, så er man idiot. Jeg synes, det er skønt, at folk diskuterer med hjertet, men hvis de lader være med at gøre det med hovedet under armen samtidig, får vi en bedre måde at tale sammen på.”

Nordjysk robusthed

Han mener godt, han ville kunne få byrettens ord for injurier i en række tilfælde, men konstaterer, at ytringsfrihedens grænser er vide. Sindigt. Nordjysk.

“Der, hvor jeg er født, blæser det stort set året rundt, og det gør, at man måske står lidt bedre fast, end folk gør flest,” siger han med et smil og tilføjer om den konkrete Zentropasag, hvor der var postulater fremme om rod i bilagene fra Lars von Triers film *Antichrist*:

“Hvis ikke jeg havde oplevet, at min egen bestyrelse, rigsrevisorer og statsrevisorer havde været klare i spytet, kan

det godt være, at jeg havde tænkt: Det her ser meget besværligt og ensomt ud. Men jeg er faktisk i stand til at læse en kammeradvokats vurdering af, hvorvidt det var et tilfælde, hvor der var ret eller pligt til at gribe ind, og hvis man læser den, er man ikke i tvivl om, at vi havde pligt til at bore sagen ud.”

Men det er vel også ensomt at være dansk films mest magtfulde mand?

“Vi er en direktion på fem mennesker, som evner, både når det stormer, og når der er en rød løber og et glas i hånden, at have det rigtig godt med hinanden. Det gør ensomheden lidt mindre. Men du har da ret i, at når pressestormen virkelig blæser, og man cykler forbi kiosken med ubehageligheder på spisesedlerne, er man helt alene. Det føles meget urimeligt, når det bliver konsekvensen af at passe sit arbejde. ■

FAKTA

Det Danske Filminstitut er en statsinstitution under Kulturministeriet, som støtter filmproduktion, film lancering, film distribution og filmkultur i Danmark gennem forskellige støtteordninger. Den danske stat bidrager med cirka 350 mio. kroner årligt, hvilket i mange tilfælde dækker halvdelen af filmenes budget. Resten kommer fra udenlandske partnere og private aktører.

BLÅ BOG: HENRIK BO NIELSEN

- Født 1961 i Vadum i Nordjylland. Er gift og har to børn
- Siden august 2007: Administrerende direktør, Det Danske Filminstitut
- 1992-2007: Administrerende direktør, Dagbladet Information
- 1991-92: Salgs- og marketingdirektør, Dagbladet Information
- 1987-1991: Afdelingschef (og fra 1990 direktør), marketingbureauet Multipost
- 1984-86: Direktør for sprogskolen Berlitz København
- 1983-84: Direktør, Berlitz Aalborg
- 1980-84: Jurastudier på Aarhus Universitet.



Analyse

EUROZONENS ØKONOMISKE BEREDSKABSPLAN

SKUDT NED

Den tyske forfatningsdomstol har talt: Den Europæiske Centralbanks program til håndtering af akutte statsgældskriser i Eurozonen er forfatningsstridigt. Betyder det noget, eller er det 'juristeri' uden egentlig betydning for eurozonens fremtid?

Af Jakob Vestergaard, cand.polit., ph.d. og seniorforsker ved DIIS
Illustration Shutterstock

I september 2012 annoncerede den europæiske centralbank (ECB) det såkaldte OMT program (Outright Monetary Transactions, red.). Det lovede ubegrænsede opkøb af statsobligationer, hvis et eller flere medlemmer af Eurozonen skulle komme i så alvorlige problemer på statsobligationsmarkederne, at det kunne true prisstabiliteten i eurozonen og i værste fald selve euroens overlevelse. OMT programmet har endnu ikke været i brug, men alene det at ECB forpligtede sig på denne måde, fik med forbløffende hastighed de meget høje renter på bl.a. spansk og italiensk statsgæld til at falde. En farlig situation med stigende renter på statsgæld i flere af eurozonens lande – som i yderste konsekvens truede med at vælte euroen – var afviklet, nærmest fra den ene dag til den anden.

I Tyskland var OMT programmet langt fra populært.

Løftet om potentielt ubegrænsede opkøb af statsobligationer var betinget af strenge budget- og strukturreformer, men det ændrede ikke ved grundholdningen blandt tyskerne. Programmet ville betyde, at tyske skatteydere ville komme til at betale for uansvarlig økonomisk politik og lemfældige offentlige finanser i særligt de sydeuropæiske lande. På den baggrund blev OMT programmet indstævnet for den tyske forfatningsdomstol stort set samme dag, som det blev lanceret af ECB. Jens Weidmann, chefen for den tyske Bundesbank, var en ledende kritiker af OMT programmet, men der var hele 35.000 medunderskrivere, da sagen blev indstævnet.

Forfatningsstridig beredskabsplan

I starten af februar måned afsagde den tyske forfat-



ningsdomstol sin dom: OMT programmet strider imod den tyske forfatning, går langt uden for ECBs mandat, bryder med statslig suverænitæt, og omgår forbuddet mod monetær finansiering af offentlig gæld. Professor Marcel Fratzscher, leder af det tyske forskningsinstitut, DIW Berlin, konkluderede umiddelbart efter dommen: OMT programmet er dødt i enhver praktisk henseende.

Trods den klare afgørelse har der været en del usikkerhed efterfølgende. Den tyske forfatningsdomstol gjorde nemlig det, at den bad EU-domstolen om at belyse en række forhold yderligere. Nogle iagttagere har fortolket dette som udtryk for pragmatisme. Nok var det vigtigt for den tyske forfatningsdomstol at gøre sin principielle stillingtagen så tydelig som mulig, men lige så afgørende var det at undgå for alvor at spænde ben for Den Europæiske Centralbank og skabe panik i eurozonen. Og derfor 'overgav' man sagen til EU-domstolen.

Ledende iagttagere anfører, at den læsning er en meget alvorlig fejltagelse, hvor udbredt den end er. Euroskeptikerne fejrer allerede sejren, ikke mindst i Tyskland, forklarer kommentator på Financial Times Wolfgang Münchau. Hvor tidligere afgørelser i den tyske forfatningsdomstol om sager vedrørende euroen altid har været en juridisk version af "Ja, men..", så var dommen denne gang et rungende "Nej, nej, nej" – uanset om man har bedt EU-domstolen belyse en række forhold yderligere. Det, den tyske forfatningsdomstol har bedt EU-domstolen om, er en juridisk vurdering, fra et europæisk perspektiv, af de ting, de tyske dommere har fundet mest problematiske: Finder EU-domstolen, at OMT er i strid med ECBs mandat? Er det efter EU-domstolens opfattelse nødvendigt, som minimum, at ændre OMT programmet, så der ikke kan være tale om "ubegrænsede" opkøb af statsobligationer? Og mener EU-domstolen virkelig, at OMT programmet hverken er en form for monetær finansiering af statsgæld (og dermed i strid med EU-traktaterne) eller underminerer medlemslandenes nationale suverænitæt?

Konstitutionel krise

Dette er på ingen måde et udtryk for, at den tyske forfatningsdomstol har lagt sig på ryggen og overgivet sig til EU-domstolen og den ubønhørlige logik om at gøre "whatever it takes" for at redde euroen. Tværtimod mener Wolfgang Münchau, at det er en alvorlig udfordring

af eurozonen. Og hverken ECB eller EU-medlemslande med alvorlige statsgældsproblemer kan automatisk ånde lettet op, hvis EU-domstolen frifinder OMT programmet. Tværtimod vil dette skabe en konstitutionel krise, hvor EU-lov står i direkte modstrid med den tyske forfatning, og det er naivt at tro, at tyskerne vil lade det passere i velvillighedens navn.

Marcel Fratzscher er enig i den udlægning. Han understreger desuden, at dommen rækker langt videre end selve OMT programmet. I dommen anføres det, at OMT programmet kun kan være lovligt, hvis det undgår enhver "indblanding i den fri prisdannelse på markederne". Problemet er, at hvis det princip bliver lagt til grund, så vil stort set alle ECBs interventioner med et slag være ulovlige. For Fratzscher er den del af domsafgørelsen langt det mest alvorlige og foruroligende slag for Europas fremtid.

Uagtet uenigheden om, hvordan det skal fortolkes, at den tyske forfatningsdomstol har bedt EU-domstolen tage sagen op, er de fleste enige om, at OMT programmet er sat ud af spillet, indtil EU-domstolen

"Kan eurozonen klare sig uden en beredskabsplan, der har bred opbakning i kredsen af medlemslande?"

har udtalt sig, hvilket forventes at ligge mindst et år ude i tiden. Hvad sker der, hvis et af eurozonens medlemslande i den mellemliggende periode får alvorlige problemer med statsgælden, hvis renten på et medlemslands statsobligationer på ny stiger markant med potentielt underminerende effekt på eurozonen? Vil ECB så kunne trodse den tyske forfatningsdomstol (og den tyske Bundesbank) og give sig i kast med ubegrænsede støtteopkøb? Det er svært at forestille sig dét scenarie. Men alternativet – at ECB i en sådan situation ikke griber ind – er om muligt endnu sværere at forestille sig. Det er derfor, situationen er så foruroligende. Kan eurozonen klare skærene uden en beredskabsplan, der har bred opbakning i kredsen af medlemslande? ■



Af Mikkel Arre

JORDEN RUNDT

Afrikanere: Hvad bruger I pengene til?



Stadig flere afrikanere betaler deres skat med glæde. Det viser en opinionsundersøgelse fra Afrobarometer, der har spurgt 43.000 personer i 29 lande syd for Sahara. Men selv om 71 procent bakker op om de lokale myndigheders ret til at opkræve skat, peger undersøgelsen på flere problemer, der udfordrer tilliden til skattesystemerne. Tre ud af fire opfatter de embedsmænd, der indkræver skatterne, som helt eller delvist korrupte, og lige så mange har svært ved at gennemskue, hvad regeringerne egentlig bruger skatteindtægterne til. På den front står det bedst til i Botswana og Sydafrika, hvor det dog stadig er over halvdelen, der har vanskeligt ved at finde ud af, hvor deres skattepenge ender.

Foto: Shutterstock

Valg i april giver verdensrekord

Mere end en milliard borgere kan gå til stemmeurnerne i deres hjemlande i april, der dermed skriver sig ind i verdenshistorien. Aldrig har så mange kunnet stemme i løbet af en måned, skriver The Guardian. Både Indien og Indonesien, der med hhv. 800 og 190 millioner stemmeberettigede er verdens største og tredjestørste demokrati, afholder parlamentsvalg. Også to af de seneste års mere omtalte skrøbelige demokratier aktiverer vælgerne. I Irak er der valg til parlamentet, mens afghanerne skal vælge en afløser til den afgående præsident, Hamid Karzai.



Foto: Shutterstock

FORBRUGERE SKYLD I VESTLIGT MADSPILD

Mindst en fjerdedel af den mad, der bliver produceret, bliver aldrig spist. Det viser en global opgørelse fra Verdensbanken. I Nordamerika og Oceanien ryger 42 procent af den tilgængelige mad i affaldsskunken, og 61 procent af dette madspild skyldes, at forbrugerne smider maden ud. Også i Europa står forbrugerne for over halvdelen af spildet. På Verdensbankens website kalder bankens præsident, Jim Yong Kim, situationen "skamfuld" og fortsætter: "Millioner af mennesker i hele verden går sultne i seng hver aften, og alligevel ender millioner af tons mad i skraldespande eller bliver ødelagt på vej til markedet. Vi er nødt til at tackle problemet i hvert eneste land for at forbedre fødevarer sikkerheden og udrydde fattigdom."

HOLLÆNDERE VILDE MED DELTID

En ud af tre hollændere på arbejdsmarkedet – heraf over halvdelen af kvinderne – har et deltidsjob, og stort set alle er tilfredse med det. I lande som Irland og Slovakiet er en kort arbejdsuge derimod langt fra så eftertragtet.

Land	Arbejder deltid (i %)	Heraf paufrivillig deltid (i %)
Holland	37,8	6,5
Irland	25,0	30,2
Storbritannien	24,9	16,5
Tyskland	22,1	14,1
Norge	19,8	5,8
Danmark	19,4	12,7
Sverige	14,3	22,8
Tjekkiet	4,3	16,7
Slovakiet	3,8	58,0

Kilde: OECD (2012). Udvalgte lande.

Billigere forsikring

Vi er flere end 80.000 medlemmer i Djøf

Det gør os til stærke forhandlere

Som giver en masse fordele

Der kommer hvert enkelt medlem til gode

Som medlem af Djøf kan du få op til 32% i rabat på dine private forsikringer hos Codan. På din første forsikring sparer du 20%. På den næste 28%. Og tegner du tre eller flere, får du hele 32% i rabat*. Når 80.000 medlemmer står sammen, kan vi forhandle os frem til en masse gode fordele. Så det bliver billigere for os allesammen. Hver især.

Ring til Codan på 33 55 30 80 eller læs mere på djoef.dk/forsikring



*For at opnå rabat skal du samle mindst 2 forskellige forsikringer f.eks. indbo- og bilforsikring.



LEDERE MOTIVERER STADIG SOM FOR 100 ÅR SIDEN

Selvom ledere i dag har en bred palette af motivationsredskaber til rådighed, gør de fleste stadig som under industrisamfundet. De motiverer med løn og bonus. Dermed overser de muligheden for at kunne få langt mere motiverede medarbejdere, hvis de brugte lidt mere nuancerede metoder, siger motivationsforsker Peter Holdt Christensen.

