

+ **Farvel Mckinsey, goddag chia-grød**
Historien om et usædvanligt jobskifte

+ **Sådan bliver du headhuntet**
Flere og flere bliver håndplukket til de fede stillinger. Hvordan kommer du i hovedjægerens søgelys?

+ **Alt drukner i ord i et storrums kontor**
Ny forskning leverer dødsstød til de åbne kontorlandskaber

Sådan træner du din robot

Skal du satse hele pladen på at blive digital djøfer, næste gang du skal på efteruddannelse? Mød ni djøfere og hør om deres valg.



LIVSLANG LÆRING

PÅ CBS EXECUTIVE SOMMERSKOLE

TEORI | KONKRETE VÆRKTØJER | PRAKTISKE ØVELSER | REFLEKSION | INGEN EKSAMEN

- Agilitet, Innovation og Forretningsudvikling (NYHED)
- Big og Small Data, Digitalisering og Kundestrategi
- Corporate Finance
- Design som Tilgang til Innovation
- Digital Transformation in Practice
- Effektiv Strategisk Ledelse gennem Positiv Psykologi
- Forhandlingsteknik
- Fra Strategi til Virkelighed - Storytelling som Ledelsesværktøj (NYHED)
- Interessevaretagelse: Stakeholderrelationer og Lobbyisme
- Perspektiver på Forandringsledelse
- Resultatorienteret Lederskab
- Retorisk Lederskab
- Samskabelse og Frivillighed - Dilemmaer og Muligheder
- Skriftlig Ledelse (NYHED)
- Strategi og Forretningsudvikling som Drivkraft for Fornyelse
- Strategisk Performance Management
- Strategisk Regnskabsforståelse
- Strategisk Salgsledelse (NYHED)
- Succesfuld Strategiimplementering
- Økonomisk Værdiskabelse - Økonomistyringens Ledelsesværktøjer





NYHED

Bæredygtig passiv investering med en global vision

Sydinvest Morningstar Global Markets Sustainability Leaders

Ny bæredygtig og billig investeringsmulighed. Sydinvest har lanceret en ny fond med fokus på bæredygtige investeringer. Fonden Sydinvest Morningstar Global Markets Sustainability Leaders investerer i de selskaber, der klarer sig bedst på flere indikatorer for bæredygtighed.

Flere og flere investorer lægger vægt på, at deres investeringer er bæredygtige. Med lanceringen af den nye fond Sydinvest Morningstar Global Markets Sustainability Leaders har investorer nu mulighed for at investere i de 100 selskaber, som Morningstar vurderer som de mest bæredygtige på verdensplan. Selskaberne er udvalgt via et indeks udarbejdet af analysebureauet Morningstar. Fonden er passivt styret, og den årlige omkostningsprocent udgør 0,5 %.

Bæredygtighed

Selskabernes bæredygtighed vurderes ud fra de såkaldte ESG-faktorer – på engelsk Environmental, Social og Governance. Det betyder, at fonden investerer i aktier fra selskaber, som udmærker sig inden for miljø, sociale forhold og god selskabsledelse.

Morningstar kombinerer i sit indeks en vurdering af selskabernes ESG-faktorer og en såkaldt kontroversrating. Kontroversratingen fortæller, i hvor høj grad et selskab har været involveret kontroversielle sager om bæredygtighed. På denne måde får alle selskaberne en sustainability-score, som er et mål for selskabernes bæredygtighed. Med udgangspunkt heri udvælges de 100 globalt førende selskaber inden for bæredygtighed under hensyntagen til en fornuftig spredning på regioner og sektorer.

Passiv fond

Sydinvest Morningstar Global Markets Sustainability Leaders er en passivt forvaltet fond. Passiv forvaltning betyder, at vi investerer i samtlige 100 selskaber i indekset med en vægt, som er meget tæt på indekxsvægten. Hvert kvartal foretages der en rebalancering af indekset, og hvert halve år foretages der udskiftninger i indekset.

Mere information

Der er risiko forbundet med investering i Sydinvest Morningstar Global Markets Sustainability Leaders, og afkastet i afdelingen kan blive negativt. Derfor bør du tale med din rådgiver, inden du investerer. Vi anbefaler, at du læser mere om investeringen på sydinvest.dk/baeredygtig, hvor du også finder prospekt og Central Investorinformation.

Læs mere på sydinvest.dk/baeredygtig

Et rigere liv

Sydinvest

Indhold

DJØFBLADET NR. 4 APRIL 2019

38

Jeg var glad for mit job og stod ikke lige for at skifte. Men jeg var alligevel lidt eventyrlysten.



TENDENS: HEADHUNTERNES HAPPY HOUR

Jobmarkedet koger, og headhunterne har travlt. Nogle kandidater bliver fanget, mens de stadig læser på bacheloruddannelsen. Og så er der specialister som Lene Rasander: Efter mange års karriere i Skat blev hun shanghajat til et job i det private.

16

KLUMME

”Den mest ærlige form for ros er mere i løn, men det må man ikke tale om under en MUS.”



MIN KARRIERE



18 Fra rådgiver til grødhoved

Bastian Schneider havde kørt den snorlige karriere: Praktikant i parlamentet, politisk rådgiver og konsulenttjans hos McKinsey. Så mødte han en mand med grød på hjernen.

NYE KOMPETENCER

TEMA: EFTERUDDANNELSE

20 Du skal lære om kodning og robotter

Skal djøfere efteruddanne sig til hardcore programmører for at følge med den teknologiske udvikling? Vi spørger eksperterne – og dykker ned i ni efteruddannelsestrends.

24 Jonathan Marin blev efteruddannet i big data

27 Marianne Nielsen blev efteruddannet i digital ledelse

32 Linda Boldt forbereder sig på at blive projektleder for kontorrobotter

KARRIERE

34 Og så var der den om de uærlige økonomer

Økonomistuderende er mest tilbøjelige til at snyde – i hvert fald ifølge et nyt dansk studie. Men de studerende opfører sig bare økonomisk rationelt, siger deres studieleder.

MAGT

46 Jagten på Rwandas mordere

Det er 25 år siden en million mennesker blev udryddet i Rwanda, men det juridiske arbejde med at stille folkemorderne til ansvar er stadig i gang – og trækker tråde til Danmark.

LÆSERBREV



”

56 Djøf – jeg slår op med dig. Jeg opretter en profil på fagforenings-Tinder, hvis det findes.

Jakob Diness,
eks-Djøf-medlem

LÆSERBREV

”

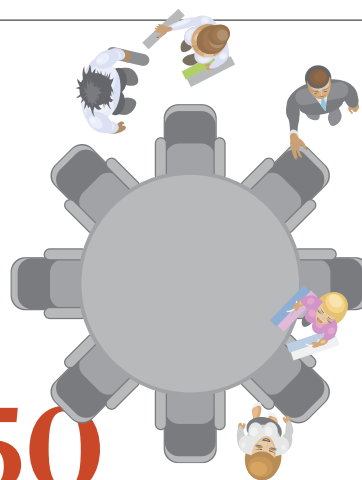
57 Medlemsdemokratiet i Djøf Privat er formelt til stede, men de facto ikke-eksisterende.

13 medlemmer af Djøf Privats
repræsentantskab



34

De uærlige økonomer



50

Trange storrums

FORSKNING

50 Trange storrums

Jo flere man sidder sammen i åbne kontorlandskaber, desto sværere er det at være glad for sit arbejde, føle sig tilpas og samarbejde med kollegerne, viser et nyt forskningsprojekt på Aarhus Universitet.

DE FASTE

- 06 Djøf mener
- 07 Nyt & Noter
- 44 Gadgets & Apps
- 54 Bøger
- 62 Dit Djøf
- 65 Efteruddannelsen
- 66 Brevkasse
- 70 Nyt job
- 72 Boliger



46

Jagten på Rwandas mordere

Rygrad i retssamfundet

Af *Mathias Krarup, formand for Djøf Advokat*

Djøfs strategi 'Form Fremtiden' sætter retning for Djøfs indsats de kommende år. Ud over at Djøf til stadighed skal være i øjenhøjde med medlemmerne og sikre moderne og tidssvarende tilbud i en stadig mere digitaliseret verden, skal vi også række ud til det samfund, vi er en central del af.

Vi skal bidrage til at udvikle samfundet. Få forskelligheder til at mødes. Bygge bro. Stå vagt om det demokratiske retssamfund. Mangfoldigheden og sammenhængskraften. At få samfundet til at finde sammen.

Her spiller advokaterne også en central rolle. Men ligesom djøferne i den offentlige sektor ofte bliver skældt ud for at bureaukratisere og besværliggøre arbejdet for borgerne og andre faggrupper, ser vi desværre også mange negative historier om arbejdet i advokatsektoren. Advokaternes etik og moral er rykket langt op på den politiske dagsorden.

Særligt i og op til et valgår ser vi ofte eksempler på, at politikerne forsøger at høste billige point på bekostning af advokatstanden. Vi er en stand, der er nem at hade og nem at udstille, når enkelte brodne kar desværre får lov at tegne billedet af arbejdet i hele advokatsektoren.

Sådanne sager giver altid anledning til at overveje, om reglerne er gode nok. Om vi som advokater – eller djøfere – optræder med tilstrækkeligt blik for, hvordan vores ageren påvirker andre. Advokater

er allerede i dag underlagt et af de skrappeste regelsæt for noget fag i Danmark, men vi skal selvfølgelig hele tiden sikre os, at reglerne lever op til samfundets normer, i takt med at de udvikler sig.

Men det må ikke fjerne fokus fra den grundlæggende positive historie: At advokaterne er et helt uundværligt led i et demokratisk retssamfund, der bidrager til at sikre retssikkerheden for borgere og virksomheder. Det hører også med til billedet, at mange advokater i dag laver en masse pro bono arbejde, hvor vi uden betaling sikrer, at ubemidlede

borgere eller foreninger kan få professionel bistand til at få ført deres sager.

Det nytter ikke at beklage, at omverden ikke forstår os. Forståelsen skal komme fra vores egne gerninger. Jeg tror, at vi skal blive endnu bedre til at få fortalt de gode historier om, hvordan advokater – djøfere i det hele taget – hver dag gør en aktiv indsats for, at vi får et lidt bedre samfund. For vi har heldigvis et stærkt grundlag for at få ændret billedet af, hvem vi er, og hvordan vi arbejder. ■

”
Advokaterne er et helt uundværligt led i et demokratisk retssamfund.

Mathias Krarup



Djøfbladet er et magasin for medlemmer af Djøf.

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

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

Abonnementspris 1.020 kr. excl. moms.
Gratis for medlemmer af Djøf.

Redaktion
Chefredaktør Dennis Christiansen (ansvarsh.)
dch@djoef.dk, 33 95 97 84

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

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

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

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

Journalist Mads Matzon
mam@djoef.dk, 33 95 97 87

Journalist Linda Overgaard
lio@djoef.dk, 33 95 97 83

Journalistpraktikant
Stefan Nygaard
snh@djoef.dk, 33 95 97 87

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

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

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

Næste nummer
Udkommer: 04.05.2019
I 2019 udgives 11 numre af Djøfbladet.
Annonce-deadlines:
www.dgmedia.dk/djoef

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



Oplag 90.190

Forside Carsten Seidel
Design WAYPoint
Tryk Stibo



5041-0004
TRYKSAG

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



Henning Thiesen
Formand for Djøf



Hanne Fugl Eskjær
Formand for Offentlige Chefer i Djøf



Lea Backes
Formand for Djøf Studerende



Henrik Funder
Formand for Djøf Privat



Sara Gundelach Vergo
Formand for Djøf Offentlig



Ninna Würtzen
Formand for Djøfs Pensionistforening

90.000

timer brugte danske advokater på pro bono-arbejde i 2018. Det viser en undersøgelse fra Danske Advokater.

/tsa

DIREKTØRLØNNINGER:

Klø fra aktionærer

Direktørerne skal mærke det på egen pung, når aktionærerne lider, og man skal kunne gennemskue bonusordningerne. Det er noget af reaktionen fra de danske aktionærer på, at aflønningen af direktørerne i C20-selskaberne – det danske aktiemarkeds superliga – steg med over 20 procent i 2018, det værste aktieår siden 2011. Det skriver Jyllands-Posten. /ebn

JOBSKIFTE:

Fra SF til Dansk Erhverv

Dea Donkin er startet som politisk chef i Dansk Erhverv. Hun kommer fra konsulentbureauet Advice, hvor hun har været seniorrådgiver i public affairs og de seneste fire år rådgivet virksomheder og organisationer i politisk interessevaretagelse. Desuden har hun arbejdet på Christiansborg, hvor hun blandt andet har været politisk rådgiver for SF. Dea Donkin er uddannet cand. scient.pol. fra Københavns Universitet i 2010.

/lio



Foto: PR/Dansk Erhverv



Illustration: Denis Gorelkin/Shutterstock

SYMBOLER:

Emojis får større og større rolle i retssager

Emojiernes indtog i vores kommunikation med hinanden er en udfordring for domstole verden over. Fra straffesager til civile søgsmål skal dommere og nævninge nu tage stilling til, hvad de enkelte emojis mon betyder i den konkrete situation.

I Danmark fik en emoji en stor rolle, da en irakiskfødt mand i 2015 delte to links med artikler om terrorangrebet på det satiriske magasin Charlie Hebdo i Frankrig. Det ene link var ledsaget af et billede og sætningen "Oh gud, lovprisningen tilfalder dig", der var skrevet på arabisk. Det andet link blev delt med en glad smiley. Manden blev ved byret og landsret kendt skyldig for at billige en terrorhandling. Han fik en betinget udvisning og fem måneders fængsel. Sagen er nu på vej i Højesteret.

Ifølge Nicolaj Sivan Holst, lektor i strafferet ved Aarhus Universitet, lagde dommerne i byret og landsret vægt på, at den glade smiley var med til at understøtte, at manden havde bifaldet terror. Emojien var altså med til at få manden kendt skyldig.

Amerikansk forskning viser, at der de seneste 15 år har været en eksponentiel stigning i afgørelser, hvor der bliver refereret til ordet emoji. 30 procent af alle disse sager fandt sted i 2018.

En af sagerne handler om en 12-årig pige fra staten Virginia i USA, der blev politianmeldt af sin skole for at skrive "Mød mig på biblioteket på tirsdag" til en kammerat på Instagram. Men det var i lige så høj grad de symboler, der fulgte teksten, der tændte advarselsslamperne. Teksten var nemlig efterfulgt af emoji'er af en pistol, en bombe og en kniv, hvorfor politiet har anklaget pigen for trusler.

Lene Sigvardt er dommer ved byretten i Næstved og medlem af Dommerforeningens bestyrelse. Hun har ikke oplevet tilfælde, hvor emoji's har haft en afgørende indflydelse på udfaldet af en sag.

"Det er det samme som ved slang og andre udtryk," siger Lene Sigvardt. /snh

 Læs hele artiklen på [Djofbladet.dk](https://www.djofbladet.dk)



FRA SDU TIL NGO:

”Her gør jeg en forskel for nogen lige nu”

Efter et årti som forsker er **Michael Aagaard Seeberg** blevet afdelingsleder hos KFUM's Sociale Arbejde. Miljøet er meget anderledes end på universitetet.

Af Mikkel Arre Foto PR

🔗 Du har i et tidligere interview omtalt dig selv som idealist. Spillede det ind på dit jobskifte?

”Det kan man godt sige. På universitetet var jeg i studienævnet og uddannelsesansvarlig, og jeg forsøgte at udvikle på uddannelsen. Men det var også en indirekte måde at gøre verden til et bedre sted på. Jeg kunne påvirke de studerende til at gøre verden bedre på baggrund af det, jeg havde lært dem. Jeg kunne skrive forskningsartikler og håbe, at andre ville samle dem op. Her gør jeg en forskel for nogen, der har brug for det lige nu og her. Min hverdag får en direkte indvirkning på andres liv.”

🔗 Sammenlignet med universitetet, hvordan er KFUM's Sociale Arbejde så som arbejdsplads?

”I den akademiske verden samarbejder man rigtig meget om forskning og undervisning, men i sidste ende er det mig og mit navn, der skal bæres igennem. Jeg bliver målt på det, jeg producerer, hvor jeg får artiklerne publiceret, og hvilke konferencer jeg bliver inviteret til. Hos KFUM's Sociale Arbejde er man selvfølgelig også optaget af, hvad jeg

som person bringer ind, men vi lykkes kun, hvis vi lykkes sammen.”

🔗 Du nåede at være universitetsansat i næsten et årti. Hvordan har universiteterne ændret sig i den periode?

”Det er blevet sværere at blive fastansat. Konkurrencen er blevet enormt stor, bl.a. fordi det er et globalt jobmarked. I Danmark har man strammet økonomien omkring universiteterne, men det har man også i USA, så mange smadderdygtige amerikanere søger mod Europa.” ■

Michael Aagaard Seeberg

- 2019- Afdelingsleder, KFUM's Sociale Arbejde
- 2014-19 Adjunkt og lektor, Syddansk Universitet
- 2017-19 Formand for Dansk Selskab for Statskundskab
- 2014-17 Formand for KFUM-Spejderne i Danmark
- 2013 Ph.d. i komparativ politik, Aarhus Universitet
- 2010 Cand.scient.pol., Aarhus Universitet

UDSTATIONERING:

København rykker op

Den mest eftertragtede by for udstationerede medarbejdere er Wien, men København er dog med på top 10-listen og rykker nu en plads op til 8. pladsen og overhaler Geneve. Det fremgår af den globale HR-konsulentvirksomhed Mercers livskvalitetsindeks, som kortlægger, hvor det er mest attraktivt at bo og arbejde som udstationeret medarbejder. I år har Mercer også opstillet et sikkerhedsindeks, og her ligger København kun på en 11. plads. /110

PLACERING	BY	LAND
1	Wien	Østrig
2	Zürich	Schweiz
3	Vancouver	Canada
4	München	Tyskland
5	Auckland	New Zealand
6	Düsseldorf	Tyskland
7	Frankfurt	Tyskland
8	København	Danmark
9	Geneve	Schweiz
10	Basel	Schweiz

Kilde: Mercers livskvalitetsindeks for 2019



CBS

EXECUTIVE
MBA

COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL

EXECUTIVE MBA



“I’m better equipped to judge the challenges ahead, and set my organisation up for long-term success.”

Mikkel Krogh, Director Charges, Finance, Copenhagen Airports. Graduated from the CBS Executive MBA in 2018.

**WHAT COULD THE CBS EXECUTIVE MBA DO FOR YOU?
JOIN THE NEXT INFO MEETING: 9 MAY**

cbs.dk/emba

T: +45 3815 6002

E: mba@cbs.dk



KLIP FRA DE SOCIALE MEDIER

#Hybris #boomerang Når #Djøf effektivisering rammer #djøf selv#dkpol (kommentar til Politikens overskrift 'Åbne kontorlandskaber – fordi burhøns er billigere').

 @pkelkjaer

Preben Kirk Elkjaer – Social+liberal. Udfordrer totalitarisme, ekstremisme og injurier på #Dkpol

Hvad havde politikerne i Odense Kommune lige regnet med? Ingen har gratis frokostpause – den er betalt OG frokosten foregår ofte under, til og fra møder eller også går vi midt i frokosten, fordi der er brug for os nu! #djoef #CAakademikerne fyens.dk/article/3327142

 @BetinaAndersen_

Betina Andersen – Nyborg, Danmark

Ligeløn handler ikke "bare" om, at kvinder vælger jobs med lavere løn end mænd – det handler om det urimelige i, at kvinder med samme uddannelse og jobs som mænd stadig får mindre løn! #8marts #KvindernesInternationaleKampdag @djoef djøfbladet.dk/artikler/2019/...

 @PeterLOFyn

Peter Lykkegaard, arbejder for de fynske lønmodtagere Arbejdsmarkeds-konsulent for LO på Fyn

Jeg er folketingskandidat for Det Konservative Folkeparti og har ikke skrevet under. Jeg er også medlem af Djøf. Jeg har ikke skrevet under – ikke fordi jeg ikke er for ligestilling – men fordi jeg mener, at de opstillede mål har en politisk slagside...

 @Henrik Sørensen

Henrik Sørensen, folketingskandidat, Det Konservative Folkeparti

TOP 5 PÅ DJØFBLADET.DK

1. Ferieforvirring
Overgangen til den nye ferielov i 2020 betyder, at det kan blive nødvendigt med særlige aftaler med chefen.

De mest læste historier

- 1** Nye regler kan spænde ben for din ferie næste år
- 2** Se hvor meget mere de statsansatte får i løn 1. april
- 3** Guide: Sådan kører du dine medarbejdere i sæk
- 4** Sådan får du dit første chefjob
- 5** Flere bliver headhunted

Periode: 21.02.2019 til 26.03.2019




Foto: Jørgen True

Djøf og FOA har indgået et samarbejde, som skal præsentere fælles bud på bedre offentlige arbejdspladser. De to formænd, Henning Thiesen og Mona Striib, indledte samarbejdet med et besøg på Kofoeds Skole på Amager.

KOMMENTAR FRA DJØFBLADET.DK:

Forsimplet stress

 Hele præmissen i denne artikel er at forsimple stress – samtidig med at stress skyldes direkte på den mellemløber, som er nærmest medarbejderen – og som jeg oplever er den, der sætter medarbejdernes trivsel højest.

Morten Krogh Sørensen i kommentar til artiklen 'Sådan kører du dine medarbejdere i sæk' på djøfbladet.dk

83.808

Så mange kunder forlod Danske Bank og Nordea i 2018, viser en Voxmeter-analyse. Danske Bank tegner sig for 61.437 af dem.

/snh

Stå stærkere som offentlig leder

Tag en offentlig lederuddannelse på diplomniveau

Kan du genkende en hverdag fyldt med:

- krav om effektivisering og besparelser, samtidig med at du skal tænke nyt og udvikle den offentlige kerneopgave?
- medarbejdere, som både har brug for sparring i forhold til deres faglige kompetencer og i forhold til, hvordan borgerne oplever servicen?
- stigende pres og forventninger om, at du som leder skal involvere og aktivere borgere, brugere og virksomheder i velfærdsopgaven?

Og ved du, at du vil blive ved med at udvikle dig som offentlig leder, fordi du trives med de mange krav og vil gøre en forskel for dem, det hele handler om?

Så er Den Offentlige Lederuddannelse noget for dig.

COK er det eneste uddannelsessted, hvor du kan tage en fuld offentlig lederuddannelse på diplomniveau. Uddannelsen fokuserer specifikt på, hvordan du leder i en offentlig, politisk styret kontekst. Du sparrer med andre ledere og dygtige undervisere, og du lærer nye ledelsesteorier, modeller og redskaber, som gør dig bevidst om din ledelsesopgave og hjælper dig til at løfte den på en ny og bedre måde.

Hos COK kan du tage alle tre grundmoduler og vælge mellem mere end 25 valgmoduler, før du færdiggør uddannelsen med et speciale. Du kan også tage modulerne enkeltvis, hvis du har behov for at opkvalificere dig i forhold til en aktuell dagsorden eller udfordring.