Af Annemette Schultz Jørgensen, freelancejournalist / Foto Nana Reimers

Resume: Ledere reducerer i dag medarbejdere til simple maskiner, fordi de udelukkende motiverer gennem løn og andre økonomiske incitamenter. Dermed ødelægger de muligheden for at skabe en langt højere motivation ved også at appellere til den naturlige begejstring, som de fleste mennesker har for deres arbejde. Og derfor går danske arbejdspladser i dag glip af et stort kreativt potentiale. Det siger motivationsforsker Peter Holdt Christensen i en ny bog, der anbefaler ledere at arbejde mere evidensbaseret i deres egen organisation og blandt andet motivere mere efter såkaldte kollektive og ideologiske motivationsfaktorer.

Selvom højere løn, tillæg og bonus langt fra er det, der motiverer ansatte mest eller skaber størst engagement blandt medarbejderne, er det alligevel næsten udelukkende de motivationsmetoder, ledere læner sig op af i dag. Det betyder, at man faktisk stadig motiverer, som man gjorde det under industrisamfundet. Og derfor slet ikke får udnyttet de mange andre motivationsredskaber, som forskningen har udviklet de sidste 100 år.

Sådan lyder det fra Peter Holdt Christensen, motivationsforsker og lektor på Institut for Strategi og Globalisering på CBS, der i en ny bog opfordrer ledere til at udvide repertoire af motivationsredskaber.

Ledere motiverer kun med løn og bonus

”Opfattelsen af mennesket, som udelukkende styret af økonomiske incitamenter, er jo flere hundrede år gammel. Og vi har jo for længe lært, at vi også er styret af mange andre forhold, og at der findes et hav af andre måder at motivere medarbejdere på. Alligevel motiverer ledere i dag næsten kun gennem løn, tillæg og bonus. Det er ærgerligt, for dermed får de slet ikke motiveret og engageret medarbejderne så meget, som de kunne, og går derfor glip af et stort kreativt potentiale,” siger Peter Holdt Christensen.

Han udgav i 2013 bogen *Motivation i organisationer*, hvori han beskriver, hvad ledere kan gøre for at motivere folk til at yde deres bedste, og gennemgår både de klassiske og de nyere perspektiver på motivation i organisationer.

”At arbejde med motivation handler først og fremmest om at forstå, hvad der påvirker menneskers adfærd. Og ikke mindst at indse, at det er der utrolig mange forskellige faktorer, der gør. De faktorer er man nødt til at sætte sig ind i, hvis man vil motivere sine medarbejdere mest muligt, og det er det, jeg forsøger at give et bidrag til i min bog,” siger Peter Holdt Christensen.



Menneskets forskellige behov

I bogen opdeler han forskellige antagelser om, hvad der styrer menneskers adfærd i fem overordnede kategorier og gennemgår de motivationsteorier, der læner sig op af dem.

Det første sæt af antagelser fokuserer på, at mennesker i høj grad er styret af oplæring og vaner. Det var især behaviorismen, der påviste, at vi langt hen ad vejen er styret af vaner og lignende automatisk adfærd. Vaner, rutiner og regler fylder stadig meget på arbejdspladser og er klart vigtige motivationsfaktorer, men ifølge Holdt Christensen også faktorer, som ledere skal være opmærksomme på, så vanerne ikke bare blive en sovepude for den måde, man gør tingene på.

Det næste sæt antagelser opstod ud fra den klassiske økonomiske teori og betød, at man også begyndte at se mennesker som motiverede af penge. Det førte, udover lønnen, også til de andre former for økonomiske incitamenter som bonus og tillæg, som altså stadig er de mest dominerende motivationsformer i dag.

Det tredje sæt af antagelser kom i begyndelsen af 1900-tallet med især Maslows behovspyramide og har siden ført til en lang række af forskellige motivationsteorier. De fokuserer på, at mennesker ikke bare er styret af økonomi og automatik, men også af en række indre behov, ikke mindst på arbejdspladsen.

”Med erkendelsen af, at vi som mennesker også har stærke indre behov, opstod en lang række nye motivationsteorier. For det lærte os, at vi på jobbet fx har brug for at føle sikkerhed, at vi har brug for at være en del af et fællesskab, ligesom vi har behov for at føle os kompetente og derfor også opnå ros og feedback. Det betød, at man begyndte at fokusere på, hvordan man kan indrette arbejdspladsen mere efter disse behov, hvilket med ét gjorde det at motivere medarbejdere til en lidt me-

re kompliceret ledelsesbedrift,” siger Peter Holdt Christensen og fortæller, at en fjerde gruppe af antagelser siden har peget på, at mennesker også har sammenlignende adfærd.

”Siden har vi så også lært, at mennesker ikke bare er påvirkede af, hvilken løn vi selv får, eller hvordan vores chef giver os feedback. Vi er også styret af, hvordan vores kolleger bliver behandlet, hvilket kun har gjort det at motivere endnu mere kompliceret. For det viser jo, at motivation ikke bare er noget absolut, men også er relationelt, fordi vi som personer sammenligner os med andre,” siger motivationsforskeren, som endelig nævner det femte sæt af antagelser, som mange nyere motivationsteorier kobler sig op på.

Nemlig at mennesker også har en positiv adfærd og altså stik imod, hvad andre opfattelser tidligere har ment, faktisk i udgangspunktet gerne vil arbejde. Vi har nemlig også en indre medfødt motivation og begejstring, som man som leder kan appellere til ved at skabe positive rammer, så medarbejdere kan udleve den begejstring.

Ledere gør medarbejdere til simple individer

”Der findes altså et hav af forskellige motivationstilgange, og det er i virkeligheden nok det, der er problemet for ledere i dag. De har svært ved at overskue de mange metoder, og derfor gør mange bare, som de andre gør, og som er det, ledere altid har gjort. Bruger lønnen og de andre økonomi-



"Der findes et hav af forskellige motivationstilgange, og det er i virkeligheden nok det, der er problemet for ledere i dag"

Peter Holdt Christensen

ske incitamenter som redskaber,” siger Peter Holdt Christensen.

Han understreger, at der ikke i sig selv er noget galt i, at man i dag stadig bruger økonomiske belønninger. Da vi jo ved, at mennesker er styret af økonomi.

”Problemet er bare, at vi også er styret af en masse andre faktorer. Men hvis man overser dem og kun taler til medarbejdernes økonomiske behov, som man gør i dag, så kommer man til at reducere dem til simple maskiner,” siger Peter Holdt Christensen, som kalder det for en slags undermineringseffekt, når ledere kun appellerer til medarbejdernes økonomiske behov og helt undlader at fokusere på de indre faktorer, der også skaber engagement og arbejdsglæde.

”Dermed risikerer man at ødelægge den naturlige begejstring, man ellers kunne vække med andre motivationsmetoder, og som kunne skabe en langt højere motivation på danske arbejdspladser. Det er ærgerligt,” siger han.

Kollektive motivationsfaktorer er overset

En af de faktorer, som ledere, ifølge Peter Holdt Christensen, burde fokusere mere

på, er de kollektive motivationsredskaber.

”De fleste arbejdspladser fungerer jo i dag som fællesskaber og har virkelig brug for, at folk kan løse opgaver sammen. Men næsten al form for motivation fokuserer i dag ikke desto mindre kun på individet. Man kunne derfor med stor fordel begynde at motivere mere bevidst, så man understøttede og fremmede samarbejdet mellem medarbejdere,” siger Peter Holdt

Christensen og fortæller, at det gør man for eksempel ved at tydeliggøre overfor medarbejderne, at de udgør en del af en gruppe, og ved at gøre det synligt, hvordan den enkeltes input bidrager til det samlede produkt og output.

Derudover peger han også på det, han kalder ideologiske belønninger, som en af de nyere tilgange, ledere med fordel kunne fokusere

mere på.

”Det bliver i dag vigtigere og vigtigere for medarbejdere at være en del af en organisation, der bidrager til at gøre verden bedre. Og det at arbejde med noget, der giver mening, har stor betydning. Den slags såkaldte ideologiske belønninger kunne ledere i dag også arbejde langt mere aktivt med,” siger motivationsforskeren.

"Næsten al form for motivation fokuserer i dag kun på individet"

Peter Holdt Christensen

Kend dine medarbejdere før du motiverer

Han anbefaler ledere at starte med at lære deres medarbejdergruppe bedre at kende, hvis de gerne vil være bedre til at motivere.

”Lederes motivationsmetoder tager mest afsæt i, hvad andre ledere gør, og ikke ret meget i, hvad der egentlig virker. Der bliver med andre ord ikke arbejdet ret evidensbaseret med motivation i organisationer i dag, og derfor ved ledere faktisk ikke rigtigt, hvad der egentlig har effekt blandt deres egne medarbejdere, og hvad der ikke har,” siger han.

”Vil man gerne kunne motivere sine medarbejdere bedre, må man derfor starte med at kigge indad. Og så erkende, at medarbejdere ikke bare er styret af én ting, men af mange, og at forskellige medarbejdere er styret af forskellige ting. Det kræver, at man skaber sig et overblik over, hvad der konkret virker, og hvad der ikke virker i forhold til de medarbejdere, man har med at gøre, og så motiverer derefter. Ja, det er da udfordrende, for der er mange tilgange, men til gengæld er potentialet også stort,” slutter motivationsforskeren. ■



BLÅ BOG: PETER HOLDT CHRISTENSEN

- 45 år.
- Cand.merc. 1997, ph.d. 2001 fra Copenhagen Business School.
- Lektor ved Institut for Strategi og Globalisering på Copenhagen Business School.
- Forsker i, hvordan mennesker opfører sig på arbejdspladsen og har især fokus på motivation,

samarbejde, videndeling og på, hvordan de fysiske rum påvirker menneskers adfærd, interaktion, jobtilfredshed og performance.

- Har blandt andet udgivet Rumforskning (2009), Mere videndeling (2010), Samarbejde i organisationen (2012), og senest Motivation i organisationer (2013).

Tillidseffekten



Af Kim Rosenkilde, udviklingskonsulent i Hedensted Kommune

Djøfbladet nr. 2, 2014 indeholdt en artikel om tillidsreformens 7 principper. Det var befriende at høre en politiker tale om tillidsreformen og begrebet tillid som et væsentligt element til udvikling og innovation. Som tillidsrepræsentant (tr) i en del år er jeg ikke i tvivl om "tillidseffekten". Tillid er et væsentligt element, som skal være til stede i organisationen for at skabe udvikling, innovation og fornyelse. Det være sig tillid mellem ledelse og medarbejder som tillid medarbejdergrupperne imellem.

Niels Thygesen m.fl. skriver i bogen "Tilliden og Magten" (2008), at tillid er et positivt ladet ord, som ofte bruges om menneskers positive forventninger til fremtiden. Tillid forbindes ofte med begrebet social kapital, som er et udtryk for, hvor stærke og gensidig forpligtigende relationerne mellem individer er samt, hvor meget vi kan trække på hinandens velvilje.

Tillid opstår ikke af sig selv. Man skal hele tiden gøre noget aktivt med sine ord og handlinger for at få tilliden til at fungere i praksis. I mange organisationer er innovation et modeord. Der er ikke den kommune eller anden offentlig organisation med respekt for sig selv, som ikke har sat innovation på dagsordenen.

Innovation bliver ofte til ledelsens projekt, noget der sættes på dagsordenen som et forløb med et begyndelses- og sluttidspunkt. Dette skyldes, at man ofte i praksis glemmer at anerkende innovation som en daglig tilstand hos medarbejderne. Innovation er allerede til stede i en hver organisation, og Thygesen m.fl. kalder den tillid, lederen er i stand til at vise medarbejderne, for "navlestrengen til dette potentiale".

Jeg arbejder i en organisation, der tror på og udøver tillid. Jeg oplever, at tilliden

mellem ledelse og medarbejder er høj med en dertilhørende stor tillidseffekt i form af merværdi i organisationen. Merværdi i forhold til:

- Udvikling og skabelse af ny og bedre velfærd for færre eller samme ressourcer.
- Skabelsen af et godt arbejdsmiljø hvor medarbejdere og ledelse har en høj trivsel.
- Et opgør med nulfejlskulturen, hvor der skabes en bedre udnyttelse af ressourcer, da arbejdstiden bruges på arbejde og ikke unødige kontroller mv.

Som leder er det vigtigt hele tiden at være i en indre dialog med sig selv og opøve evnen til at kigge udad, reflektere over omgivelserne og fornemme, hvad der skal til for at skabe tillidsbaserede relationer.

Tillid er også et vigtigt element medarbejdergrupperne imellem. Ofte rejser debatten om varme versus kolde hænder i den offentlige sektor, eller der tales negativt om enkelte faggrupper, som når man taler om "en stigende djøfisering af samfundet".

Hvis vi ønsker at udvikle velfærdssamfundet, er sandheden efter min mening den, at alle faggrupper er hinandens nødvendige forudsætninger med de forskellige kompetencer, hver især er i besiddelse af.

Eksempelvis kan nævnes pilotprojektet "attraktiv og fleksibel dagpleje" i Hedensted Kommune. Projektet løber i perioden 1. februar 2014 og 2 år frem. På baggrund af

et faldende børnetal og en stigende efterspørgsel efter vuggestuepladser har FOA og Hedensted Kommune i samarbejde etableret et pilotprojekt til at afprøve muligheden for at skabe mere fleksibilitet i dagplejen.

Til at arbejde med projektet har der været nedsat en arbejdsgruppe bestående af ledelse, tr- og sikkerhedsrepræsentanter, FOA samt 2 udviklingskonsulenter. Arbejdsgruppen kørte en proces, hvor forældre, mødregrupper, private børnepassere,

pladsanvisning, erhvervsledere og forældrebestyrelser blev involveret i at levere input til arbejdsgruppen.