Læs mere om Den Offentlige Lederuddannelse og tilmeld dig på cok.dk/dol



ARBEJDSKADE:

Flere dødfere bliver invalide af psykiske arbejdsskader

Psykiske sygdomme udgør nu over en tredjedel af de nye ansøgninger, som PFA får til en såkaldt 'tab af erhvervssevne'-forsikring. Således udgjorde de 33,6 procent i 2018 mod 28,8 procent i 2015.

Sådan ser det også ud hos JØP – her hedder det dog midlertidig invalidepension. Langt de fleste midlertidige invalidepensioner, som pensionskassen tilkender medlemmer, skyldes også psykiske lidelser. Antallet er mangedoblet siden 2011.

Linda Ankerstjerne, afdelingschef i JØP, fortæller, at nogle af sagerne i søjlediagrammet til højre godt kan være gengangere. For da det er midlertidige

invalidepensioner, kan en person godt få tilkendt flere pensioner efter hinanden, hvis hun eller han ikke er kommet sig efter en tilkendt pensionsperiode.

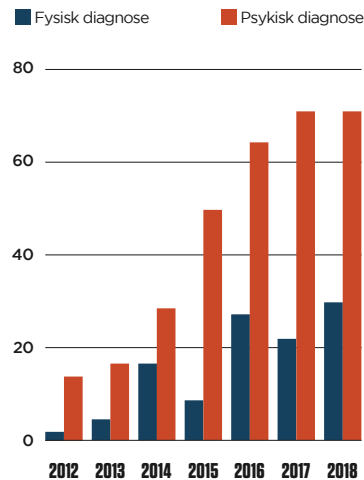
"Der sker desværre ret ofte det, at folk ikke kommer tilbage i loopet igen, fordi det bliver en tand værre, og stress måske udvikler sig til angst og depression. Vi ser simpelthen for mange unge, der ikke kommer tilbage på arbejdsmarkedet," siger Linda Ankerstjerne.

Og så kan det i sidste ende havne med en varig invalidepension. /tsa

Læs hele artiklen på Djofbladet.dk

Flere får invalidepension med psykisk diagnose

Antal "midlertidigt invalid"-tilkendelser i JØP fordelt på overordnet diagnosetype og afgørelsesår.



Kilde: JØP

Illustration: Peter Bardocz



DIGITALISERING:

Styr på adresserne

Både det offentlige og private virksomheder kan nu blive mere effektive, fordi der er kommet bedre styr på adresser i Danmark. Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering har nemlig sammen med kommunerne sørget for, at der nu er korrekte grunddata om adresser, kommunegrænser og sognegrænser mv., og at data er samlet og bliver opdateret ét sted. /llo

ÅRETS SVESKE:

Får hæderspris af lærere

Djøferen Nina Palesa Bonde, kendt på alle medieplatforme for sin ildhu foran Forligsinstitutionen under sidste forårs fastlåste overenskomstforhandlinger, har fået lærerprisen Årets Sveske 2019. Hun får den, fordi hun var med til at skabe sammenhold, så lærerne følte sig bakket op. Nina Palesa Bonde er dommerfuldmægtig og formand for Dommerfuldmægtigforeningen. /ebn



BØRN OG KARRIERE:

Æggeuret tikker

'Mindre tid til job og karriere'. Det er en af de største bekymringer ved at få børn hos de kvinder, der søger hjælp hos Fertilitetsrådgivningen på Rigshospitalet, fordi de ikke har fået børn endnu og nu prøver at nå det i tide. Det skriver Weekendavisen.

Klinikken kan give kvinden en individuel risikoprogno over, hvor lang tid endnu hun har at løbe på, før biologien siger stop.

Det spørger de næsten alle sammen om, siger fertilitetslæge Anders Nyboe Andersen til Weekendavisen. /ebn



”Jeg har en klar holdning om, at man ikke skal anvende flere eksterne konsulenter, end der er brug for. Og jeg tror også, at man skal have en sund skepsis i forhold til de konkrete anbefalinger, man får.

Jens Bröchner, departementschef, Skatteministeriet, i Alttinget 11. marts



KADK SUMMER ACADEMY 19-23.8 2019

HVORDAN KAN ARKITEKTUR OG DESIGN BIDRAGE TIL EN MERE BÆREDYGTIG FREMTID?

5-DAGES KURSER DER GIVER VIDEN OG INSPIRATION

DESIGN THINKING EXECUTIVE /
ADFÆRDSDESIGN / INNOVATIONSLEDELSE
I BYGGERIET / BYGNINGSKULTURENS VÆRDI /
LIVSCYKLUSANALYSE I BYGGERIET /
DAGSLYS I ARKITEKTUREN /
VIRTUAL REALITY

TID & STED: KADK / HOLMEN / PHILIP DE LANGES ALLÉ 10 / 1435 KØBENHAVN K
DATO: 19-23 AUGUST 2019

LÆS MERE PÅ: KADK.DK/SUMMER-ACADEMY



Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler
for Arkitektur, Design og Konservering

14%

af Djøf-tillidsrepræsentanterne i den offentlige sektor sætter kryds ved sager om psykisk arbejdsmiljø som den TR-opgave, der tager mest eller næstmest tid for dem. /ebn

Kilde: Djøf

BLØD KOMPETENCE:

Empati efterspørges i finanssektoren

Når kunstig intelligens vinder frem på arbejdspladser, skal medarbejderne i højere grad have empati og kunne give feedback. Det er meldingen fra Finansforbundet, som har kulegravet fremtidens finansielle arbejdsmarked. Ifølge analysen skal en medarbejder i en finansiell virksomhed både have tværgående kommunikative og personlige kompetencer - og samtidig besidde dybe finansielle kompetencer. /lto

UDNÆVNELSE:

Mediemand skal stå i spidsen for Cevea

Per Michael Jespersen fra Politiken bliver ny direktør for tænketanken Cevea. Han har senest været redaktionschef på avisen og var tidligere også opinionsredaktør og lederskribent. Han er cand.scient. pol. og også uddannet i sociologi og retorik. Fra 2005 til 2009 var han chefredaktør på LO's Ugebrevet A4. /lto



Foto: PR

APROPOS

Der er større **risiko for at blive sygemeldt**, hvis éns nærmeste kollegaer har højt sygefravær.



Illustration: Claus Bigum



ET HISTORISK VALG FOR JURISTER OG ØKONOMER

JØP's medlemmer står over for et afgørende valg. På generalforsamlingen skal de nemlig beslutte, om JØP skal fusionere med Ingeniørernes Pensionskasse, DIP.

Den 24. april 2019 bliver en vigtig dag for JØP. Efter 45 års pensionsægteskab mellem jurister og økonomer skal medlemmerne beslutte, om JØP skal fusionere med Ingeniørernes Pensionskasse, DIP. For bestyrelsesformand i JØP, Anders Eldrup, er der ingen tvivl.

"JØP har været en succes, men vi har brug for at blive større, hvis vi også i fremtiden skal kunne tilbyde medlemmerne den bedste pensionsløsning."

Sammen med resten af bestyrelsen anbefaler han medlemmerne at bakke op om bestyrelsens forslag. Det gør han blandt andet med henvisning til, at pensionsbranchen oplever stadigt stigende regulatoriske krav og et øget behov for investeringer i digitalisering.

"Vi står over for en række omkostninger i de kommende år, som det er en fordel at blive flere skuldre om at bære. Og med en fusion vil vi kunne foretage endnu mere attraktive investeringer, da vi vil få større økonomiske muskler."

Konsolidering i branchen

JØP og DIP's medlemmer er langt fra de første, der står over for en afstemning om fusion. I pensionsbranchen er der en klar trend mod fusioner, og på bare ti år er antallet af selvstændige medlemsejede pensionskasser halveret.

For professor på CBS, Jesper Rangvid, der også er formand for det uafhængige ekspertråd, som fremover skal sørge for, at danskerne får et mere realistisk bud på, hvor stor deres pension kan ventes at blive, er der ingen tvivl om, hvorfor vi ser denne udvikling.



Anders Eldrup,
formand for JØP's bestyrelse

"En fusion forbedrer pensionskassernes muligheder for at skabe gode afkast til sine medlemmer. Og det er og bliver den vigtigste opgave for en pensionskasse, så medlemmerne opnår en sikker og god indkomst, imens de er på pension", udtaler han.

Faglige identiteter, der matcher

Hvis JØP og DIP fusionerer, vil det bringe dem op blandt de ti største pensionskasser i Danmark. Derfor har det været vigtigt for JØP's bestyrelse at finde den helt rette fusionspartner, fortæller Anders Eldrup.

"Det er en vigtig beslutning, som ikke kun handler om økonomi. Vi har ikke villet fusionere for enhver pris, men har ledt efter at fusionere med en pensionskasse, der har så mange lighedstræk med os som muligt."

Han peger på, at både JØP og DIP's medlemmer generelt har lange uddannelser, gode jobs, høje opsparinger og få erhvervsskader. Derudover har de to pensionskasser haft et administrationsfællesskab i en årrække og deler således medarbejdere.

"Vi har allerede i dag et godt samarbejde med DIP, og derfor er vi trygge ved, at det er den rette partner, vi nu er klar til at tage det næste skridt med."

Han opfordrer medlemmerne til at tage stilling til spørgsmålet om fusion og til at stemme til generalforsamlingen.

"I bestyrelsen mener vi, at det er det rigtige valg for JØP's medlemmer. Men det er ikke vores valg. Det er medlemmernes. Derfor håber vi, at så mange som muligt vil deltage i afstemningen enten ved at møde op på generalforsamlingen den 24. april eller ved at udfylde en fuldmagt."

Mette Kirstine Goddixsen er klummeskribent og journalist. Hun har arbejdet med kommunikation i både private og offentlige virksomheder. Hun er uddannet i kommunikation fra Aalborg Universitet.

Kun en tåbe frygter ikke MUS

Af **Mette Kirstine Goddixsen**

Jeg elsker konstruktiv kritik. Det er jo sådan, jeg bliver bedre.

Har du også hørt dig selv komme med den klassiske hverdagsløgn?

Jeg siger det især under MUS-samtaler, mens jeg smiler på sådan en underlig fjæset måde. Inde under Jokeren-masken pisker mine følelser forvirret rundt. Det hele er underligt. Min hyggelige chef er pludselig så formel. Jeg opfører mig som på min første date med folkeskolens fodboldhåb. Hvad jeg vil have at spise? Bare det samme som dig... blink, blink.

Chefens afværgende kommentarer om, at det her er 'tøhø lidt stift med de her MUS-skemaer, men vi må jo til

det' hjælper ikke rigtig. Stemningen er skizofren, for på én måde har jeg ondt af min chef, fordi han er tvunget til at være MUS-ambassadør og helt humorforladt anderledes, end han plejer. På den anden side virker han større og mere mægtig, hvilket ikke indbyder til omsorg. Jeg har i øvrigt også gennemskuet den lille skål Twist midt på bordet. Mig narrer du ikke med den *good cop*-manøvre!

Hvordan bedømmer du selv din faglige indsats, står der i skemaet. Der følger en skala med. Og så kan man selv bedømme, om man vil lægge sig i toppen som en selvsikker Zlatan Ibrahimović med risiko for, at chefens bedømmelse er lavere, og det hele bliver endnu mere som et afsnit af 'Klovn', end det allerede er. Man kan også lægge sig lavere på skalaen, være lidt ydmyg og høflig, men det indebærer en risiko for, at chefen forveksler det med manglende ambitioner og engagement. *Vær ikke snobbet, vær ikke vigtig, vær ikke underdanig*, som Emma Gad skrev. Men hvor er balancen svær at ramme til lige netop MUS.

Jeg kan ikke lide at blive vurderet åbenlyst. Kritik er bare ikke rart, hverken konstruktiv eller nedbrydende. Jeg kan heller ikke rigtig lide ros. Det gør mig akkurat lige så beklemmt, fordi:

1. Jeg har et satirisk/mistænksomt gen, der frygter, at chefen pludselig bryder ud i skoggerlatter og siger: Ej, du troede vel ikke, jeg mente det?!
2. Jeg tænker, han nok skal finde ud af, at jeg ikke fortjener ros. Jeg lider af 'aldrig god nok'-folkesygdommen, hvilket konceptet 'udviklingssamtale' understøtter perfekt, for man skal vel ikke udvikle på noget, der er godt, som det er? Jeg frygter den dag, jeg bliver gennemskuet som uduelig, og hvor det bliver pinligt, jeg har labbet rosen i mig som en glad hundehvalp.
3. Den mest ærlige form for ros er mere i løn, men det må man ikke tale

”

Det hele er underligt. Min hyggelige chef er pludselig så formel. Jeg opfører mig som på min første date med folkeskolens fodboldhåb.

Mette Kirstine Goddixsen

om under en MUS: IKKE TALE OM ELEFANTEN I RUMMET.

4. Både ros og ris gør magten synlig. Den, der vurderer, har bukskerne på. Det er ligesom, at den smukkeste, mest velklædte dame til et frokostselskab har mest overskud til at rose Ullas buksedragt. Hun ved godt, hendes tøj er federe, og føler sig ikke truet.

Noget af ubehaget handler vel om, at danskere generelt – især på arbejdspladser med højtuddannede – ikke har det særlig godt med magt. Den skal i hvert fald ikke være alt for synlig. Hey... Ingen grund til at puste sig op. Vi kan vel snakke os frem til tingene over en fredagsøl!

Magtforholdet træder glasklart frem til MUS-samtalen, hvor årets øvrige 364 dage står på selvledelse, små forventningsafstemmende samtaler og tillid. På MUS-dagen vokser der sildesalat og de dér gyldne skulderkoste ud fra min ellers så tilforladelige chefs habitjakke.

Omvendt føler jeg mig lidt nusset og er overbevist om, jeg har noget mellem tænderne, selvom jeg børstede dem tre gange inden samtalen. Jeg er jo til en form for jobsamtale på et job, jeg troede, jeg havde fået.

Qua accept af nævnte magtforhold og utilstrækkelighedsgen stiller jeg selvfølgelig også op til MUS næste gang og gør mit bedste for at dosere min ærlighed rigtigt.

Man skulle jo nødig gøre stemningen akavet. ■



Uanset hvor godt vi skriver, fraskriver vi os ikke ansvaret.

Folketingsvalget står for døren. Både partier, virksomheder og alle mulige andre vil gerne bestemme, hvem der bestemmer i Danmark. Og på sociale medier kan der købes taletid til det meste – fra en drejning af sandheden til fake news. Derfor har vi brug for medier med et mere oplysende end kommercielt formål.

Læs mere på fleresider.dk



Danske Medier :

Altinget

BØRSEN.

djøfbladet

JydskeVestkysten

Information

TEKNOLOGIENS
MEDIEHUS

Zetland_

FRA MCKINSEY TIL GRØD:

”Vi kan gøre fuldstændig, hvad vi selv vil”

”Jeg er blevet enormt gråhåret, og jeg tror helt seriøst, at en af grundene er, at jeg har arbejdet så meget og været så ambitiøs.” **Bastian Schneider** har siden studiet søgt de mest prestigøse arbejdspladser, han kunne. Men det ændrede sig, da han blev økonomidirektør i restaurationsvirksomheden Grød.

Af *Stefan Nygaard* Foto *Carsten Seidel*

”**D**et er egentlig en smuk historie.” Bastian Schneider husker tydeligt mødet.

Da han mødte Lasse Skjønning Andersen, ejer og direktør af restaurationsvirksomheden Grød, blev han smittet. Han havde et godt job på en af de mest prestigefyldte arbejdspladser i landet, konsulentvirksomheden McKinsey. Men tanken om at kaste sig ud i det ukendte begyndte at vokse sig stor.

De mødtes første gang på en bar, hvor de begge havde en aftale med en fælles veninde. På det tidspunkt var Lasse Skjønning Andersen ved at åbne en ny butik. De mødtes igen nogle gange.

”Det blev mere og mere tydeligt, at han måske godt kunne bruge lidt hjælp. Og så begyndte jeg at tænke, at det skulle være mig, der hjalp ham,” fortæller Bastian Schneider.

De klikkede med det samme. I begyndelsen vidste de ikke, hvad Bastian Schneider skulle lave i Grød.

”Jeg vidste ikke engang, hvad min titel skulle være. Men jeg vidste, at jeg blev nødt til at prøve det, om det så viste sig at være verdens dårligste idé,” siger han.

Langt fra LinkedIn

Jeg møder Bastian Schneider i Grød på Vesterbro, hvor han sidder med hovedet nede i en Macbook. Han er iført jeans

og en sort *hoodie* med teksten ’FED ENERGI’ skrevet øverst på brystkassen. Hans hår er gråsprængt og rodet på en stilbevidst måde.

Det er meget langt fra hans billede på LinkedIn, hvor han velfriseret optræder i et nydeligt jakkesæt. Der har nemlig kun været én rød tråd i Bastian Schneiders karriere før Grød. Og det er, at han har været enormt ambitiøs. Han er uddannet statskundskaber fra Københavns Universitet. Under studietiden var han personlig assistent for Dan Jørgensen (S) i Europa-Parlamentet, og i en kort periode var han særlig rådgiver, da Dan

Jørgensen var fødevareminister.

Efter studiet blev han partner i Ulveman & Partners (nu Ulveman & Børsting) og arbejdede i en periode tæt sammen med Anders Fogh Rasmussen (V). Og i 2016 blev han ansat i McKinsey.

Da han mødte Lasse Skjønning Andersen, var han klar til at prøve noget nyt. Han kunne både se et stort potentiale i Grød som forretning, og så havde han også brug for at ’stå af’, fortæller han.

’Vi vil skabe en verden med mere fed energi’

Grød åbnede sin første butik i 2011 af den dengang 21-årige Lasse Skjønning Andersen. I dag har virksomheden fem butikker i København og én i Aarhus og cirka 80 medarbejdere. De er kun tre til at tage sig af alt det administrative.

Bastian Schneider beskriver selv sin hverdag som ekstremt håndholdt. Blandt medarbejderne bliver han kaldt ’Bogholderen’. Han laver alle de ’kedelige opgaver’ i forretningen og har styr på alle tal og regnskaber. Og så står han også for juraen og er inde over HR-udvikling. Når man kun er tre mand, er der nok at lave. Skiftet fra McKinsey har også resulteret i en lønnedgang på omkring 25 procent, men han arbejder så ikke lige så mange timer.

Til gengæld tænker han på Grød hele tiden. ■

Bastian Schneider

- 33 år
- 2017 Økonomidirektør i Grød
- 2016 Konsulent i McKinsey
- 2014 Politisk rådgiver i Ulveman & Partners
- 2014 Særlig rådgiver for fødevareminister Dan Jørgensen
- 2013 Uddannet cand.scient.pol. fra Københavns Universitet
- 2012 Politisk rådgiver i KristiansenUlveman
- 2011 Praktikant i Europa-Parlamentet for Dan Jørgensen
- 2011 Bachelor fra Det Kongelige Danske Musikkonservatorium (cello)

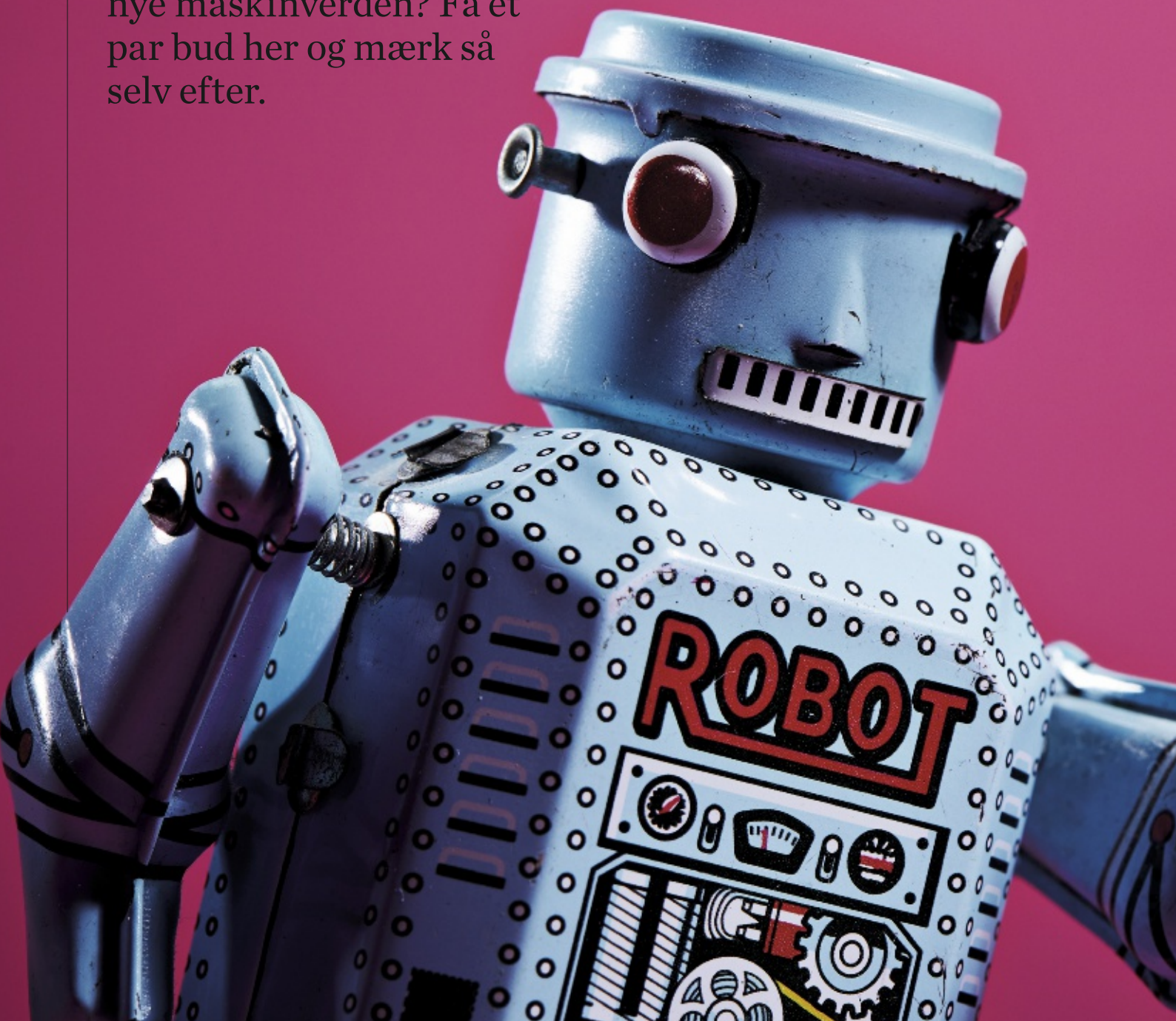
MIN KARRIERE

Bastian Schneider har været særlig rådgiver for en minister. Han har været i McKinsey. I dag er han håndholdt økonomidirektør i Grød.



TEMA: Efteruddannelse

Hvad kommer til at give dig flest bonuspoint på din indre kompetencekonto, når du skal vælge efteruddannelse næste gang? At du kan sætte en kontorrobot i arbejde? Eller at du kan få mennesker til at arbejde sammen i den fagre, nye maskinverden? Få et par bud her og mærk så selv efter.