Resultatet blev det nævnte pilotprojekt. Hvor forældrene tidligere blev visiteret til dagplejen via 6 forskellige moduler, er modulerne nu afskaffet. I pilotprojektet aftales den enkelte dagplejes åbningstider nu i dialog mellem den enkelte dagplejer og forældrene.

Dette er blot et af mange eksempler på et udviklingsprojekt, som er blevet til på baggrund af brugen af forskellige faggruppers kompetencer. De forskellige faggrupper er hinandens nødvendige forudsætninger. Når vi har tillid til og indgår i tillidsbaserede relationer med hinanden, kan vi sammen være med til at udvikle og nytænke fremtidens velfærd og fremme innovation i organisationen. Det har jeg set talrige eksempler på. ■

"Tillid er et væsentligt element, som skal være til stede i organisationen for at skabe udvikling, innovation og fornyelse"



**Vi har ikke isbjørne i gaderne,
så du kan roligt gå på arbejde**

www.naalackersuisut.gl

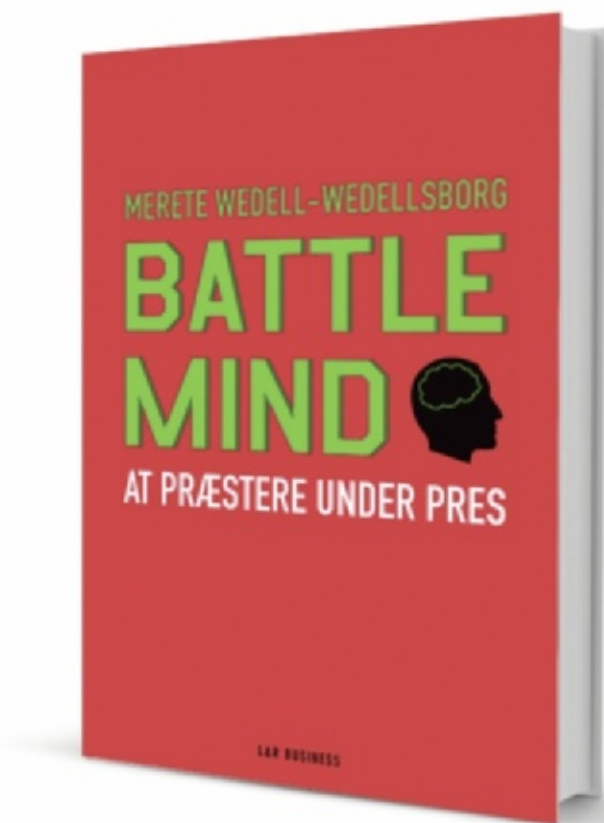
At præstere under pres

Hvorfor bliver nogle mennesker bedre under pres, mens andre mister grebet? Det er det spørgsmål, som Merete Wedell-Wedellsborg rejser i bogen *Battle mind – at præstere under pres*.

Af James Høpner, cand.merc., efteruddannelseschef

Begrebet ”battle mind” er hentet fra den militære verden, hvor man har anvendt det til at finde ud af, hvordan soldater reagerer under pres, og hvilke konsekvenser det har for dem, som ikke kan klare presset. Bogen giver derfor ikke overraskende et indblik i, hvordan udvalgte chefer i det danske forsvar har forsøgt at modstå presset. En interessant, men også skræmmende indsigt, som Merete Wedell-Wedellsborg formidler meget stærkt.

Heldigvis er det dog ikke denne ”krigsfortælling”, der fylder mest i bogen. Tværtimod er bogen mere optaget af at folde begrebet ud i forhold til mere fredelige organisationer, fx ministerier, medievirksomheder og banker. Denne kobling er én af bogens helt store styrker. En anden styrke er Merete Wedell-Wedellsborg fantastiske evne til at gøre hendes forskning og praksiserfaring relevant og konkret. Man får blandt andet en række konkrete metoder til at præstere bedre under pres, som er velafprøvede og med et solidt forskningsmæssigt afsæt. Og hvad der er endnu en styrke ved bogen er, at forfatteren åbner et vindue ind til, hvordan hun selv



som erhvervspsykolog konkret arbejder med at styrke hendes klients ”battle mind”. Ikke på en selvhøjtidelig eller sælger-agtig måde, men på en seriøs og sober måde, så man får oplevelsen af en usædvanlig reflekteret erhvervspsykolog, der ikke er blind for de vanskeligheder, der er med at udvikle vores ”battle mind”.

Tænd din ’battle mind’

Bogen er delt i tre hoveddele. Den første del er en introduktion til, hvad en ”battle mind” er, og hvordan man får sat gang i sit ”beredskab” i pressede situationer. Har man ikke lyst til den store udfoldelse af begrebet, men vil hurtigt i gang, skal man blot læse kapitel to, hvor man får en nem og enkel tre-trins-raket til at tænde for sin ”battle mind”. Vil man gerne lidt dybere, skal man forbi bogens anden del, som giver en lidt mere udførlig forklaring. Herunder hvordan man træner sig selv i at præstere under pres. Bogens sidste del henvender sig særligt til de ledere, som gerne vil styrke medarbejdernes evne til at klare sig igennem pressede situationer.

Udover at bogen er godt struktureret omkring disse tre dele, og

derudover er meget velskrevet, så indeholder den en række gode og illustrative cases med kendte folk, som Anders Fogh Rasmussen, Merete Eldrup og Henrik Sass Larsen. Nogle af disse ”kendisser” kommer man tæt på, og det er klart de bedste cases. Enkelte er mere forudsigelige, men dog stadig ikke uinteressante (ja, rigtigt gættet: Anders Fogh åbner ikke så meget op).

Bogen er klart værd at læse, også selvom man ikke syntes, man lever i en krigszone. Bogen henvender sig særligt til ledere og er på den måde fokuseret i forhold til, hvem man gerne vil have i tale. Det er dog ikke ubetinget en fordel for bogen. Den har nemlig et meget større potentiale, som burde være blevet udnyttet lidt bedre. For det er jo ikke kun ledere, der skal kunne præstere under pres. De fleste djøfere, som ikke sidder i lederstillinger, vil kunne genkende situationer, hvor det har været afgørende, at man bevarede fatningen, når tingene begyndte at brænde på omkring en. Heldigvis er det ikke svært selv at foretage denne kobling, men det ville have været fint, hvis det var gjort tydeligere undervejs, hvordan man som eksempelvis chefkonsulent præstere under pres, når man er et skridt bag dem, der træffer beslutningerne.

Tiden efter kampen

Der savnes mere om bagsiden af at klare sig i gennem de pressede situationer, mens kampen står på. Merete Wedell-Wedellsborg er opmærksom på, at der kommer en tid, efter kampen er overstået. En tid, hvor der kan forekomme eftervirkninger, som måske ikke er helt så nemme at komme igenem. Bogen kommer derfor i perioder til at fremstå som en hyldest af dem, der kan klare det på den korte bane. Og det er synd, for forfatteren ligger helt sikkert inde med viden og erfaringer, som hun ikke deler med os. En viden, som ville have gjort det til en endnu bedre og mere relevant bog for et rigtigt stort publikum.

Men der skal selvfølgelig træffes et valg og foretages en afgrænsning. Man må derfor håbe, at Merete Wedell-Wedellsborg kommer til at skrive en zer om ”battle mind”. Det er nemlig et overordentlig vigtigt og relevant emne, der bliver taget op i denne bog. I et stadig mere præstationsorienteret samfund, som giver mange muligheder, men også har mange negative sideeffekter som stress og udbrændthed, så er der i den grad brug for den unikke viden og erfaring, som Merete Wedell-Wedellsborg sidder inde med. For selvom mange skriver om præstationsledelse, eller hvad man nu finder på at kalde det, så rejser forfatteren sig et stykke over hendes kollegaer på dette felt. Så forhåbentlig er det ikke sidste gang, vi hører nyt fra den front.

Battle mind - At præstere under pres.

Af Merete Wedell-Wedellsborg. L&R Business 2014.

“Man får blandt andet en række konkrete metoder til at præstere bedre under pres, som er velafprøvede og med et solidt forskningsmæssigt afsæt”



Som medlem af Djøf får du rabat på Codans elektronikforsikring, hvis du har en indboforsikring. Elektronikforsikringen dækker alt elektronik i dit hjem i op til 4 år fra købsdato.

Se mere på djoef.dk/forsikring

CODAN 



Personalia

OFFENTLIG ADMINISTRATION

Uffe Kurt Jensen Oecon. Afdelingsøkonom Region Hovedstaden, Hvidovre og Amager Hospitaler (Syd) 13-01-2014
Michael Dam Nygaard Scient.pol. Økonomisk konsulent Albertslund Kommune 01-01-2014
Jeppé Torp Vestentoft Jur. Ministerråd Finansministeriets Departement 01-03-2014
Anette Skovkjær Degn Merc. Administrativ leder Gladsaxe Kommune 24-02-2014
Lisbeth Krogh Scient.pol. Økonomi- og Indkøbschef Norddjurs Kommune 01-04-2014
Morten Haagensen Jur. Specialkonsulent DSB 01-02-2014
Mette Hoé Techn.soc. Specialkonsulent Region Hovedstaden, Center for Regional Udvikling 01-03-2014
Monica Andersen Scient.pol. Chefkonsulent Økonomi- og Indenrigsministeriets Departement 01-02-2014
Marianne Simmelkjær Jur. Specialkonsulent Øvrige institutioner m.m. under Miljøministeriet (adm) 01-04-2014
Maria Christiansen Scient.pol. Akademisk medarbejder Horsens Kommune 24-02-2014
Lisbeth Elbek Kjær Jur. Jurist Region Nordjylland, Aalborg Universitetshospital 01-04-2014
Therese Thulstrup Scient.pol. Chefkonsulent Uddannelses- og Forskningsministeriet - Departementet 01-12-2013
Kathrine Adelbert Scholdan Scient.pol. Økonomikonsulent Sønderborg Kommune 01-02-2014
Peter Værum Therkelsen Scient.adm. Akademisk medarbejder Region Syddanmark, HR 17-02-2014
Lise Uhre Pless Sekretariatschef Aarhus Kommune, Borgmesterens Afdeling 01-05-2014

Dan Ravn Larsen Scient.pol. Udviklingskonsulent Gentofte Kommune 10-03-2014
Sigrid Overaa Thygesen Scient.pol. Udviklingskonsulent Hvidovre Kommune 01-03-2014
Gry Wad Soc. Underviser, cand.soc. Rigspolitiet 01-01-2014
Astrid Vejby Krarup Mott Scient.pol. Fuldmægtig Københavns Kommune, Socialforvaltningen 01-03-2014
Søren Ahrensberg HD i Afsætningsøkonomi / Udenrigshandel Trafikinformationschef Banedanmark 01-03-2014
Mette Frederiksen Merc. Udviklingskonsulent Greve Kommune 01-03-2014
Rikke Skovgård Hansen Scient.adm. Fuldmægtig Moderniseringsstyrelsen 03-03-2014
Ann Sofie Bach Andersen Soc. HR Konsulent Region Hovedstaden, Den Præhospitale Virksomhed 03-03-2014

PRIVATE

Allan Schaufuss Laursen Merc.fil. Business Analyst William Demant Holding A/S 10-03-2014
Lars Gulbæk HD i Regnskab / Økonomistyring Systemudvikler Peter Justesen Company A/S 04-03-2014
Gökhan Berk Merc. Junior Sales Manager Nordex Food A/S 17-03-2014
Bjarke Rasmussen Merc. Digital Marketing Manager Bownty ApS 03-03-2014
Thomas Riber Johansen Merc. Analytiker TDC A/S 01-02-2014
Bo Einersen Merc. Business advisor SAS Institute A/S 01-02-2014
Berit Ploug Frederiksen Leloup Merc. Erhvervs- og udviklingskonsulent Udviklingspark Øresund v/ Erhvervsudvalget i Greve Kommune 26-02-2014

Brian Juhl Lyng Merc. Business Unit Director Ascendi A/S 01-11-2013
Martin Paarup Østergaard Techn.soc. Energy Co-ordinator Dupont Nutrition Biosciences ApS 01-05-2014
Christian Vestergaard Scient.pol. Konsulent Epinion A/S 03-03-2014
Henrik Levin Høj Wiingreen Scient.pol. Seniorkonsulent Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerskab 10-03-2014
Morten Møller Iversen Scient.pol. Manager BDO Kommunernes Revision, Godkendt Revisionsaktieselskab 01-04-2014
Maria Gerey Bak Soc. Expansion Manager & Consultant Tana Copenhagen 01-03-2014
Astrid Engberg Kristensen Scient.soc. Projektleder Depressionsforeningen 01-02-2014
Jonas Kjærgaard Jepsen Scient.adm. Distriktschef for Nordvestrusland Avis Rusland 04-11-2013
Karin Elisabeth Lind Scient.soc. Regional Representative Folkekirken Nødhjælp 17-02-2014
Susanne Holmgaard Hansen Jur. Seniorkonsulent Landsforeningen af Statsautoriserende Fodterapeuter 01-03-2014
René Nielsen Sales assistant Lundbeck 01/04/14
Jan Ole Haagensen Scient.soc. Sekretariatschef Verdens Skove 01-04-2014

PRIVATE/HALVOFF. INST.