Du skal lære om maskiner eller mennesker

Af Eva Bøgelund Foto Carsten Seidel

Er det mennesket eller maskinen, du skal satse på, når du skal på efteruddannelse næste gang? Skal du lære at kode eller lære at få mennesker til at arbejde sammen?

Det findes der ikke ét svar på, men her får du nogle af synspunkterne.

På den ene side har vi det benhårde digitaliseringshold. En af anførerne er CBS-professor Jan Damsgaard, som er leder af Institut for Digitalisering på CBS. Med bogen 'Den digitale omstilling' er han rejsende i, at de forretningsstrategier, vi kender, bliver revet fra hinanden af den digitale udvikling - disruption!

"Det er et paradigmeskifte. Kurven er ekstremt stejl. Derfor skal vi have digitale kompetencer ind på alle uddannelsesniveauer nu," siger han.

Teknologi er irreversibel. Når den først er opfundet, kan vi ikke gå tilbage. Vi skal i stedet for tæmme den. Og det, du har lært på universitetet, er ikke nok, fastslår han.

"Det duer ikke at møde op med en kniv til en revolver-duel. Internetgiganterne er meget mere avancerede end den gennemsnitlige danske virksomhed."

Langsom som det nye sort

Når tingene kører hurtigere og hurtigere teknologisk, er langsom tænkning dét, der bliver mest brug for, lyder det fra Andreas Wester Juni. »



» Han er med en klassisk cand.scient. pol.-baggrund fra Finansministeriet og konsulentbranchen selvstændig rådgiver i strategisk transformation. Han er også medlem af Djøfs nye TechDK Kommission.

Hans tilgang til de digitale forandringer er et samfundsvidenskabeligt perspektiv, som får ham til at udpege kritisk tænkning, tværoorganisatorisk samarbejde og strategisk problemløsning som vigtige fremtidige kompetencer.

Han hiver sociologen George Ritzer op af tasken.

“Ritzer taler om McDonaldisering af samfundet. Vores strategiproceser er tilsvarende blevet McDonaldiseret. Vi har fastfood, hvor maden altid smager ens. Og vi har strategiproceser uden substans. Vi digitaliserer løs uden retning. Ligesom dengang i Skat! Man snupper noget fra en anden verden end sin egen og tænker, at så må det også virke hos os. Og så har vi skandalen,” siger han.

“Ligesom vi har fået en slowfood-bevægelse, har vi brug for langsomme organisationer, hvor man stopper op og tænker sig om. Den kompetence bliver afgørende.”

Vind over kontorrobotten

Philipp Schröder, professor i økonomi ved Aarhus Universitet og blandt meget andet

medlem af regeringens Disruptionråd, siger, at dét, der kan automatiseres, vil blive det.

Så kontorrobotterne kommer til at overflodiggøre også djøf-jobs, selvom det vil gå hårdest til for dem med job i industri, handel og transport.

Noget er nemt at automatisere, andet er dyrt og svært, pointerer han. Dét, din robotkollega på kontoret er lynhurtig til, er at genkende mønstre. Så det bliver automatiseret.

“Det, din robotkollega til gengæld ikke er god til, er at finde nye mønstre dér, hvor du ikke har en masse tilgængelig data. Den kan heller ikke tænke kreativt og slet ikke kritisk. Og den har ingen emotionel intelligens. De tre ting skal du stå for som djøfer,” siger Schröder.

”

Ligesom vi har fået en slowfood-bevægelse, har vi brug for langsomme organisationer, hvor man stopper op og tænker sig om.

Andreas Wester Juni, TechDK Kommissionen

Her gemmer lønkronerne sig

I de sidste 100 år er den værdi, som fysisk styrke kaster af sig i lønkroner, formodentlig skrumpet drastisk. I dag er det kognitive kompetencer, der kaster mest af sig, siger Philip Schröder.

Men pas på, tilføjer han.

For det vil nok fremover forskyde sig til de non-kognitive kompetencer – altså alt det med kreativitet, kritisk tænkning og relationelle kompetencer, som kontorrobotten ikke kan.

“Det vil også gælde djøfere. Min formodning er, at det er på de non-kognitive kompetenceområder, I vil opleve den største vækst i lønafkast i fremtiden.”

Men hvad er så det vigtigste?

Men hvad er den vigtigste kompetence for djøferne til at håndtere den teknologiske udvikling?

Programmering, siger Jan Damsgaard.

“Ikke for at blive programmør, men for at kunne begå sig i en verden, hvor vi er underlagt algoritmerne. Og for at kunne stille de rigtige spørgsmål til programmørerne. Jeg har jo også lært matematik, men er ikke matematiker. Jeg har lært madlavning, men er, heldigvis, ikke kok.”

Kontekst, siger Andreas Wester Juni.

At forstå mennesker og kultur. Og så ud fra dén forståelse stille de rigtige spørgsmål til de uendelige datamængder, som en dygtig tekniker kan hente frem.

“De, der arbejder med data i dag, er dårlige til at lave hypoteser. Men hvis man ikke stiller de gode spørgsmål fra start af, kan man være nok så dygtig til det tekniske uden at kunne få svar på det, der er det egentlige problem. Så det skal vi djøfere hjælpe med.”

Mange arbejdsliv

Nysgerrighed, siger Stina Vrang Elias, der er direktør i tænketanken DEA, som arbejder med uddannelse og kompetence.

“Fordi vi vil få ikke ét, men flere forskellige arbejdsliv.”

Hun siger, at vores uddannelsesmodel er, at vi bruger ca. 97 pct. af samfundets uddannelsesinvesteringer, inden vi er fyldt 30.

“Men hvad så derefter? Vi har ingen plan B til et fremtidigt samfund, hvor vi skal uddanne os hele livet. Min bud er, at vi i fremtiden hver især skal have en personlig uddannelsesopsparring, ligesom man har en pensionsordning.”

Den gode nyhed

Gregor Half, uddannelsesdekan på CBS, som er hollænder med international ledererfaring, sammenfatter det hele sådan her:

“Den besværlige nyhed er, at vi fremover skal arbejde i 50 år, fordi levealderen stiger. Og at levealderen samtidig falder drastisk på de ’skills’, vi erhverver os i uddannelsesårene. De forældes.”

“Den gode nyhed er, at et samfund som det danske – der har kunnet skabe kollektive pensionsordninger og et kollektivt sundhedsvæsen – også vil være i stand til at finde en model for life learning.” »



tendenser inden for efteruddannelse

TENDENS #1:

Hardcore
programmering
og big data

TENDENS #2:

It-projektledelse
inden for djøf-fag

TENDENS #3:

Klassiske djøf-
redskabsfag

TENDENS #4:

Digital ledelse

TENDENS #5:

Ledelsesinspiration
fra ny forskning

TENDENS #6:

Automatisering
og projektledelse

TENDENS #7:

Digitalisering
i praksis

TENDENS #8:

Fokus på
menneskelige
relationer

TENDENS #9:

Tænkepause fra
karrieresporet



EFTERUDDANNET I BIG DATA:

"Jeg blev ved, for det var sgu det værd"

Jonathan Marin, cand.scient.pol. fra 2017, vendte tilbage til universitetet og tog et fag i kodning og algoritmer i arbejdstiden – og sine weekender. Næste efteruddannelsesønske: Projektledelse, for nu skal det handle om mennesket og ikke maskinen.

Af Eva Bøgelund Foto Daniel Hjorth

Der gik ikke længe, efter at 25-årige cand.scient.pol. Jonathan Marin havde fået sit første job, før han lavede en aftale med sin chef: Han ville gerne tage et nørde-kursus i *advanced analytics in Python* på polit-studiet.

Vi kan også kalde det et redskabskursus i Big Data-programmering med de berømte algoritmer, som tech-giganterne er så dygtige til at lave penge på.

Dealen var fri fire timer om ugen til at følge selve kurset. Plus at firmaet betalte den beskedne regning på de 2.500 kr., som et enkeltfag på Åbent Universitet koster.

Eftersom KL7 sælger analyser med adfærdsdata til deres kunder – a la hvor meget virker en kampagne om 'smid din tømte pizzabakke i skraldespanden, ikke i rendestenen'? – kunne han sagtens sige til sin chef, at han ville blive en bedre medarbejder af det her kursus.

Han havde dog allerede sporet sig ind på at hive data ud af internettet på sidste del af sit studie, hvor han gatecrashede ind til politterne og tog et kursus i data science.

Men dét her var bare endnu mere nørdet og teknisk.

"Jeg brugte rigtig mange weekender på at slås med det. Det var rimelig avanceret programmering – i hvert fald for mit

niveau. Men jeg tænkte, 'jeg bliver ved, for det er sgu det værd'.

Det var det også. Han fik et 12-tal, og kurset var med til at få embedsmændene i Erhvervsstyrelsen til at læne sig ind over bordet, da han for mindre end to måneder siden kom til samtale på et ønskejob.

Så nu er han embedsmand. Det, hans kontor skal, er at styrke et datadrevet beslutningsgrundlag i Erhvervsstyrelsen.

Hvis han skulle ønske sig en efteruddannelse som ung fuldmægtig?

Ja, så er det slut med algoritmerne for nu – medmindre det er noget, som han kan bruge her og nu i sit job. Så er han klar. Og han vil selvfølgelig også godt med som lytter på konferencer om sidste nye skrig inden for Big Data.

Men ellers er projektledelse super-vigtigt, fastslår han.

"Som statskundskaaber er det vigtigt, at man opdyrker sine organisatoriske evner. Hvis man prøver at gå for langt ind på den tekniske banehalvdel, ender man med at konkurrere med ingeniører og dataloger, og de vil til enhver tid være bedre til det. Så for mig ville det lige nu være meget mere interessant at bygge ud med nogle personlige, organisatoriske kompetencer."

Der er brug for nogle, som kan koordinere projekter med både tekniske og ikke-tekniske folk og få dem til at snakke sammen, siger han. »

1

Hardcore programmering og big data





CERTIFICERET I LEGAL TECH:

"Jeg skal kunne tale, så it-eksperter forstår mig"

Thomas Dithmer, cand.jur. fra 2011, advokat og senior manager hos Kammeradvokaten, sætter strøm til juraen. Han har en uddannelse i agil it-projektledelse.

Af Eva Bøgelund Foto Daniel Hjorth

» **"I min optik** er det ikke nok at tage på et par årlige konferencer. Udviklingen inden for it og digitalisering går hurtigt, så man kan ikke ligge på den lade side med efteruddannelse," siger Thomas Dithmer, der er certificeret it-advokat og i sit job hos Kammeradvokaten rådgiver klienter om *legal tech*.

Han har bl.a. taget en efteruddannelse i agil projektledelse inden for it og er nu også certificeret 'Agile Project Manager'. Han tog den hos en stor international konsulentvirksomhed, men der findes også danske udbydere.

"Der er ingen decideret jura i uddannelsen. Men hvis jeg skal kunne rådgive vores klienter om, hvordan de putter juraen ind i et it-system, er jeg nødt til at

forstå, hvordan et it-system bliver udviklet. Jeg skal kunne tale, så it-eksperterne forstår mig, og jeg skal kunne forstå, hvad de siger til mig."

Nu kan han sproget og kan sidde i projektgrupper ude hos klienterne sammen med deres it-hold, når der skal sættes strøm til lovgivningen.

Kunsten for en jurist som Thomas Dithmer er at sikre, at digitaliseringen sker inden for lovgivningens rammer. Et it-system skal ikke bare genere afgørelser. Det skal være legale afgørelser, ligesom hvis der sad en 'levende' jurist eller sagsbehandler med sagerne.

Han har bl.a. haft opgaver for den styrelse, som nu udvikler afløseren for det kasserede ejendomsvurderingssystem,

2

It-projektledelse inden for djøf-fag

EFI, og for statens Digitaliseringsstyrelse, som står for nogle af landets største offentlige it-projekter.

Digitaliseret jura vil alle advokater og jurister i offentlig forvaltning komme til at arbejde med, siger han.

Hvad er dit råd til dem?

"De behøver ikke nødvendigvis lære at kode og den slags. Men de skal ud og hente noget viden om digitalisering, og om hvordan it-projekter gennemføres. Her kan de uden skade godt hæve blikket lidt fra et snævert retsområde. De får mere ud af det, end de tror!" »

3

Klassiske djøf-redskabsfag



FACILITERING:

"Det får en djøfer altid brug for"

Christian Bang Jacobsen, cand. soc. fra Aarhus Universitet, 2016. Fuldmægtig i Landbrugsstyrelsen i Augustenborg på Als. Var på kursus i facilitering - om hvordan man leder møder, workshops og forandring.

Af Eva Bøgelund Foto Privat

Der var penge på budgettet til efteruddannelse, og det krævede ingen stor salgstale, da Christian Bang Jacobsen på sidste MUS-samtale spurgte sin chef, om han kunne komme på et tre-dages-kursus i facilitering, som han havde kig på.

Christian Bang Jacobsen arbejder med økonomi og budget i en stabsfunktion i Landbrugsstyrelsen i Augustenborg på Als, er tillidsrepræsentant og synes, at det er spændende at arbejde med forandring i organisationer.

Facilitering er noget, de fleste djøfere på et tidspunkt står og skal kunne, og så er det godt at have øvet sig, siger han.

"Kurset var dejligt praktisk, og det synes jeg også, det skal være. Vi har fået nok teori på universitetet."

På kurset trænede de, hvordan man skal have et klart formål med et møde, en workshop eller, på den store skala, en organisationsforandring. Hvordan man delegerer ansvar, får alle med, og får alle til at levere ind.

"Det handlede også meget om, hvordan man skaber energi i en gruppe, og hvordan man tilgodeser, at deltagerne i en gruppe får opfyldt deres forskellige præferencer om, hvad de gerne vil byde ind med."

Kort sagt: Man skal lave sig en god drejebog til før, under og efter - og man skal kende sine deltagere på travet og styre relationerne mellem dem på den gode måde. Og husk altid at evaluere, også selvom det bare var et møde, for det glemmer vi alt for tit, opsummerer han.

For Christian Bang Jacobsen var kurset ikke kun kompetenceudvikling, men også faglig fordybelse i noget, der optager ham, ikke mindst som tillidsrepræsentant.

"Nemlig hvordan man gennemfører forandringer ved at involvere medarbejderne." »



LEDELSE I EN DIGITAL VERDEN:

"Digital ledelse er en tænkemåde"

Marianne Nielsen, cand.merc.jur. fra CBS, 1998. HR-centerchef på SCIENCE på Københavns Universitet. Var på kursus i digital ledelse og har nu sat i søen, at hele ledelsen sammen bliver kørt igennem kurset hjemme på arbejdspladsen.

Af Eva Bøgelund Foto Daniel Hjorth

Det kom dumpende helt af sig selv, da Marianne Nielsen, HR-centerchef på SCIENCE, Det Natur- og Biovidenskabelige Fakultet på Københavns Universitet, kom på efteruddannelse i digital ledelse. Hendes chef, fakultetsdirektøren, ville gerne have et par spydspidser af sted fra ledergruppen, så de kunne komme hjem og fortælle, hvad de havde lært.

For digitalisering står på fakultetets strategiske fire-års-plan.

Kursets budskab var, at digital ledelse er en tænkemåde, fortæller Marianne Nielsen.

"Det er hele tænkningen om, at tingene skal hænge logisk sammen for brugerne. Du skal have en 'kundelogik' frem for en 'systemlogik'."

Løsningerne må lederne selv hjem og finde. Men de blev trænet i de tænkeprocesser, man som leder skal igennem for at finde frem til dem.

"Så det var helt klart et værkstedskursus. Hvordan leder du digitaliseringsprocessen, når du hverken er ekspert på it eller på brugeradfærd, men er dem, der skal have hele skidt til at hænge sammen? Det var dén lomme, som kurset pegede lige ned i. Jeg er stadig meget inspireret af det."

Marianne Nielsen var også glad for, at der sad 20 veloplagte djøf-typer, som ved kursuslederens fødselshjælp fik delt deres problemer og erfaringer.

"Man lærer enormt meget af at høre om de andres problemer, når man er sammen med ligesindede."

Kurset sluttede med, at de skulle skrive ned, hvad de som det første ville gøre derhjemme.

"Jeg kom hjem med syv-otte punkter. Øverst stod der, at vi hurtigt skulle have booket hele den udvidede ledergruppe til et møde om digitalisering."

"Hele kursets pointe var, at digitalisering er en fælles tænkemåde. Ikke noget, en enkelt chef kan sidde og løse for sig selv. Der skal lægges fælles, lange linjer ud, hvis slutproduktet skal være sammenhængende set fra brugernes side, og det skal man gøre sammen."

Det endte med, at SCIENCE nu har indkøbt kurset i digital ledelse til hele ledelsesgruppen. De bliver alle – også fakultetsdirektøren – kørt fælles igennem det ude hos dem selv til maj.

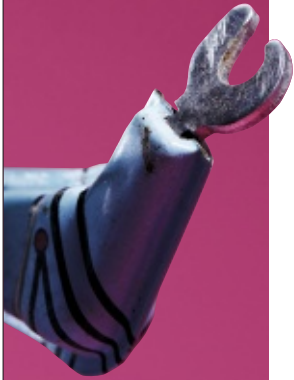
Hvis du kunne vælge noget andet helt frit?

"Hvis jeg fik lov at drømme, skulle det være organisationspsykologi." »

4

Digital ledelse





5

Ledelses-
inspiration
fra ny forskning

HJERNEFORSKNING:

"Hjernen spiller os et stort puds"

Jeppé Dørup Olesen, forskningsattaché i Silicon Valley, var på efteruddannelse i ledelse på et kursus, hvor den nyeste hjerneforskning blev brugt. Den kan fortælle os meget om vores adfærd som ledere.

Af Eva Bøgelund Foto Daniel Hjorth



Som forskningsattaché ved Innovation Centre Denmark i Palo Alto i Silicon Valley sydvest for San Francisco er Jeppe Dørup Olesens liv fyldt med uddannelse. Han hjælper danske forskere og studerende i USA, han håndterer partnerskaber mellem danske og amerikanske universiteter, og han driver en række udvekslingsprogrammer.

Skal han nævne en uddannelse, han selv har været på, bliver det et lederuddannelsesforløb, hvor de nyeste opdagelser inden for hjerneforskningen blev brugt til at analysere adfærd og beslutningstagen.

“Det var i forvejen noget, som optog mig meget, efter at jeg var blevet leder.”

Det var ham selv, der fandt kurset og blev enormt nysgerrig. Han og hans chef var enige om, at det lød interessant, og at det skulle han på.

Kurset var en øjenåbner.

“Hjerneforskningen viser, hvordan vores hjerne påvirker vores evne til at træffe beslutninger og se muligheder i forskellige situationer og problemer. Hjernen spiller os et utroligt stort puds. Den snyder os for en masse oplysninger, som den filtrerer fra, og som ikke kommer frem i vores bevidsthed.”

Den indsigt kan man bruge til at udvikle redskaber til bedre beslutninger i en organisation, så man ikke bare kører på ’plejer’, vanetænkning og umiddelbar intuition – det var det, kurset handlede om, forklarer han.

På kurset trænede de det i situationsspil med forhandling og rekruttering.

“I forhandlinger handler det om at få modpartens mål med i sin analyse. I rekruttering handler det om at erkende, at man ender med altid at rekruttere dem, man er vant til, hvis man overlader beslutningen til sin sædvanlige og begrænsede ’intuition’. For den filtrerer det anderledes fra.”

Begge dele har han brugt efter kurset.

“Jeg har også været ret optaget af hjerneforskning siden og følger stadig debatten om, hvordan hjerneforskningen gør os klogere på, hvorfor vi mennesker opfører os, som vi gør.” »

FRA LYTTEPOST I SILICON VALLEY:

”I skal alle interessere jer for teknologi”

Af Eva Bøgelund

Som forskningsattaché i Silicon Valley i Californien er Jeppe Dørup Olesen en af det officielle Danmarks ører og øjne i dalen, hvor teknologidrevet innovation kører på steroider.

Her handler alt – hvad det ikke gør i resten af USA – om teknologi, også på universiteterne, hvor man i mange år har arbejdet med at få teknologi ind i uddannelserne. Fx på jura-studierne på Berkeley og Stanford.

“Det, danske djøfere kan lære om efteruddannelse herovre, er, at de alle skal interessere sig for teknologi,” siger han.

Teknologi kommer til at berøre alle fagområder.

“Jurister fx skal i fremtiden arbejde med teknologi i deres juridiske arbejde, men de skal også arbejde med at regulere teknologi. Derfor skal de vide noget om relevante software-teknologier, blockchain,

kunstig intelligens osv. Det gælder også for djøfere i den offentlige administration, om det er i sundhedssektoren, Arbejdsskandestyrelsen eller Erhvervsstyrelsen eller andre offentlige organisationer, som arbejder med store datamængder. På langt de fleste områder vil ny software-teknologi påvirke deres arbejde.”

Det store spørgsmål er så, hvordan de travle djøfere får den kompetenceudvikling i fx software-teknologier.

? *Er universiteternes online-kurser – de såkaldte MOOCs udbudt på platforme som coursera.org og edX.org – en genvej for djøfjerne?*

“Det er noget, man er meget optaget af herovre, men den ideelle model findes ikke i dag. Mange forsøg viser, at man får et større fagligt udbytte ud af et traditionelt kursus end et online-kursus. Så man arbejder meget både med *blended learning*, hvor traditionel undervisning og online-elementer blandes, og med at udvikle online-modellen.”

? *Hvad gør de californiske universiteter for at ruste deres studerende teknologisk på ’djøf-fugene’?*

“På jura-fakulteterne på Berkeley og Stanford har man forskellige modeller for, hvordan jurister lærer om ny teknologi som en del af uddannelsen. På Berkeley er der lavet en interdisciplinær linje, der hedder *Datascience*, som også er et tilbud til samfundsvidenskabelige studerende – for de bliver også i stigende grad mødt med software-teknologiens udfordringer.” »

Blå bog: Jeppe Dørup Olesen

- Forskningsattaché ved Innovation Centre Denmark i Silicon Valley i Californien udsendt af Uddannelses- og Forskningsministeriet i samarbejde med Udenrigsministeriet.
- Han er cand.scient.adm. fra RUC, 2003, ph.d. i Political Science fra Det Europæiske Universitet i Firenze og har før været bl.a. Deputy Director ved Aarhus Institute for Advances Studies og leder af AU Talent på Aarhus Universitet.



6

Automatisering
og projekt-
ledelse

ØNSKER SIG ET KURSUS I PROJEKTLEDELSE:

”Engang bliver jeg projektleder for en kontorrobot”

Linda Boldt, cand.merc. fra 2016, controller i Sportmaster A/S, har ikke været på efteruddannelse endnu. Ønskeliste: Udvidet Excel, økonomifagligt kursus, kodning – og projektledelse.

Af *Eva Bøgelund* Foto *Daniel Hjorth*

”**N**ej, jeg har ikke været på efteruddannelse endnu. Jeg

synes, der har været nok læring i bare at komme ind i jobbet. Jeg har fået rigtig god sparring. Men jeg skal snart til MUS-samtale, og så har jeg tænkt at tage det op med min chef,” fortæller Linda Boldt, der er cand.merc. fra 2016 og siden har arbejdet som controller i Sport Danmark A/S – ejeren af bl.a. kæden Sportmaster.