Peter Vest Scient.adm. Seniorkonsulent Teknologisk Institut (Odense) 01-04-2014
Hanne Ørnstedt Hansen Negot. Turismekonsulent Udvikling Fyn A/S 12-03-2014



NYE ANSIGTER I BDO CONSULTING

"Kommunerne har siden 2009 reduceret de administrative omkostninger med mere end 100 mio. kr. Det er i sig selv imponerende. Behovet er nu at se på, hvad kommunerne får ud af de anvendte midler og gøre brug af effektmålinger og produktivitetsanalyser."

Bjarne Roerup Rom kommer fra KMD, hvor han var konsulentchef.

KONTAKT: Senior manager Bjarne Roerup Rom
bjr@bdo.dk, mobil 41 89 04 64.

"For mig handler god økonomistyring om tryghed og forudsigelighed. Tryghed i forhold til at pengene bliver brugt som forventet. Forudsigelighed når det kommer til organisationens evne til at reagere i tide på udefrakommende faktorer."

Martin Nordrup Andersen kommer fra Københavns Kommune, hvor han var centerchef i Teknik- og Miljøforvaltningen.

KONTAKT: Senior manager Martin Nordrup Andersen
mnn@bdo.dk, mobil 41 89 04 67.

BDO Kommunernes Revision, Godkendt revisionsaktieselskab, en danskejet revisions- og rådgivningsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og en del af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne.





Af Mads Matzon / Foto Nana Reimers

Indisk/dansk jurist med kinesisk erfaring

Cand.jur. Vishv Priya Kohli er midlertidig ansat som konsulent i organisationen Novum, som hjælper højtuddannede nydanskere med at begå sig på det danske arbejdsmarked.

Hvad laver du i Novum?

”Jeg yder juridisk støtte til ledelsen, laver juridiske analyser og har ansvar for en lang række mere generelle opgaver. Blandt andet forhandling af kontrakter med samarbejdspartnere. Jeg udarbejder også kommunikationsstrategi og underviser i arbejdsret på vores kurser.”

Hvad er Novum?

”En non-profit interesseorganisation for højtuddannede nydanskere, der hjælper dem til at begå sig på det danske arbejdsmarked. Vi mener blandt andet, at eksport-orienterede små og mellemstore virksomheder kan blive mere konkurrencedygtige, hvis de udnytter den viden, som højtuddannede nydanskere har om fremmede markeder.”

Hvad gør I mere konkret?

”Vi afholder kurser og workshops, og vi laver matchmaking mellem de små og mellemstore virksomheder og vores med-

lemmer. Vi laver også frivillige aktiviteter såsom netværkscafé.”

Hvor mange medlemmer har I?

”Vi har cirka 200 medlemmer, og de er primært jobsøgende.”

Hvad er vigtigt at lære om dansk arbejdskultur?

”Det kan lyde banalt, men én ting er, at man holder pauser og frokost sammen med sine kolleger. At det sociale liv skal prioriteres.”

Er det noget meget dansk?

”Det kan i hvert fald være meget forskelligt i andre lande, hvor det måske er mere vigtigt at vise, at man yder noget for virksomheden ved, at man spiser foran computerskærmen.”

Hvad er din egen baggrund?

”Jeg er jurist fra både Indien og Danmark med speciale i immaterialret. Jeg er født

og opvokset i Indien og jeg flyttede til Danmark for syv et halvt år siden. Inden da arbejdede jeg i Kina i et joint venture mellem et australsk og kinesisk universitet, hvor jeg underviste i jura, business engelsk og tværkulturel kommunikation.”

Så du læste også jura i Danmark?

”Jeg fik godkendt min bachelorgrad fra Indien, så jeg skulle kun tage overbygningen i Danmark. Jeg blev færdig i 2011 med 11,1 i gennemsnit og fik bagefter et vikariat i Erhvervs- og Vækstministeriet, hvor jeg arbejdede i 15 måneder. Efter det søgte jeg jobs, indtil jeg endte i Novum.”

Hvad håber du på, når din midlertidige ansættelse udløber?

”At jeg bliver fastansat. Ellers håber jeg, at jeg får et job et andet sted, hvor jeg kan bruge mine kompetencer i forhold til jura, undervisning og mit internationale perspektiv.” ■

Dit Djøf

Information og medlemsfordele

Når den gode dialog lykkes

Hvordan er det egentlig at arbejde sammen med en djøfer? Det fortalte bl.a. en museumschef og en skoleleder om til arrangementet 'Når den gode dialog lykkes'. Djøf-medlem Morten Skinnes har været medarrangør på debatarrangementet. Vi fangede ham, lige før det gik i gang.

Af Mads Matzon / Foto: Lars Bahl

Hvorfor er det relevant at tale om dialog mellem djøfere og andre faggrupper?

Alle arbejdspladser er sammensat af mennesker, som har deres egen faglighed. Det handler om at sætte den i spil og udnytte forskelligheden. Det gode samarbejde foregår ikke kun i udvalg og formelle fora – det foregår også foran kaffeautomaten og ved frokostbordet. Vores udgangspunkt er, at dialog er vejen frem, og derfor ønsker vi at undersøge, hvordan det gode samarbejde opstår.

Hvordan undersøger I det?

Ved at gå efter de gode eksemplers magt. Helt konkret med fortællinger fra det virkelige liv, som viser, når samarbejdet lykkes. Historierne kommer fra forskellige oplægsholdere, der også giver deres bud på, hvorfor og hvordan det lykkes. Vi håber, at deltagerne vil bringe deres egne erfaringer med ind i debatten og tage ny inspiration med tilbage på deres arbejdspladser.

Oplægsholderne er ikke selv djøfere?

Nej, oplægsholderne repræsenterer nogle af de faggrupper, djøfere arbejder sammen med til daglig. Der er bl.a. en formidlingschef fra Statens Museum for Kunst og en

specialkonsulent på hjemmeplejeområdet i Københavns Kommune. Deltagerne på arrangementet er djøfere, mens oplægsholderne kommer med andre fagligheder.

Hvad vil I gerne opnå med arrangementet?

Vi håber at få en masse gode eksempler, som deltagerne kan tage med sig. Djøfiseringsdebatten har fyldt meget i medierne gennem længere tid. Vi ønsker at fokusere på konstruktive løsninger, som kan stimulere det gode samarbejde – ikke diskutere, hvem der har ret eller uret.

Du har brugt din fritid på at få dette arrangement op at stå – hvorfor det?

I mit job som kommunikationsmedarbejder i Hvidovre Kommune har jeg kontakt med mange forskellige mennesker fra forskellige faggrupper. Det er afgørende, at jeg er i stand til at opretholde gode samarbejder, for der er meget, jeg ikke ved noget om. Det går jo ikke at kommunikere noget ud til medarbejderne, hvis jeg ikke aner, hvad der optager dem til hverdag. Så jeg håber selv at få inspiration i den retning, som jeg kan tage med mig.

Djøf-medlemmer arrangerer

'Når den gode dialog lykkes' er et af fire arrangementer, der i februar og marts har sat fokus på, hvordan offentligt ansatte djøfere skaber værdi. Frivillige Djøf-medlemmer har stået bag alle fire arrangementer – et i Odense, et i Aarhus og to i København.

Min djøf-kollega er god til ...

Tre fagprofessionelle fortalte på arrangementet 'Når den gode dialog lykkes', hvad der fungerer godt i deres daglige samarbejde med djøfere.



"Omdrejningsaksen er mødet mellem to forskellige videnspositioner. Det er det, der gør det interessant at gå i dialog med hinanden, for det er der, vi skaber læring. At være djøfer i en kunstnerisk institution er måske den mest utaknemmelige funktion. Men der er virkelig brug for djøfere i et hus som mit. For det, at nogen kan strukturere processer, oversætte mellem forskellige logikker og styre økonomi og kontrakter, sikrer, at de kunstneriske medarbejdere rent faktisk kan folde sig ud og træde i handling."

Berit Anne Larsen, kunsthistoriker og formidlingschef, Statens Museum for Kunst



"Jeg ser en fordel i at samarbejde med djøfere, fordi det er vigtigt, at vi får professionaliseret vores arbejde på skolerne. Vi skal kunne udfordre hinandens fagligheder og systematisere arbejdet, så det ikke kun bygger på, hvad vi som skolefolk synes og fornemmer. Men måske er det ikke altid nødvendigt med helt så mange møder og helt så meget skriftlighed fra djøfernes side."

Yasar Cakmak, lærer og skoleleder, Amager Fælled Skole

"Min tætte djøf-samarbejdspartner er god til at stille nysgerrige spørgsmål og på den måde få kernen af min faglighed frem. Det giver en stor merværdi, at hun er i stand til at oversætte min og hjemmeplejernes faglige viden, erfaringer og udfordringer til et sprog, som giver mening for politikerne."

Siff Hansen, sundhedsfaglig specialkonsulent på hjemmeplejeområdet, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, Københavns Kommune



Karriereudvikling Djøfere og kommuner i bevægelse



Kommunerne bliver i disse år mødt med forventninger om at levere velfærdstjenester af meget høj kvalitet. Samtidig er kommunernes rammevilkår i konstant udvikling. Derfor går mange kommuner foran og udvikler nye løsninger, gennemfører strukturændringer og øger fokus på innovation og teknologi. Med andre ord processer, hvor der ofte er brug for djøfernes særlige kompetencer.

For at styrke djøfernes karriereudvikling i landets kommuner har KL og Djøf i samarbejde udarbejdet en folder, der beskriver fem 'idealtypiske' kompetenceprofiler for kommunalt ansatte djøfere samt portrætter to djøf-medarbejdere og en leder.

Folderen kan downloades fra djoef.dk/karrierefolder

Repræsentantskabsmøder 2014

Den 24. april afholder Djøf repræsentantskabsmøder for Djøf og alle delforeninger. Som medlem er du velkommen til at overvære mødet i din egen delforening og i Djøfs repræsentantskab. Alle møderne holdes i DGI-byen, København

Tidspunkter for repræsentantskabsmøderne:
Djøfs repræsentantskab..... kl. 13.30

Delforeningerne:

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

Find flere oplysninger om repræsentantskabsmøderne på djoef.dk/repmoeder, hvor du også kan tilmelde dig.

Efter repræsentantskabsmøderne afholdes Djøf Forum i Øksnehallen med start kl. 16.30. Temaet er "Global overvågning- dilemmaer og paradokser". Program og tilmelding på djoef.dk/forum2014

Djøfere hjælper djøfere i job

Vejen til et job kan være lang og slidssom, når man er jobsøgende. Men en ny pilotordning, hvor en ledig djøfer bliver matchet med en erhvervsaktiv djøfer, har vist sig at give gode resultater.

Siden efteråret har Djøf på forsøgsbasis arbejdet med en ny jobsparingsordning, hvor en gruppe erfarne, erhvervsaktive medlemmer har givet ledige medlemmer konstruktiv sparring

i forhold til at lande et job. Ud over at jobsparingsordningen har skaffet en stor del af de jobsøgende i job, har den i høj grad også givet dem et mere positivt syn på egen situation og ansporet dem til at gå nye veje i jagten på et job. På baggrund af den foreløbige succes med ordningen går Djøf nu i gang med at matche 30 nye jobsparingspartnere med 30 djøfere på jobjagt.

"Jeg har fået et fremmed menneskets uforbeholdne syn på mig. Jeg har bare været åben om, hvad jeg kan og ikke kan. Det har været et rum, hvor man kan smide facaderne og møde et menneske, som man ikke kender og få respons på det"

jobsøgende djøfer

Videre i karrieren

Djøfs tilbyder gratis arrangementer inden for karriereudvikling og jobsøgning.

Effektiv jobsøgning

22. april kl. 10-15

Aarhus

Succes med

LinkedIn

5. maj kl. 8.30-10

København

7. maj kl. 8.30-10

Aalborg

Din karriere

– din fremtid

8. maj kl. 17-20

Odense

Tilmeld dig på djoef.dk/kurser-og-arrangementer



Historien om den danske finanskrise

Journalist på Jyllands-Posten Niels Sandøe kortlægger årsagerne til den danske finanskrise. Sammen med forfatter Thomas G. Svaneborg har han skrevet bogen 'Andre folks penge – historien om den danske finanskrise', som i 2014 var indstillet til årets Cavlingpris. Få et unikt indblik i en spændende periode i dansk historie, som handler om ejendoms-karuseller, opskruede priser og spekulation i pantebreve.

28. april kl. 17-20, Aarhus

Tilmeld dig på djoef.dk/arrangementer

Et medlem spørger

Karriere i EU

Jeg har et ønske om at gøre karriere i EU. Er der noget, jeg særligt skal være opmærksom på?

Det er fornuftigt at rette blikket mod EU, dels efterspørger EU's institutioner kompetent arbejdskraft, og dels bliver der færre og færre danskere ansat i institutionerne.

EU's ansættelsesprøve, concours, giver typisk mulighed for at blive ansat ved Kommissionen, Rådet og Parlamentet. Der er også mulighed for ansættelse i andre EU-institutioner, fx EU-Domstolen og Revisionsretten – eller i EU's agenturer, hvor du ikke nødvendigvis behøver at have bestået concoursen.

For at søge concoursen skal du opfylde en række krav, bl.a. være statsborger i et EU-medlemsland samt have gode sprogkunderskaber i et officielt EU-sprog (foruden dit modersmål), og for så vidt angår concours for generalister, skal du desuden have minimum tre års akademisk uddannelse.

Indledningsvis skal du udfylde en ansøgningsformular og en onlinetest. Derefter når du til stopprøven, der foregår i det enkelte medlemsland, og som består af en række multiple choice-opgaver.