Hun har to ønsker: Enten et udvidet Excel-kursus. Eller et økonomifagligt kursus, måske et af dem som de store revisionshuse udbyder.

”Mit cand.merc.-studie var ikke så hardcore økonomisk, så jeg føler, der er noget, jeg mangler.”

Når hun sætter sig over for sin chef til MUS-samtalen, vil hun argumentere med, at de ekstra kompetencer vil være en fordel ikke bare for hende selv, men også for hendes afdeling.

”Og især for min chef, for hun skal tage de opgaver, som jeg ikke selv kan løse endnu.”

Kontorrobotten spørger i den fagre nye teknologi-verden, og det har hun tænkt over.

”Ja, robotter vil komme til at overtage noget af det arbejde, som vi kontrollere laver. Men der er meget af det analytiske i vores arbejde, som ikke kan automatiseres. I hvert fald først langt ude i fremtiden. Men jeg har tænkt over det. Jeg tror, at jeg vil komme til at arbejde med projektle-



”**Vi djøfer kommer til at stå for meget projektledelse med automatisering.**

Linda Boldt

delse på et tidspunkt. Vi djøfer kommer til at stå for meget projektledelse med automatisering.”

Faktisk har hun præcis af den grund nørdet lidt med at lære sig noget lidt mere avanceret kodning.

”For kan man det, kan man bedre tale sammen med it-folkene. Den samtale bliver afgørende for at finde de gode løsninger med automatisering.”

Hun er dog p.t. gået lidt i stå med det.

”Min chef synes, det er en rigtig god idé. Men så fik vi bare alle sammen lidt for travlt på det sidste. Som det jo sker.” »

DIGITALISERING I PRAKSIS:

"Drop buzzwords og få det helt tæt på"

Pia Sletbjerg Skov, cand.polit. fra 1993, chefkonsulent i AMConsulting, hvor hun rådgiver om HR. Har været på kursus i digital transformation. Det var med til, at hun turde springe ud i et skift til den private sektor.



7

Digitalisering
i praksis

”D er er bare så mange buzzwords om digitalisering. Derfor valgte jeg et kursus, som var praksisorienteret,” fortæller Pia Sletbjerg Skov, som arbejdede med kompetenceudvikling i den offentlige sektor, da hun sidste år var på et kursusforløb i digital transformation.

Hun blev så optændt af de folk, hun mødte på det, at det var med til at give hende det sidste skub til at springe over til den private sektor, så hun sagde ja, da telefonen ringede med et tilbud fra konsulentbranchen.

’Design thinking’ var et af de værktøjer, hun kom hjem med fra kurset. Det er at tænke i brugerinvolvering fra start til slut.

Hun blev også optaget af ’holacracy’ – selvorganisering. Man smider hierarkierne væk og arbejder teamorienteret og efter faglighed uanset rang og stand.

”Det findes næppe i ret mange organisationer, og der er sikkert også masser af problemer i det. Men tilgangen er lige mig.”

Personligt er hun nysgerrig på it, men djøfere skal ikke prøve at blive it-nørder. Det bekræftede kurset hende også i.

”Digitalisering er it og forandring af hele organisationen. Vi djøfere skal holde fast i vores spidskompetencer med forandring og udvikling, men tænke it ind hele vejen. Vi skal arbejde tværfagligt og lade være med at nedsætte projektgrupper med kun djøfere.”

Digitalisering er ikke nemt, understreger hun.

”Det ved jeg fra mine tidligere job i offentlige driftsorganisationer.”

Pia Sletbjerg Skov har også arbejdet med kompetenceudvikling i en årrække, bl.a. i statens Kompetencesekretariat.

Hvad er dit budskab til fx jurister, som intet lærte på studiet om digitalisering, og nu ruller sagsbehandlingsrobotterne pludselig ind?

”Selvom man er +50 som mig, så bliv ved med at være nysgerrig. Bed om hjælp hos frontløberne. Spørg efter sidemandsopplæring.”

Flotte uddannelser i digital transformation og nørdede kurser i kodning er ikke så meget værd her, mener hun.

”Det skal være on-the-job-training, som er helt nær på din daglige praksis som jurist. Det skal hentes hjem til dér, hvor man er. Det er i høj grad et ledelsesansvar.” »



TAGER UDDANNELSE SOM TEAMCOACH:

"Nu lærer jeg et håndværk"

Anne Mi Svarrer, cand.scient.pol. fra KU, 2004, projektleder i DGI. Har før været i konsulentbranchen og i den kommunale verden. Er ved at afslutte en uddannelse som teamcoach. Hun har taget meget efteruddannelse, men det her er det sværeste.

Af Eva Bøgelund Foto Claus Bech

» **Da Anne Mi Svarrer** for godt et år siden skiftede fra konsulentbranchen til projektleder i DGI, bragte hun efteruddannelse op ved bordet allerede ved ansættelsessamtalen.

For en NGO som idrætsforeningernes hovedorganisation kan ikke matche lønnen i konsulentbranchen. Til gengæld sagde de på stedet ja, da hun foreslog, at de gav hende en uddannelse som teamcoach.

"De år, jeg var i konsulentbranchen, spurgte jeg ikke engang om efteruddannelse. Der var ikke tid, og der var ikke sat penge af til det."

Anne Mi Svarrer har fra tidligere en klassisk coach-uddannelse. Dér lærte hun, at hun skulle holde sig selv i bag-

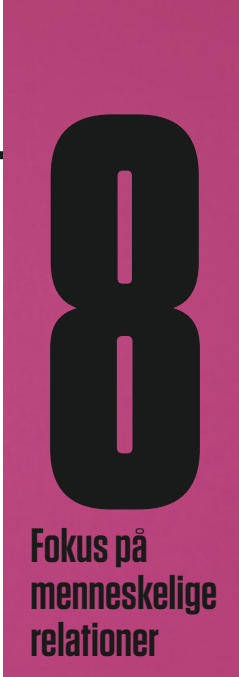
grunden og den anden i forgrunden.

På teamcoach-uddannelsen arbejder de med den dynamik, som opstår i et rum, når flere er sammen om en opgave. Tonefald, kropssprog. Det usagte bag det sagte. Værdier og følelser.

Ikke at lade ens eget verdensbillede skygge for de andre, selvom man selv tror, man har set lyset.

"Vi har alle sammen værdier, og de er forskellige. På uddannelsen træner vi med at have respekt for og være nysgerrige på andres værdier. For vores værdier ligger bag, hvorfor vi gør eller siger, som vi gør – også i et arbejdsteam."

Hun ser sin teamcoach-uddannelse som sin lederuddannelse som projektleder.



Fokus på menneskelige relationer

"Det er godt nok meget anderledes end statskundskab. Jeg tænker mange gange: Nu lærer jeg et håndværk!"

Statskundskabere er forskellige, siger hun.

"Men rigtig mange af os vil nok have godt af sådan en omgang her, fordi det bringer en anden side af ledelse ind. Vi er meget glade for at sige: Sådan er det! Men hvis vi i stedet for at være 'forandringsparate' giver slip og bliver 'forandringsparate' på andre mennesker, kan vi bedre gribe fremtiden." »



TÆNKEPAUSE:

"Jeg prioriterer min frihed"

Niels Peter Raurso, cand.merc. fra 2016, har stemplet midlertidigt ud af karrieresporet. Nu tager han en psykologisk uddannelse i NLP, Neuro Lingvistisk Programming, og mærker efter, hvad han vil. Han er glad for, at han tager tænkepausen nu og ikke venter til om 20 år.

Af Eva Bøgelund Foto Daniel Hjorth

Tænkepause fra karrieresporet



"Ja, da! Jeg er glad," svarer Niels Peter Raurso, 32-årig cand.merc. i Financial and Strategic Management, på spørgsmålet, om han sover trygt om natten.

Niels Peter Raurso har bevilget sig selv en tænkepause fra arbejdslivet efter syv år i Oticon og Nykredit, inkl. studiejobs. Han er sin egen herre nu og i gang med en NLP-practitioner uddannelse.

Neuro Lingvistisk Programming er et adfærdspsykologisk system, der arbejder med personers og organisationers udvikling ved at forstå personlighedstyper.

Selv er han den logiske to-the-fact-type, men han har altid læst masser af bøger om selvudvikling og psykologi.

Da han læste på CBS, gik han efter dét, som kunne bruges på arbejdsmarkedet. Nu, hvor han har sat sig selv fri, går han efter dét, han synes er sjovt.

"NLP handler om personlig udvikling og forandring. Det har modeller og teknikker, som kan bruges til udvikling og bedre kommunikation, både for én

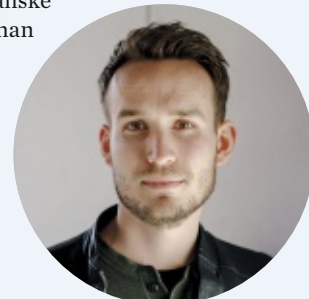
selv, i relationer med andre og i organisationer."

Hvad der skal ske, når han er færdig med NLP-uddannelsen, lader han stå åbent. Det er også meningen med det hele.

"Jeg har givet mig denne tænkepause. Jeg er glad for, at jeg gør det nu og ikke først om 20 år. Det hele har været så simpelt indtil nu. Man går i skole, man ræser gennem et uddannelsessystem uden plads til stop, og så sidder man pludselig i et job og kan se 40-50 år frem."

Økonomisk har han indrettet sig, så han kun bruger ganske lidt mere, end da han var studerende.

"Jeg ved godt, at jeg både har en iværksætter og en lille rebel i maven. Jeg prioriterer min frihed." ■





KÆRE MEDLEM

Vi står foran en skillevej i JØP's historie.
Vi skal vælge, om JØP skal fusionere med
Ingeniørernes Pensionskasse, DIP.

Men hvorfor foreslår vi det? Det gør vi, fordi vi mener, at det er det bedste for din pension. Med en fusion vil vi blive en af Danmarks 10 største pensionskasser. Det giver os adgang til flere og mere attraktive investeringsmuligheder.

Samtidig kan vi gøre tingene mere effektivt, når de ikke skal gøres i begge pensionskasser. Det betyder, at det bliver billigere for dig at få administreret din pension.

Vi har allerede i dag et tæt samarbejde med DIP. Faktisk har vi haft en fælles administration i en årrække. Det har skabt gode resultater og et solidt fundament under din pension, som vi kan udbygge yderligere med en fusion.

Derfor mener vi i bestyrelsen, at det er det rigtige valg for JØP.

Men valget er ikke vores. Det er dit. Derfor håber vi, at du vil bruge din stemme, når vi i fællesskab skal træffe en beslutning om JØP's fremtid på den ordinære generalforsamling onsdag den 24. april.

Du kan læse mere om forslaget på JØP's hjemmeside, og du kan tilmelde dig generalforsamlingen allerede i dag på joep.dk/GF2019. Her kan du også afgive din fuldmagt, hvis du er forhindret i at deltage.



Venlig hilsen

Anders Eldrup, formand for JØP's bestyrelse

GENERALFORSAMLINGEN AFHOLDES DEN 24. APRIL KL. 16.30
PÅ HOTEL SCANDIC COPENHAGEN, VESTER SØGADE 6, 1601 KØBENHAVN

NY DANSK FORSKNING:

Økonomer snyder mest

Økonomistuderende er mere uærlige end andre studerende. Og de, der snyder, vil helst arbejde i den finansielle sektor, viser dansk studie. Forskere er uenige om, hvorvidt det kan forklare skandalerne i finansverdenen.