Får du point nok, giver stopprøven adgang til en daglang seance i Bruxelles i efteråret, hvor du bl.a. skal skrive et casestudy og præsentere et konkret emne.



Herefter vil du, såfremt du har klaret dig godt, komme på en liste, som EU-institutionerne rekrutterer fra.

Den næste generalist-concours åbnet for tilmelding den 13. marts – og løber indtil den 15. april 2014.

Du kan læse meget mere om karriere i EU på djoef.dk/concours

Læs mere om concoursen her i bladet side 8

djøf forlag

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



International købelov (CISG) med kommentarer

af Bernhard Gomard
& René Franz Henschel

Denne lovkommentar giver en udførlig og opdateret beskrivelse af reglerne i den internationale købelov (CISG: FN's konvention om aftaler om internationale køb). Hver enkelt bestemmelse i konventionen gennemgås med opdaterede henvisninger til såvel national som international retspraksis og med særlig vægt på FN's egen domssamling CLOUT, ligesom der er fyldige henvisninger til dansk og international litteratur om konventionen.

1. udgave 2014
528 sider
Indbundet
Pris kr. 995,-

Medlemspris kr. 796,-



Pensionsudlignende regler ved separation og skilsmisse

af Gitte Meldgaard Abrahamsen

Bogen omhandler pensionsrettigheders behandling ved separation og skilsmisse og har særligt fokus på, hvornår der ved et skifte skal ske en udligning af ægtefællernes pensionsmæssige situation. I bogen analyseres bl.a. hvornår en pensionsrettighed ikke kan kategoriseres som en rimelig pensionsrettighed, der kan udtages forlods, men skal indgå i en lighedeling mellem ægtefællerne.

1. udgave 2014
392 sider
Hæftet
Pris kr. 450,-

Medlemspris kr. 360,-



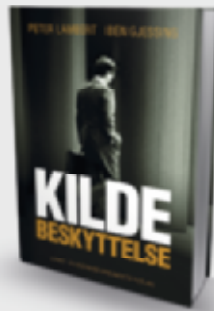
Teleretten

Søren Sandfeld Jakobsen (red.)

Teleretten er et retsområde i hastig udvikling, navnlig som følge af den teknologiske udvikling, der bl.a. betyder, at der konstant udvikles nye former for telenetværk, teletjenester og teleterminaler. På trods heraf er den juridiske litteratur om teleretlige emner uhyre sparsom. Bogen giver på den baggrund en samlet fremstilling af de regler, der regulerer telemarkedet i Danmark.

1. udgave 2014
492 sider
Hæftet
Pris kr. 800,-

Medlemspris kr. 640,-



Kildebeskyttelse

af Peter Lambert & Iben Gjessing

»Kildebeskyttelse« er den første samlede fremstilling om de retsregler og den praksis, der knytter sig til mediernes kildebeskyttelse. Dette angår navnlig retsplejelovens § 172 om vidnefritagelse for journalister samt visse regler om tvangsindgreb. Bogen indeholder ligeledes bidrag til problemstillinger, som ikke eller kun i begrænset omfang er blevet berørt tidligere. Det drejer sig blandt andet om kildebegrebets afgrænsning, reglernes sammenhæng med medieansvarsloven og den teknologiske udviklings betydning.

1. udgave 2014
283 sider
Indbundet
Kr. 625,-

Medlemspris kr. 500,-



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

Læs mere og bestil online på djoef-forlag.dk



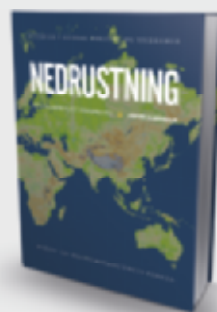
Arbejdstagerskader Afgrensning, placering og kanalisering af ansvar

Vibe Ulfbeck (red.)

Med denne antologi får du ni artikler, der adresserer temaet arbejdstagerskader i privat/offentligt perspektiv. I et specialafsnit adresseres temaet psykiske skader. Antologien er udarbejdet som led i forskningsprojektet »Sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen« i regi af forskningscenteret CEVIA (Center for Virksomhedsansvar) ved Det Juridiske Fakultet ved Københavns Universitet.

1. udgave 2014
150 sider
Hæftet
Pris kr. 190,-

Medlemspris kr. 152,-



Nedrustning i et folkeretligt perspektiv

af John Kierulf

»Nedrustning« er den første, omfattende beskrivelse på dansk af den folkeretlige regulering af nedrustning, våbenkontrol og ikke-spredning af såvel masseødelæggelsesvåben som konventionelle våben. Du får en introduktion og kommentarer til nedrustningsretten, som består af de folkeretlige regler om nedrustning, våbenkontrol og ikke-spredning.

1. udgave 2014
278 sider
Hæftet
Pris kr. 425,-

Medlemspris kr. 340,-



Økonomi & Politik Ny årgang

Martin Marcussen (red.)

»Økonomi & Politik« er et samfundsvidenskabeligt tidsskrift, der publicerer artikler, kronikker og boganmeldelser i grænsefeltet mellem det økonomiske og det politiske fagområde. Bidragene er skrevet af anerkendte økonomer, politologer og historikere.

87. årgang 2014
Årsabonnement
Privat kr. 515,-
Firma kr. 715,-
Inkl. forsendelse

I den nye årgang behandles følgende temaer:

- Danmark i Afghanistan
- Valg til Europaparlamentet
- Reformamok
- Branding Denmark

Bestil dit abonnement
via forlag@djoef.dk



Valg og design af nye ledelsesformer og styringskoncepter Debatmøde 7. maj 2014

Hvordan undgår vi overstyring og teknologikaos ved fra starten at sætte fokus på lederskabets relationer og bæredygtighed? »Økonomistyring & informatik« inviterer til debatmøde med tre aktører, der repræsenterer forskellige synsvinkler på lederskabelse, konceptdesign og styringspraksis: Professor Steen Hildebrandt, Lektor, ph.d. Ivar Friis og HR-direktør Helle Vibeke Carstensen. Læs mere på djoef-forlag.dk. Djøf medlemmer deltag til en særlig pris på kr. 375,00 inkl. moms.

Tirsdag d. 7. maj 2014
kl. 17.00-20.30
CBS »Kilen«
Kilevej 14 A/B, Ks48
2000 Frederiksberg

Tilmeld dig via
forlag@djoef.dk





Djøfs kurser og uddannelser

Se flere på djoef.dk/efteruddannelse

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

Grundlæggende projektledelse

Som projektdeltager eller projektleder lærer du om målformulering, interessentanalyse, milepælsplanlægning, projektorganisering, risikoanalyse og projektlederens roller. Kort sagt lærer du de grundlæggende principper og metoder inden for projektledelse, og du får de værktøjer, der skaber grundlaget for succes i dine fremtidige projekter.

Tid og sted: 8.-9. maj 2014, København

Forretningsudvikling og lederskab

Kompleksiteten i og kravene til dit lederskab er steget. Det er dine ambitioner også. Målet med denne uddannelse er at skærpe din evne til at forene din forretningsmæssige tilgang og dit personlige lederskab. Du vil både blive inspireret og få styrket dine kompetencer til at skabe forretningsmæssig fornyelse, effektivitet og resultater i virksomheden.

Tid og sted: opstart 28. april 2014, Korsør

Håndtering af undersøgelsessager

Ad hoc-undersøgelser, advokatundersøgelser, tjenestemandundersøgelser og kommissioner – her får du en indføring i de forskellige former for undersøgelser, der kan anvendes ved udredning af og ansvarsfordeling ved et hændelsesforløb.

Du får indsigt i processen, med fokus på de juridiske og praktiske problemstillinger, der opstår undervejs, og efter at sagen er gennemført.

Tid og sted: 30. april 2014, København

Forhandleruddannelsen – bliv eksamineret forhandler

Med en forhandleruddannelse bliver du rustet til at klare alle typer forhandlinger. Vi fører dig fra A til Z, så du bliver bedre til at planlægge og gennemføre forhandlinger og opnå et bedre forhandlingsresultat. Du får løbende feedback fra underviserne, som følger din udvikling.

Læs mere på djoef.dk/forhandler.

Tid og sted: opstart på grundmodulet 30. september 2014, København

Organisationspsykologiuddannelsen

Få et afgørende forspring, når du arbejder med mennesker i organisationer, effektive processer og alt det, der ligger imellem. Uddannelsen giver dig en bred indføring i teorier og begreber inden for det organisationspsykologiske felt. Det vil styrke din evne til at forstå organisatoriske og relationelle problemstillinger.

Tid og sted: opstart 13. maj 2014, København

Contract Management – få mere for pengene

Vidste du, at du kan tjene flere penge ved rent praktisk at styre kontrakter optimalt under hele deres levetid (contract life cycle management)?

På dette kursus lærer du de vigtigste processer i Contract Management at kende, og du får færdigheder og viden om de praktiske redskaber, der gør dig kompetent til at varetage kontraktstyring i private virksomheder.

Tid og sted: 14.-15. maj 2014, København

djøf

Jobunivers.dk

find dit nye job her

Folketingets Ombudsmand 5

Domstolsstyrelsen 9

Syddansk Universitet 11

... se flere jobs på jobunivers.dk

Outplacement

En fordel for den opsagte medarbejder og virksomheden

Vi dækker hele landet



HEL udvikling
Outplacement siden 1991

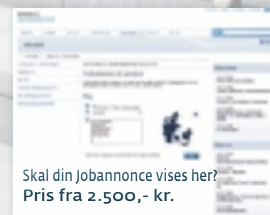


4444 0635 • www.hel-udvikling.dk

Erik Bernskov

AdvoJob

Jobbørs for advokatbranchen



Skal din Jobannonce vises her?
Pris fra 2.500,- kr.

Partner
Advokat
Advokatfuldmægtig
Sekretær
Administration
Bogholderi
IT-medarbejder
Piccolo / piccoline
Vikar
Domstolene

DANSKE
ADVOKATER

www.danskeadvokater.dk

H.C. Andersens Boulevard 45 • 1553 København V
33 43 70 00 • service@danskeadvokater.dk

F R E D E R I K S B E R G
K O M M U N E



Strategisk medarbejder

Byliv og Drift søger engageret medarbejder med et strategisk fokus i forhold til udvikling og implementering af driftsstrategier, driftsudvikling, udbud samt politisk betjening og formidlingen.

Læs mere om den ledige stilling på www.frederiksberg.dk/job

Der er ansøgningsfrist den 25. april 2014 kl. 12.00.



Høje-Taastrup
Kommune

Juridisk konsulent til dynamisk udviklingskommune

Vi søger en dygtig og engageret juridisk konsulent til en alsidig stilling i et strategisk orienteret Byrådscenter tæt på kommunens øverste ledelse.

Som juridisk konsulent yder du generel juridisk bistand til skiftende interne samarbejdspartnere inden for de mange retsområder, som en kommune kommer i berøring med – både offentlig ret og privatret. Derudover bistår du når kommunen indgår aftaler om køb og salg af fast ejendom, og du har ansvaret for den endelige berigtigelse af handlen. Du varetager opgaven som sekretær for Hegnssynet og myndighedsopgaven med hensyn til at godkende grund-ejerforeningsvedtægter. Du er dybt involveret i juridiske og praktiske opgaver i forbindelse med afvikling af valg. Udover rådgivningsfunktionen som juridisk konsulent, skal du sammen med chefjuristen undervise kolleger om persondataret, forvaltningsret og offentlighedsret.

Du er en dygtig og alsidig jurist med indgående kendskab til kommunalret og handel med fast ejendom, gerne med et par års erfaring fra en kommune. Kendskab til afvikling af valg er en fordel.

Ansøgningsfrist er den 20-04-2014. Stillingen ønskes besat senest 01-06-2014.

Se mere på: www.htk.dk/service/job/ledige-stillinger


jobcenter
Gribskov



Teamkoordinator

til Kompetencecenteret i Gribskov Kommune

Som teamkoordinator skal du i tæt samarbejde med teamlederen have et stærkt fokus på at optimere styringen, driften, den faglige udvikling og strategien for virksomhedskonsulenterne. Du vil endvidere indgå i den daglige drift med ca. halvdelen af din tid.

Teamets hovedopgave er at skabe, fastholde og videreudvikle gode relationer til lokale og regionale arbejdsgivere mhp. at etablere gode erhvervsmæssige muligheder for Jobcenterets brugere. Brugerne omfatter alle matchgrupper.

Tiltrædelse 1. maj 2014 eller snarest herefter. 37 timer ugentlig. Løn- og ansættelsesvilkår aftales med afsæt i gældende overenskomst. Har du spørgsmål til stillingen kan du kontakte teamleder Christell Thielke på tlf. 7249 7826.

Søg stillingen online via gribskov.dk senest 7. april kl. 12.00.



Hjørring Kommune

Hjørring Kommune søger jurist

Borgmesterkontoret søger en jurist til vores jurist-gruppe på i alt 4.

Opgaver:

- Du skal varetage den juridiske betjening af arbejdsmarkedsforvaltningen.
- Herudover vil du få andre opgaver på tværs af kommunens forvaltninger.

Opgaveløsningen sker gennem rådgivning, udarbejdelse af generelle retningslinjer og undervisning.

Om dig:

- Har kendskab til, eller interesse for, beskæftigelsesområdet, forvaltningsretten samt persondataloven.
- Har lyst til at indgå i et stærkt fagligt team.

Om os:

- Vi er en centralt placeret stabsfunktion i en politisk ledet organisation og er tæt på, hvor beslutningerne træffes.

Se hele stillingsopslaget på Hjørring Kommunes hjemmeside. Ansøgningsfrist den 11. april 2014 kl. 12.00.



Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Vicedirektør

Styrelsen for Videregående Uddannelser søger ny vicedirektør.

Du er medansvarlig for styrelsens daglige ledelse og strategiske udvikling. Du får ansvar for en række styrings- og driftsmæssige opgaveområder fordelt på 3 centre og ledelsesansvar for 6 kontorchefer. Din opgaveportefølje indeholder væsentlige styrings- og drifts-opgaver, herunder en finanslovsbevilling på ca. 40 mia. kr.

Uddannelsesområdet er højt politisk prioriteret. De politiske mål medfører vækst i antallet af studerende og bevilninger. Der er derfor behov for fortsat udvikling af styrings- og driftssysteme både i forhold til institutionsforvaltning og studiestøtte.

Ansøgningsfristen er fredag den 4. april 2014.

Læs det fulde stillingsopslag på fivu.dk/job-i-ministeriet

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



“Det er spændende at være med til at præge, hvordan fremtidens uddannelsesinstitutioner skal se ud.”

Jørgen Sørensen

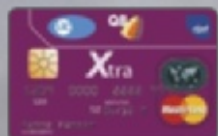
djøf

Spar 5-15% på dine indkøb

Med et Djøf Xtra MasterCard kan du spare 5-15% på udgifter til bil, boliger, bøger, ferie, fritid og meget mere.

MasterCardet er etableret i samarbejde med Lån & Spar Bank og LIC (Lærernes Indkøbscentral). Kortet giver dig adgang til at handle i såvel LICs butikker i Herlev og Århus som i de mere end 3.400 butikker og samarbejdspartnere, der er tilknyttet ordningen.

Læs mere om Djøf Xtra MasterCard på djoef.dk/medlemsfordele, hvor du også kan bestille kortet.



djoef.dk/medlemsfordele



JUSTITSMINISTERIET

Vi søger

Stabschef til Politiets Efterretningstjeneste (PET)

Vil du være med til at stå i spidsen for de ledelsesmæssige og administrative processer på et højt prioriteret område?

Har du erfaring med administrativ og ledelsesmæssig styring og udvikling fra fagprofessionelle miljøer på det offentlige område?

Er du god til at skabe relationer og engagement internt og indgå i samspil med samarbejdspartnere?

Så har du nu muligheden for at blive en del af en af landets vigtigste myndigheder. PET har som national efterretnings- og sikkerhedsmyndighed til opgave at identificere, forebygge og imødegå trusler mod friheden, demokratiet og sikkerheden i det danske samfund. Det gælder både trusler i Danmark og trusler, der er rettet mod danskere og danske interesser i udlandet.

Om stillingen

Som stabschef indgår du i PETs øverste ledelse og bistår PET-chefen med at varetage de overordnede ledelsesopgaver i PET. Du understøtter ledelse og udvikling på tværs af efterretningstjenestens funktioner og er med til at sikre en god organisering og sammenhæng i efterretningstjenestens opgavevaretagelse med blik for PETs ansvar som en del af dansk politi.

Du vil være en nøglefigur i forhold til den tværgående og strategiske ledelsesopgave i PET med ansvar for en effektiv virksomhedsstyring og for den administrative understøttelse af alle funktioner, så arbejdsprocesser løbende optimeres.

Du vil som stabschef få det overordnede ansvar for PETs økonomi, HR, IT, logistik, journal, intern sikkerhed og generelle opgaver af administrativ karakter.

Det vil være dig, der skal gå forrest i arbejdet med at udvikle og fastholde en god og attraktiv arbejdsplads, som udvikler medarbejderne og har blik for den enkelte medarbejders særlige talent.

Om dig

Du er en udviklings- og resultatorienteret leder med strategisk udsyn. Du har organisationsforståelse, strategisk økonomisk forståelse og solid erfaring med udvikling og styring af en større offentlig organisation. Du er en tillidskabende og engageret leder med gennemslagskraft og gode samarbejds- og kommunikationsevner.

Vi stiller ikke krav om en bestemt uddannelsesmæssig baggrund, men forudsætter, at du har forståelse for efterretningstjenestens særlige rolle og juridiske rammer og for politiets og anklagemyndighedens arbejdsområde.

Løn- og ansættelsesvilkår

Stillingen, som er en tjenestemandstilling placeret i lønramme 38, ønskes besat på åremål i 6 år med mulighed for forlængelse. Der vil blive aftalt et personligt tillæg og et åremålstillæg, så det forventede samlede lønniveau bliver ca. 880.000 kr.

Ansættelsesområdet er politi og anklagemyndighed.

Yderligere oplysninger

Yderligere oplysninger om stillingen kan fås ved henvendelse til PET-chef Jens Madsen, tlf. 45 15 90 07, eller til chefkonsulent Louise Dohn, Mercuri Urval, tlf. 40 56 12 89, der vil medvirke som ekstern konsulent under ansættelsesprocessen.

Ansøgningen

Stillingen søges elektronisk på www.justitsministeriet.dk under Karriere.

Ansøgningen, der stiles til Dronningen, skal være modtaget i rekutteringssystemet **senest tirsdag den 8. april 2014 kl. 12.00.**

Alle interesserede uanset personlig baggrund opfordres til at søge.

Opmærksomheden henledes på, at en ansøger i medfør af tjenestemandslovens § 5, stk. 4, inden ansøgningsfristens udløb skriftligt kan anmode om, at oplysninger fra den ansøgerliste, der kan udleveres til ansøgerne efter tjenestemandslovens § 5, stk. 3, ikke videregives. I givet fald påføres ansøgerlisten et tavsheds-pålæg ved udlevering.

UNIVERSITY OF COPENHAGEN



Two PhD scholarships within Images and International Security

Department of Political Science

The Department of Political Science at the University of Copenhagen invites applications for two PhD scholarships within the 'Images and International Security' research project.

'Images and International Security' examines the role images play in world politics. Images circulate rapidly, reaching audiences across the globe. Images can help create conflicts, they document atrocities, but they also show how former enemies can be reunited. Images "speak" security, but governments, diplomats, journalists and activists compete to define what exactly images "say". 'Images and International Security' is devoted to building new theory and empirical insights on why and how images influence international relations.

The scholarships are funded by The Danish Council for Independent Research (Grant ID: DFF – 1327 – 00056B) and the Department of Political Science respectively.

General information about the PhD study programmes is available on the Graduate School's website:

In English: <http://samf.ku.dk/phd-skolen/english/>

In Danish <http://samf.ku.dk/phd-skolen/>

Applications

The Faculty welcomes applications from all suitably qualified people regardless of age, gender, race, religion, ethnic background and citizenship. You will find the full advertisement with a link to the electronic application form on the web site of Copenhagen Graduate School of Social Sciences and on the job portal of the University of Copenhagen (links below).

Deadline for applications 1 May 2014. The successful candidates will be employed from 1 September 2014. This is only an abstract of the full advertisement and an insufficient basis for the submission of an application. Applications must be based on the full advertisement which you will find on http://samf.ku.dk/phd-skolen/english/applicants/application/applications_advertisement/ or <http://employment.ku.dk/>

www.ku.dk/english



NÆSTVED GYMNASIUM OG HF

På Næstved Gymnasium og HF er 2 stillinger som Uddannelsesledere ledige pr. 1. juni 2014 eller snarest derefter

Næstved Gymnasium og HF har gennem de senere år oplevet en stærk vækst i antal elever og ansatte, så der pr. 1. august forventes at være ca. 1400 elever og 190 ansatte, heraf 145 lærere.

Skolen ønsker at uddanne hver enkelt elev på en sådan måde, at elevens evner udvikles til fulde. Vi lægger i den sammenhæng stor vægt på, at alle medarbejdere på skolen indgår i et inspirerende og respektfuldt arbejdsfællesskab.

Vi søger derfor ledere, der sammen med medarbejderne og den øvrige ledelse har lyst og vilje til at indgå i et aktivt og udviklingsorienteret fællesskab. Vi tilbyder et spændende arbejdsmiljø med gode muligheder for faglig og personlig udvikling.

Uddannelseslederne er en del af skolens ledelsesteam. Skolens ledelsesteam består af Rektor, administrationschef, kontorleder samt uddannelsesledere. Den enkelte uddannelsesleder har et selvstændigt personalemæssigt, pædagogisk og administrativt ledelsesansvar samt undervisningsopgaver i et mindre omfang. Det forventes, at uddannelseslederen løbende deltager i relevant efter- og videreuddannelse svarende til de opgaver, der skal varetages.

Uddannelseslederen vil få det ledelsesmæssige pædagogiske ansvar for undervisningen i et antal af skolens klasser, herunder også forhold vedrørende eleverne. I stillingen indgår også udviklingsopgaver, elevaktiviteter og samarbejde med eksterne parter. Til hver uddannelsesleder vil der være knyttet særlige ledelsesopgaver af driftsmæssig karakter, som aftales nærmere i forbindelse med ansættelsen.

Du kan læse mere om skolen på www.naestved-gym.dk og du er også velkommen til at kontakte Rektor Susanne Stubgaard for yderligere oplysninger.

Løn aftales i henhold til gældende overenskomst med mulighed for kvalifikationstillæg og resultatløn.

Ansøgningsfrist er mandag 7. april 2014. Ansættelsesamtaler vil blive afholdt i uge 17.

Ansøgninger stiles til Rektor Susanne Stubgaard mærket *Uddannelsesleder* og sendes elektronisk via Gymnasie-job.dk eller til skolen@naestved-gym.dk



FOLKETINGETS
OMBUDSMAND



Gammeltorv 22
DK-1457 København K

Tlf. 33 13 25 12
Fax 33 13 07 17

job@ombudsmanden.dk
www.ombudsmanden.dk

Chefkonsulent

Nye opgaver og tilpasninger af vores organisation betyder, at der oprettes en ny konsulentstilling med tiltrædelse 1. juni 2014

Om jobbet

Som led i en større organisationsforandring oprettes en ny chefkonsulentstilling til juridisk afdelings område 1, som bl.a. behandler sager om aktindsigt efter offentlighedsloven og sager om beskatning og uddannelse. Området er desuden ansvarlig for embedets egen drift-projekter.

Som konsulent vil du komme til at beskæftige dig med klagesagsbehandling på et højt fagligt niveau.

Derudover vil du skulle fungere som souschef og være stedfortræder for områdechefen og kontorchefen i både interne og eksterne opgaver.

Dine funktioner som souschef vil bl.a. bestå i, at du

- indgår i områdets ledelsesteam og deltager både i forhold til ledelse af sagerne og områdets medarbejdere
- deltager i den daglige visitation af områdets sager
- indgår i faglig sparring med såvel områdechefen og kontorchefen som fuldmægtige og studenter.

Du skal have

- en uddannelse som jurist med gode teoretiske kundskaber
- en særlig interesse for offentlig ret
- relevant erfaring, for eksempel med arbejdet hos Folketingets Ombudsmand, fra forvaltningsmyndigheder, domstolene eller advokatbranchen
- lyst til at fordybe dig i forvaltningsret
- interesse og evne for driftsledelse
- evne og lyst til at indgå i et samarbejde med dygtige og engagerede kolleger.

I det omfang en intern ansøger vurderes bedst kvalificeret til stillingen, kan den ledige stilling være i et andet af embedets områder – enten som fuldmægtig eller som konsulent. Du bedes angive i ansøgningen, om du vil være interesseret i dette.

Du kan læse mere om ombudsmanden og de forskellige arbejdsområder på vores hjemmeside.

Vi tilbyder

Hos Folketingets Ombudsmand lægger vi vægt på, at medarbejderne udvikler sig fagligt og personligt i det daglige arbejde ved deltagelse i eksterne og interne kurser og seminarer og ved selv at holde foredrag og undervise.

Vi har gode it- og biblioteksfaciliteter og tilbyder hjemmearbejdsplads. Arbejdstiden er 37 timer ugentlig. Vi har normalt ikke merarbejde, og vi har flekstid og fleksible forhold i øvrigt.

Løn- og ansættelsesvilkår

Du ansættes som chefkonsulent. Lønnen fastsættes efter overenskomsten mellem DJØF og Folketingets Ombudsmand. Den samlede månedsløn inklusiv tillæg for en chefkonsulent udgør i alt 50.478,53 kr. ekskl. pension (1. april 2012-niveau).

Ansøgning

Du sender din ansøgning samt CV, eksamensudskrift og andre relevante bilag til ovenstående adresse.

Vi modtager også gerne ansøgninger på e-mail (job@ombudsmanden.dk). Ansøgningen mærkes "Souschef".

Samtaler holdes i uge 17/2014.

Ansøgningen skal være modtaget senest fredag den 11. april 2014 kl. 12.00.

Hvis du vil vide mere om stillingen, kan du kontakte kontorchef Lisbeth Adserballe på tlf. 33 13 25 12.

Folketingets Ombudsmand ønsker at fremme ligestilling uanset køn, alder, etnisk baggrund, religiøs overbevisning eller handicap.

Folketingets Ombudsmand er jurist og valgt af Folketinget til at behandle klager over offentlige myndigheder. Ombudsmanden kan kritisere og anbefale myndigheder at ændre deres afgørelser.

Hvert år får ombudsmanden mellem 4.000 og 5.000 klager fra borgere, der mener, at en myndighed har begået fejl. En typisk fejl kan være en kommune eller anden myndighed, der har været for længe om at svare på et brev eller truffet en forkert afgørelse.

Ombudsmanden tager også selv sager op, for eksempel efter omtale i en avis, ligesom han ofte er på inspektion i blandt andet fængsler og på psykiatriske afdelinger. Cirka 100 medarbejdere er ansat hos Folketingets Ombudsmand.



djøf

Spar 5-15% på dine indkøb

Med et Djøf Xtra MasterCard kan du spare 5-15% på udgifter til bil, boliger, bøger, ferie, fritid og meget mere. Kortet giver dig adgang til at handle gennem LIC i mere end 3.400 butikker.

djoef.dk/medlemsfordele

KØBENHAVNS UNIVERSITET




Eksterne undervisere

Ledige stillinger som ekstern underviser på den juridiske bachelor- og kandidatuddannelse er opslået til besættelse pr. 1. september 2014.

Ansøgningsfrist er den 22. april 2014

De fulde stillingsopslag på hhv. dansk og engelsk kan fra den 28. marts 2014 læses på <http://www.ku.dk/stillinger/vip/> og http://www.ku.dk/english/available_positions/vip/

Stillingerne søges elektronisk og på baggrund af det fulde opslag.

www.ku.dk



GULDBORGSUND

VIL DU MED PÅ HOLDET?

Guldborgsund Kommune søger konsulenter!

ER DU GOD TIL AT ARBEJDE MED FORANDRINGER I EN KOMMUNAL ORGANISATION, HVOR DE FÆRRESTE SVAR ER GIVET PÅ FORHÅND?

Vi har en ny organisering og stiller skarpt fokus på redskaber, værdier, adfærd og kulturer, som kendetegner og har værdi for hele kommunen. Med det afsæt arbejder vi ud fra 4 strategiske målsætninger. Opgaveløsningen skal i stort og småt tænkes anderledes - både i forhold til den måde som arbejdet organiseres på og den måde, som der løbende styres på og følges op.

VI SØGER

- Konsulenter til analyser til byråd og ledelse samt til at facilitere processer, implementere og evaluere strategier og koncepter m.v.
- Konsulenter der skal sætte sundhedsfremme og forebyggelse på dagsordenen på tværs i organisationen.
- Konsulent til udbud og kontraktstyring.
- Konsulenter som skal arbejde med kvalitet, velfærdsteknologi og udvikling af aktivitetstilbud til de svageste ældre og demente.

Læs det uddybende stillingsopslag og oplysning om kontaktperson på www.guldborgsund.dk/konsulenter

Ansøgningsfrist den 9. april 2014.

VORES 4 STRATEGISKE MÅLSÆTNINGER:

VI GÅR NYE VEJE FOR AT LEVERE MEST MULIG SERVICE OG KVALITET I SAMSPIL MED BØRGERNE OG VIRKSOMHEDERNE

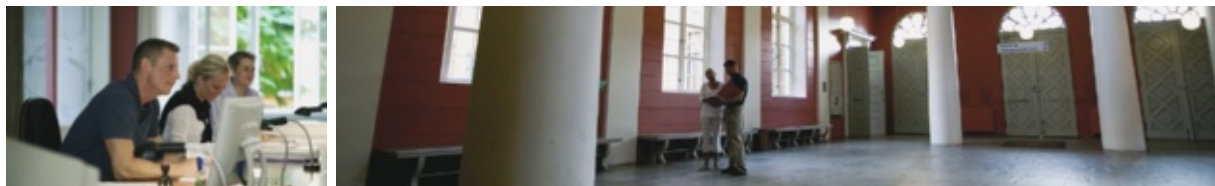
VI OPTIMERER LØBENDE VORES ORGANISATION SAMT PRIORITERER OG STYRER PÅ TVÆRS

VI VIL FASTHOLDE OG UDVIKLE GODE LEDERE OG MEDARBEJDERE, DER SKABER ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADSER TIL GAVN FOR BØRGERE OG BRUGERE

VI ØNSKER AT GØRE GULDBORGSUND KOMMUNE ATTRAKTIV I FORHOLD TIL UDDANNELSE, ARBEJDSPLADSER OG BOSÆTNING



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 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

Dommerfuldmægtig ved retterne

Du starter i en af rettens specialafdelinger, hvor du vil indgå i et interessant fagligt miljø. Du får hurtigt dine egne sager, som du selv har ansvaret for at behandle og træffe afgørelse i på egen hånd. Som en naturlig del af dit arbejde har du meget kontakt med rettens brugere. De vil forvente, at du giver dem en professionel 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.

Domstolens 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 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 Anette Zirpel Beltner på tlf. 99 68 42 06.

Få gode råd til ansøgningen og læs mere om arbejdet som dommerfuldmægtig og Danmarks Domstole på www.domstol.dk.

Ansøgning

Stillingen søges online via "Job i Danmarks Domstole" på www.domstol.dk.

Du skal vedhæfte curriculum vitæ, bachelor- og kandidatbevis, begge dele med karakterudskrift, samt eventuelle udtalelser. Ansøgningen skal være modtaget i rekrutteringssystemet senest **tirsdag den 22. april 2014**. 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.

Vi forventer at afholde ansættelsessamtaler i uge 20 og 21.

Skriv i din ansøgning, hvor i landet du gerne vil arbejde.

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

Hvem er vi?

Danmarks Domstole omfatter domstolene, Domstolsstyrelsen, der har ansvaret for administration og udvikling af domstolene, samt Procesbevillingsnævnet. Danmarks Domstole har ca. 2.500 ansatte fordelt med 2.400 ansatte i domstolene, ca. 90 ansatte i Domstolsstyrelsen og 25 ansatte i Procesbevillingsnævnets sekretariat.



Hvis du altid ved bedst, kan vi ikke hjælpe.

Virksomheder har brug for dygtige specialister. Så specialister har hele tiden brug for at dygtiggøre sig. Derfor tilbyder Djøf aktuelle kurser og uddannelser. Naturligvis, med et højt fagligt niveau og relevant udbytte for specialister.

Vores kurser og uddannelser er til gavn for dig. Din virksomhed. Og vores samfund. Hvis du vil rådgives om det rette kursusvalg for dig, så ring til os på 33 95 97 00. Eller læs mere på djoef.dk/udd

Djøfs kurser og uddannelser. Altid kvalificeret.



Administrationschef

til Det Københavnske Teatersamarbejde

Har du omfattende erfaring inden for den statslige forvaltning med et særligt fokus på økonomistyring og personaleadministration? Har du en samfundsvidenskabelig uddannelse? Kan du forene stringent styring med en serviceminded indstilling, og kan du lide at arbejde i et komplekst netværk af små organisationer? Så kan stillingen som administrationschef i Det Københavnske Teatersamarbejde være interessant for dig.

Du har dokumenteret erfaring med at arbejde i krydsfeltet mellem kunst og administration og udprægede samarbejdsevner.

Du skal indgå i tæt sparring med direktøren og sammen med denne varetage den faglige ledelse af sekretariatet i Det Københavnske Teatersamarbejde.

Tiltrædelse 1. september 2014. Ansættelse vil ske på åremålsvilkår. Ansøgning sendes til admchef@kbht.dk senest d. 10. april 2014 kl. 12.00. Læs hele opslaget på kbht.dk.



midt
regionmidtjylland

Strategi- og Planchef Hospitalsenheden Vest, Herning

Vores dygtige Strategi- og Planchef har fået nyt job som hospitalsdirektør på et andet hospital og vi søger nu en dynamisk Strategi- og planchef med flair for at foretage strategiske analyser i en ledelsesmæssig sparring med Hospitalsledelsen.

Hospitalsenheden Vest udgøres af regionshospitalerne Holstebro og Herning, med fortsatte delfunktioner i Lemvig, Ringkøbing og Tarm. Om få år vil næsten alle hospital-sfunktioner blive samlet på Det Nye hospital i Vest (DNV) i Gødstrup.

Du kan læse mere om stillingen og se hele opslaget på www.vest.rm.dk.

et arbejde med hjerne og hjerte

midtjob
.dk



► Institutleder ved Institut for Statskundskab, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet

Ved Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, Odense er en stilling som institutleder ledig til besættelse snarest.

Ca. 80 medarbejdere er ansat ved instituttet og små 1.000 heltidsstuderende samt ca. 200 deltidsstuderende er tilknyttet uddannelser, der tæller både bachelor-, tilvalgs-, kandidat- og masteruddannelser.

Instituttet og uddannelserne har været inde i en stærk udvikling inden for de sidste 10 år præget af en kraftig stigning i

antallet af medarbejdere og studerende. Den nye institutleder forventes at stå i spidsen for en videreudvikling og prioritering af instituttets forskningsområder, konsolidering af uddannelserne, styrke kontaktfladen mellem statskundskab og journalistik, udbygge den tætte kontakt til studentermiljø og – organisationer samt udvikle instituttet for hele gruppen af medarbejdere.

ANSØGNINGSFRIST:

11. april 2014

Læs mere og søg stillingen på www.sdu.dk/stillinger

► Three associate professorships

SDU Innovation Research Cluster Alision – Communication, Economic Development and Technology

At its campus in Sønderborg, the University of Southern Denmark offers three associate professorships starting 1 September 2014 or as soon as possible thereafter. The positions are affiliated with the new SDU Innovation Research Cluster Alision (SDU-IRCA).

SDU-IRCA brings together different research perspectives on innovation – a communicative, an economic, and a technological. The cluster aims to investigate interdisciplinary and integrative aspects of innovation. Examples could be cross-border technology development, open innovation, emergent structures, emergent markets or business networks.

The overall vision of SDU-IRCA is as follows:

- To develop and pursue interdisciplinary research ideas which strengthen the cooperation on innovation projects at SDU campus Sønderborg.

- To contribute to interdisciplinary research based teaching across the variety of study programs at SDU Campus Sønderborg.
- To develop and implement external research and teaching activities with key stakeholders in the internationally oriented region of Sønderborg/Sønderjylland.

The three new associate professors are expected to work closely together to fulfill the above defined vision of SDU-IRCA.

The three positions are:

- Associate professorship in Communication and Innovation at the Department of Design and Communication
- Associate professorship in Innovation, Business Relationships and Economic Growth at the Department of Border Region Studies
- Associate professorship in Technology and Innovation at the Mads Clausen Institute.

APPLICATION DEADLINE:

April 15th, 2014

Read more and apply online at www.sdu.dk/en/stillinger

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri
Fødevarestyrelsen



Skarp jurist

til Kontrolstyring i Fødevarestyrelsen

Har du lyst til at blive udfordret i en ambitiøs, forretningsorienteret styrelse? Har du lyst til at arbejde med lovforberedende arbejde, juridisk rådgivning og ministerbetjening?

Fødevarestyrelsen har en ledig stilling som jurist (fuldmægtig eller specialkonsulent) i Kontrolstyring. Du får en varieret og udfordrende arbejdsdag i et godt arbejdsmiljø med høj faglig standard, uformel atmosfære og engagerede kollegaer.

Læs mere og søg stillingen på www.fvm.dk

Ansøgningsfrist
den 9. april 2014.





VIBORG
KOMMUNE

Borgerrådgiver

Borgerrådgiver

Viborg kommune søger en borgerrådgiver med stærke kommunikative evner og talent for at arbejde i en politisk styret organisation.

Som borgerrådgiver skal du:

- være borgernes vejviser i forhold til det kommunale system
- behandle klager fra borgerne over kommunens sagsbehandling, personalets optræden og den praktiske opgaveløsning
- udøve en rådgivnings- og vejledningsfunktion for hele kommunens virksomhed
- formidle kontakt og styrke kommunens dialog med borgerne

Borgerrådgiveren fungerer uafhængigt af Byrådet, udvalgene, borgmesteren og forvaltningen.

Læs job- og personprofilen og mere om stillingen på viborg.dk/job. Ansættelse fra 1. august 2014

Ansøgningsfrist: 23. april 2014

Viborg Byråd
Prinsens Alle 5
8800 Viborg

www.viborg.dk/job



BRØNDBY KOMMUNE

TO ERFARNE CHEFER

To erfarne og strategiske chefer til Teknisk Forvaltning, der kan leve vores strategi, hvor vi tænker i helheder, forbedrer og innoverer vores kerneydelser.

Planchef

Vi søger en strategisk og visionær planchef til Planafdelingen, der har 18 medarbejdere inddelt i teams. Du skal lede din afdeling i tæt samarbejde med afdelingslederen for Miljø.

Chef for Kommunale Ejendomme

Vi søger en strategisk og robust chef til afdelingen for Kommunale Ejendomme, der har 13 medarbejdere inddelt i teams. Du skal lede din afdeling i tæt samarbejde med afdelingslederen for Materielgården.

Ansøgningsfrist den 7. april 2014.
Læs mere på www.brondby.dk/job



KØGE KOMMUNE

Chef til nyetableret enhed for Sekretariat & Økonomi

Har du et stærkt fokus på økonomistyring og udviklingstiltag, der understøtter driften?

Har du lyst til at være chef for 17 medarbejdere, der arbejder med økonomi, regnskab samt sekretariats- og udviklingsopgaver?

Vi tilbyder en udfordrende stilling med mulighed for at understøtte det samlede social- og sundhedsområde i Køge Kommune.

På www.koege.dk kan du læse hele stillingsopslaget.

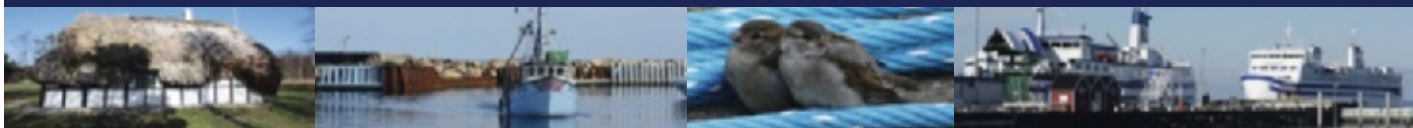
Ansøgningsfrist: den 6. april 2014.

www.koege.dk

12

Læsø Kommune søger ny kommunaldirektør

Kort vej fra ord til handling



Vil du være med til at sætte kursen og udvikle Læsø, og har du de personlige og ledelsesmæssige kvalifikationer, dette kræver, så hører vi gerne fra dig.

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

Læsø Kommune er Danmarks mindste kommune. Vores størrelse gør, at der er kort vej fra ord til handling. De faglige udfordringer klarer vi gennem en kombination af egne kvalificerede medarbejdere og såvel forpligtende som frivillige samarbejder med andre aktører. Kommunen ønsker en overenskomstansættelse. Stillingen er indplaceret

på trin 52 plus tillæg. Kommunen er åben over for kontraktansættelse. Endvidere ydes et pensionstillæg.

Læs mere om stillingen på www.laesoe.dk eller www.hcvestergaard.dk, hvor job- og personprofil m.v. kan findes.

Yderligere information om stillingen kan fås hos borgmester Tobias B. Johansen, tlf. 5135 7222 eller chefkonsulent Hans Chr. Vestergaard, tlf. 7022 0272/2275 6772.

Læsø har en enestående natur, der skal plejes og passes. Naturen er samtidig et fantastisk potentiale for turisme og vækst. Læsø er et levende og aktivt samfund. Øen ligger 90 minutters sejlads fra Frederikshavn.



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

Ansøgningsfrist: mandag d. 14. april 2014

Kost & Ernæringsforbundet søger forhandlingschef

Er du en erfaren leder? Har du en solid viden indenfor både den individuelle og kollektive ansættelsesret? Kan du give dine medarbejdere sparring om konkrete medlemssager? Er du samtidig vant til at arbejde strategisk og fremtidsrettet med overenskomstfornyelse og har blik for at binde den individuelle og den kollektive interessevaretagelse sammen? Så er du måske den forhandlingschef, vi søger.

Vi forventer, at du både har dokumenteret forhandlingserfaring på et højt niveau og solid ledelseerfaring fra en politisk ledet organisation. Du er formentlig cand. jur., cand. polit eller lignende.

Vi tilbyder løn efter individuel forhandling og en uhøjtidelig arbejdsplads med gode muligheder for at få indflydelse på forbundets strategi.

Ansøgningen skal sendes til sb@kost.dk. Ansøgningsfrist er onsdag d. 16. april med tiltrædelse snarest muligt.

Læs mere på www.kost.dk/forhandlingschef



kost & ernæringsforbundet
mestre i mad & sundhed

EXECUTIVE ASSISTANT TIL LUNDBECKFONDENS FORSKNINGSCHEF

Lundbeckfonden søger en kompetent og engageret medarbejder til at assistere Lundbeckfondens forskningschef i relation til fondens uddelingsaktiviteter.

Lundbeckfonden ønsker med sin uddelingsaktivitet at styrke forskning af højeste internationale kvalitet, primært inden for sundhedsvidenskab og biomedicin. Fondens årlige uddelingsbudget er 400-500 mio. kroner.

Uddelingsaktiviteterne vedrører sekretariatsbetjening af bestyrelsen og programkomiteerne, sagsbehandling af ansøgninger, etablering af fondens strategiske initiativer, løbende udvikling af uddelingsaktiviteterne og evaluering af fondens bevillinger.

Assistenten vil skulle bistå forskningschefen i opgaver i henhold til ovenstående samt fungere som sparringspartner i forhold til bl.a. forskningspolitiske spørgsmål, som berører fondens uddelingsaktiviteter.

Kandidatens profil:

- Minimum 2-3 års erfaring fra arbejde i centraladministrationen, universitet /forskningsinstitution eller fra en forskningsaktiv virksomhed.

Lundbeckfonden er en erhvervsdrivende fond med betydelige aktieposter i datterselskaberne Lundbeck, ALK og Falck. Derudover forvalter fonden investeringsaktiver for ca. 12 mia. kroner. Afkastet af fondens formue anvendes til støtte af forskning indenfor sundheds- og naturvidenskab. Fondens udelte 482 mio. kr. til forskningsformål i 2012.

- Gerne erfaring og kendskab til dansk forsknings- og innovationspolitik, det danske forskningsrådssystem samt europæisk forskningspolitik og EU's forskningsstøtteprogrammer
- Gode IT-kundskaber
- Gode kommunikationsevner, flydende i engelsk tale og skrift

Uddannelsesmæssig baggrund kan være cand. mag., cand. scient. pol., cand. scient. eller cand.med.

Løn efter kvalifikationer.

Skriftlig ansøgning sendes mærket 'Ansøgning - Executive Assistant' til application@lundbeckfonden.com

Ansøgningen skal være fonden i hænde senest den 7. april 2014.

Lundbeckfonden
Scherfigsvej 7,
2100 København Ø
Tlf. 39 12 80 00
www.lundbeckfonden.com

LUNDBECKFONDEN

djøf

Bliv
skarpere på
dit lønniveau

Tjek dit lønniveau med
Djøs lønberegner og løn-
statistik på djoef.dk/loen.

Kontakt Djøf, hvis du vil
have sparring på dit løn-
udspil og din forhandlings-
taktik.

djoef.dk/loen

Advokatkonstitutioner

Et antal stillinger som **konstitueret landsdommer i Vestre Landsret (advokatkonstitutioner)** er ledige til besættelse i 2015.

Ansøgninger skal være modtaget **senest den 24. april 2014**.

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

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



www.domstol.dk

Dommerstillinger

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

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



www.domstol.dk

KØBENHAVNS UNIVERSITET



Grib chancen og søg ph.d.-stipendium på Det Samfundsvidenskabelige Fakultet!

Netop nu har du mulighed for at søge et ph.d.-stipendium i antropologi, psykologi, statskundskab eller økonomi ved Copenhagen Graduate School of Social Sciences på Det Samfundsvidenskabelige Fakultet på Københavns Universitet. Start 1. september 2014.

Ansøgningsfrist den 1. maj 2014.

Læs mere om ph.d.-studiet og ansøgningsprocedurer på <http://samf.ku.dk/phd-skolen/> Her finder du også det fulde ansøgningsopslag og links til de enkelte institutters ph.d.-websites.

Information om ph.d.-programmet på de enkelte institutter

- **Antropologi:** Find oplysninger om ph.d.-studiet i antropologi på: <http://antropologi.ku.dk/phd/>
- **Psykologi:** Informationsmøde den **1. april 2014 kl. 10** på Center for Sundhed og Samfund, Øster Farimagsgade 2A, 1353 København K, Institut for Psykologi, lokale 3-2-M202 (Kantinen). <http://www.psy.ku.dk/Forskning/phd/>
- **Statskundskab:** Informationsmøde den **4. april 2014 kl. 14:00 til 15:30** på Center for Sundhed og Samfund, Øster Farimagsgade 5, 1353 København K, Institut for Statskundskab, Opgang E, 2. sal, lokale 4.2.26, "Frokoststuen". <http://polsci.ku.dk/uddannelser/phd/>
- **Økonomi:** Informationsmøde den **23. april 2014 10:00 til 11:00** på Center for Sundhed og Samfund, Øster Farimagsgade 5, 1353 København K, Økonomisk Institut, Bygning 26, 2. sal, lokale 26.2.21 (Det store seminarrum). <http://www.econ.ku.dk/phd/>

Opslaget i fuld ordlyd: Dette opslag er et uddrag, der ikke kan benyttes som grundlag for ansøgning. Det fulde opslag findes på <http://samf.ku.dk/phd-skolen/> eller www.ku.dk/stillinger

www.ku.dk

Offentlighedsloven §12:2 er bare so last year.

Ansættelses- og arbejdsret

Kom hele vejen
rundt om centrale
områder og få det
sidste nye med.

Forsikring, erstatning og ansvar

Introduktion,
brush-up eller
fordybelse.

Offentlig ret, miljø og udbud

Her finder du bl.a.
den nye offentlig-
hedslov med
forskellige vinkler.

Virksomheder har brug for dygtige jurister.
Så jurister har hele tiden brug for at dygtiggøre sig.

Derfor tilbyder Djøf aktuelle kurser og uddannelser.
Naturligvis, med et højt fagligt niveau og relevant
udbytte for jurister.

Vores kurser og uddannelser er til gavn for dig.
Din virksomhed. Og vores samfund.

Hvis du vil rådgives om det rette kursusvalg for
dig, så ring til os på 33 95 97 00. Eller læs mere på
djoef.dk/udd

Djøfs kurser og uddannelser. Altid kvalificeret.





STRATEGISK TÆNKENDE VICEDIREKTØR

Du vil som vicedirektør i BUPL få en central placering i et fremsynet fagforbund, der målrettet og systematisk arbejder med at udvikle strategi, organisation og service. Stillingen er nyoprettet som følge af en større organisationsændring på forbundskontoret. Ændringen har til formål at styrke forbundets strategiske kapacitet, omstillingsevne og samlede ressourceudnyttelse.

Med reference til forbundsdirektøren bliver du en del af en tæt samarbejdende tremandsdirektion. Du vil blive en tæt sparringspartner for det politiske niveau og vil få et ansvar for, at de politiske målsætninger omsættes til konkret handling. Indholdsmæssigt vil du få ansvar for centrale områder som økonomi, politisk enhed, IT, medlemsafdelingen, ledelse og organisation samt intern service.

Det er velfungerende områder, der alle ledes af en faglig stærk mellemlider.

VORES FORVENTNINGER

Vi forventer, at du har en videregående uddannelse, solide ledelseserfaringer og at en del af din karriere har foldet sig ud i et politisk styret system.

Vi forventer, at du har arbejdet med økonomi og ressourcestyring på et niveau, der gør dig i stand til at forstå, gennemskue og formidle centrale problemstillinger på området.

For med succes at træde ind i stillingen kræves en skarp analytisk og strategisk kapacitet samt en veludviklet politisk forståelse, herunder et klart blik på skille-linjen mellem politik og administration. Dertil kommer samarbejdsevner, kommunikative kompetencer, høj personlig integritet og en inddragende ledelsesstil.

YDERLIGERE INFORMATION

Stillingen besættes på kontrakt og lønnen forhandles efter kvalifikationer med et øvre loft på ca. 1 mio. brutto.

Se uddybende jobprofil på www.genitor.dk og få mere information om BUPL på www.bupl.dk.

Spørgsmål kan stilles til partner Jens Marcussen fra Genitor på tlf. 3141 0587 eller forbundsdirektør Martin Isenbecker på tlf. 2565 9231.

Mail din ansøgning til:

jobibupl@bupl.dk

senest den 7. april 2014 kl. 09.00.

BØRNE OG- & UNGDOMSPÆDAGGERNES LANDSFORBUND

BLEGDAMSVEJ 124 | 2100 KØBENHAVN Ø | TLF. 3546 5000 | FAX 3546 5039 | www.bupl.dk

B U P L



BUPL er forhandlingsberettiget organisation for 60.000 pædagoger og klubfolk, der arbejder i daginstitutioner, klubber, skoler, biblioteker, dagcentre m.v., samt for de pædagogstuderende. På forbundskontoret er ansat 130 medarbejdere, som servicerer BUPL's medlemmer samt valgte og ansatte i 12 fagforeninger.



PROREKTOR

TIL SYDDANSK UNIVERSITET



Syddansk Universitet søger en prorektor med tiltræden den 1. september 2014 eller snarest derefter

Syddansk Universitet er en central viden- og kulturbærende institution med regional forankring og international rækkevidde. Universitetet ønsker at tiltrække flere danske og internationale studerende og at udbyde spændende, nyttige og relevante uddannelser med henblik på at bidrage til regionens og samfundets vækst, velfærd og udvikling. Der lægges stor vægt på at opnå en position som et af verdens førende universiteter på udvalgte forskningsområder. Resultaterne skal nyttiggøres bl.a. ved kommercialisering og etablering af nye virksomheder samt andre former for anvendelse af forskningsresultaterne.

I campusbyerne indgår universitetet i et stærkt samspil med det omkringliggende samfund til gavn for offentlige og private virksomheder samt universitetets studerende.

Prorektor er rektors stedfortræder og bistår i ledelsen af universitetets forskning, uddannelse og vidensudveksling i samarbejde med den øvrige ledelse, medarbejdere og studerende.

Prorektor skal være internationalt orienteret og forskningsmæssigt anerkendt inden for et af universitetets fagområder samt kunne dokumentere ledelseserfaring fra en kompleks vidensinstitution.

Yderligere oplysninger om stillingen kan fås ved henvendelse til rektor Henrik Dam på tlf. 65 50 10 30 eller hos adm. direktør Lars Muusmann, konsulentfirmaet MUUSMANN A/S, på tlf. 70 11 20 22, eller på www.sdu.dk eller www.muusmann.com, hvor det fulde stillingsopslag kan ses.

Ansøgning stiles til rektor Henrik Dam og søges via job@muusmannjob.com med stillingsnummer 14/6675, hvor ansøgning med CV bedes vedhæftet.

Ansøgningsfrist er den 28. april 2014 kl. 12.00.

Syddansk Universitet har fem fakulteter og campusser i Odense, Kolding, Esbjerg, Slagelse, København og Sønderborg. Herudover har universitetet aktiviteter i Flensborg. I 2013 havde universitetet 28.000 studerende, en omsætning på 2,6 mia. kr. og ca. 3.500 medarbejdere.

MUUSMANN

www.muusmann.com