Af *Stefan Nygaard* Illustration *Simon Væth*



Økonomistuderende er mere motiveret af penge end andre studerende – og de snyder også mere. Spørger man de uærlige studerende, hvor de helst vil arbejde, er den finansielle sektor øverst på ønskesedlen. For de ærlige studerende er det derimod den offentlige sektor, der trækker.

Det viser et nyt studie lavet af forskere fra Københavns Universitet (KU). Men historien om de uærlige økonomer er egentlig blot en lille del af forskernes projekt og indgår ikke i de forskningsartikler, de har udgivet.

”Det er fuldstændig en sidehistorie til vores hovedresultat,” fortæller Nikolaj Arpe Harmon, lektor ved Institut for Økonomi på KU.

Ikke desto mindre er det den historie, jeg er mest interesseret i. Og det undrer ikke Harmons kollega, Henrik Hansen, der er studieleder på Økonomi.

”I (medierne, *red.*) synes, det er sjovt, fordi det går ind et godt sted. Historien om ærlighed og den offentlige sektor er den rigtige forskningshistorie. Men I har taget fat på uærligheden,” pointerer Henrik Hansen leende.

Men hvis det kan være med til at forklare, hvorfor vi ser skandaler som hvidvaskesagen i Danske Bank, den udbredte brug af skattely eller svindlen med udbytteskat, er det mere end blot sjovt.

For at finde ud af dét vender vi først blikket mod Indien. Det er her, Nikolaj Arpe Harmons undersøgelse begynder.

Korruption i det offentlige

Indien hører til i den tunge ende af Transparency Internationals liste over de mest korrupte lande i verden. Et tidligere studie har vist, at mønsteret i Indien er, at uærlige mennesker søger mod den offentlige sektor for at arbejde.

Hvordan kan det så være, at Danmark er et af de mindst korrupte lande i verden? Det var dét spørgsmål, som Nikolaj Arpe Harmon sammen med tre kolleger – Asmus Leth Olsen og Frederik Hjorth fra KU og Sebastian Barfort, der er ansat i konsulentvirksomheden ReD Associates – ville finde svar på.

Derfor udviklede de en række spil og opgaver, som de sendte til studerende fra Statskundskab, Økonomi og Jura på KU. 862 deltog i undersøgelsen, som de fik at vide kun ville tage 20 minutter, og i løbet af det tidsrum kunne de tjene op til 300 kr.

Forskerne målte på et hav af faktorer såsom villigheden til at snyde, hvilken sektor man helst vil arbejde i og lønnens betydning for éns valg af sektor. For at finde ud af, om deltagerne var uærlige eller ej, brugte forskerne et terningspil, som forsøgspersonerne skulle spille på deres computer.

”Idéen var at sætte et spil op, som giver folk incitament til at afsløre, hvordan de ville opføre sig i den virkelige verden,” fortæller Nikolaj Arpe Harmon.

I spillet kan deltagerne vinde rigtige penge. Det gør de ved at gætte udfaldet af et terningekast. Deltagerne bliver bedt om at tænke på et tal, før terningen kastes. Når terningen viser sine øjne, rapporterer deltagerne så, om de har gættet rigtigt eller ej.

Det betyder således, at forskerne ikke har mulighed for at se, om den enkelte deltager snyder. Men fordi der i alt er 40 terningekast pr. deltager, afslører matematikken alt. Forskerne kunne således måle, at 14-17 procent af deltagerne er helt ærlige, 17-23 procent er dybt uærlige og snyder helt konsekvent, mens resten af deltagerne veksler mellem at snyde og have rent mel i posen.

I gennemsnit snyder deltagerne 39 procent af gangene, og mænd snyder i gennemsnit 6,1 procentpoint mere end kvinder. De økonomistuderende snyder i 56,8 procent af deres svar, hvilket er 25 procentpoint mere end deres kolleger fra Jura og Statskundskab. »



» Penge som drivkraft

Deltagerne besvarede en lang række andre spørgsmål og tænkte situationer, som gjorde forskerne i stand til at konkludere, at de studerende, der var mest motiveret af penge, helst ville arbejde i det private og især i finanssektoren. Studerende, der i højere grad var præget af en social motivation, ville helst arbejde i det offentlige.

I Danmark er der det modsatte mønster end i Indien: Ærlige studerende foretrækker den offentlige sektor, hvilket kan være med til at forklare, hvorfor Danmark har så lavt et korruptionsniveau.

Det efterlader sideresultatet – som Nikolaj Arpe Harmon kaldte det – om, at uærlige studerende foretrækker finanssektoren. De uærlige studerende er nemlig dem, der er mest motiveret af penge. Måske er det derfor, at 20 procent af de uærlige studerende helst vil arbejde i den finansielle sektor, som er den mest velbetalte branche.

Overser sociale aspekter

Så kan uærlighed være en vej til at forstå de skandaler, som har præget banksektoren de seneste år?

”Man kan sagtens forestille sig, at det har bidraget, at de uærlige studerende systematisk søger mod den finansielle sektor,” siger Nikolaj Arpe Harmon.

Uærlighed kan godt have en betydning, men virkeligheden er meget mere kompleks, mener Per H. Hansen. Han er professor i økonomisk historie på Copenhagen Business School. Han har ikke læst selve undersøgelsen, men har fulgt dækningen i pressen.

Han mener, at undersøgelsen er et udtryk for en typisk økonomisk tilgang, hvor udgangspunktet er det økonomisk-rationelle menneske, som kun tænker i profitmaksimering, og hvor man derfor ser bort fra hele menneskets sociale liv. Derfor mener han heller ikke, at man kan bruge den slags undersøgelser til det helt store.

”Ofte tager økonomer ikke konteksten og de institutionelle rammer, som jo skifter over tid, med i deres undersøgelser. Tid og rum er enormt vigtigt for at forstå, hvorfor ting som bankskandaler sker,” siger Per H. Hansen.

Nikolaj Arpe Harmon vedkender sig, at det ikke har været undersøgelsens



”
Nogle er mere fokuserede på økonomisk vinding i forvejen, men de får nok også forstærket deres forståelse af verden ved at gå på studiet.

Per H. Hansen, professor, CBS

fokus at undersøge, hvorfor mennesket er uærligt, eller hvordan uærlige studerende påvirker den sektor, de kommer til at arbejde i.

”Vi var bare interesserede i, at hvis vi satte de her mennesker i en situation, hvor de kunne være uærlige, hvor tilbøjelige ville de så være til at være uærlige? Man kunne godt have en masse spørgsmål om, hvor permanente de karakteristika er. Men vi kan ikke forestille os, at det ikke har betydning for kulturen, at de uærlige studerende søger mod den finansielle sektor,” siger han.

De gør ikke noget ulovligt

Studielederen på Institut for Økonomi på KU, Henrik Hansen, mener, at økonomers forståelse af menneskets tilbøjeligheder gør dem i stand til at *forhindre* bankskandaler.

”Jeg vil sige, at vi faktisk er de mest kontante af samfundsvidenskaberne, da vi som udgangspunkt ikke tror på det gode i mennesket. Vi prædiker, at folk reagerer på incitament og muligheder.

Derfor skal man som samfund lave incitament, som styrer i den rigtige retning,” siger Henrik Hansen og understreger, at deltagerne i undersøgelsen heller ikke gør noget ulovligt, hvorfor der er langt til eksempelvis hvidvask-skandalen.

”De opfører sig som det, vi økonomer anser for at være økonomisk rationelt. Hvis du har mulighed for at tjene nogle penge, og det ikke skader nogen, så er det rationelt at gøre det,” siger Henrik Hansen.

Spørgsmålet er imidlertid, om denne tankegang gælder for alle eller kun økonomer. Per H. Hansen fra CBS mener, at økonomerne har en særlig forståelse af virkeligheden.

”Det kunne være interessant at undersøge, om de økonomistuderende har valgt økonomi af den grund, eller om de bliver socialiseret ind i det, og det er nok en blanding. Nogle er mere fokuserede på økonomi og økonomisk vinding i forvejen, men de får nok også forstærket deres forståelse af verden ved at gå på studiet,” siger han. ■

Usandsynligt gode gæt

■ 73 pct. af deltagerne i forsøget meddelte, at de havde gættet rigtigt 10 eller flere gange. Men der er kun 12 pct. sandsynlighed for at gætte rigtigt så ofte.

■ Desuden gættede 16,6 pct. af deltagerne korrekt samtlige 40 gange. Har du lyst til at gøre kunststykket efter, skal du være forberedt på, at det rent statistisk kun vil lade sig gøre i mindre end ét ud af en milliard forsøg.

*“Hvis jeg skal beskrive Grønlands
Selvstyre med 3 ord, vil det være
spændende, udfordrende og vigtigt.
Spændende, fordi vi har så mange
forskellige opgaver. Udfordrende, fordi
opgaverne ofte er meget komplekse.
Vigtig, fordi det vi beslutter, har
betydning for borgeren.*

*Mit arbejde giver mening, når det giver
mening for borgeren.”*

Janus Chemnitz Kleist

Departementet for Erhverv,
Arbejdsmarked og Handel



Læs om jobmuligheder
i Grønlands Selvstyre på
www.naalakkersuisut.gl/job

NAALAKKERSUISUT

GOVERNMENT OF GREENLAND





Lene Rasander har både baggrund som skatterevvisor og jurist. Den kombination har gjort hende attraktiv.

JOBSKIFTE:

Headhunted

Det er ikke længere kun direktører, der bliver headhunted. Nu er der så meget gang i arbejdsmarkedet, at virksomhederne også jager specialister som **Lene Rasander**.

Af *Linda Overgaard* Foto *Jonas Pryner*

”V i har et ledigt job, som vi gerne vil have besat snarest muligt. Kunne det ikke være noget for dig?” Den besked møder stadig flere djøfere, for headhunting har bredt sig i takt med den stigende rift om dygtige, veluddannede medarbejdere.

Det var netop, hvad der skete for Lene Rasander, der er skatterevisor og cand.jur.

For et års tid siden blev hun ringet op af en advokat, hun engang havde arbejdet sammen med, og som hun havde mødt til en reception tre år tidligere. Han ville høre, om hun ikke kunne tænke sig at forlade Skat (nu Skattestyrelsen) for at blive ansat i det private rådgivningsfirma Revitax.

”Jeg var glad for mit job og stod ikke ligefor at skifte, men jeg var alligevel lidt eventyrlysten, og det viste sig at være det rigtige tilbud, uden at jeg selv havde været bevidst om det,” fortæller Lene Rasander.

Hun havde været offentligt ansat, siden hun blev færdig som jurist, men skiftede nu som 49-årig til en privat arbejdsplads med kun 14 medarbejdere. I Revitax hjælper hun virksomheder og private, fx i forbindelse med skattesager eller flytning ind eller ud af Danmark.

De mest eftertragtede

Ifølge Djøfs rådgivningschef, Mette Knudsen, bliver flere og flere af især de unge Djøf-medlemmer kontaktet om jobtilbud rigtig ofte – nogle faktisk flere gange om måneden – og det er ikke bare headhuntere, der ringer. Det kan også være tidligere chefer, gamle kolleger eller andre fra netværket, der henvender sig.

Det er især blandt advokater og i konsulentbranchen, at headhunterne jager flittigt. Nogle kandidater er faktisk så eftertragtede, at de bliver headhunted, før de er færdige med deres uddannelse, og der er endda eksempler på, at studerende allerede inden deres bachelorgrad kan skrive under på en kontrakt, der giver dem et job, når de er færdiguddannede.

”Det er jo et tegn på, at der er rift om dem, der opleves som rigtig dygtige. Og det har helt sikkert noget at gøre med, at der er højkonjunktur,” siger Mette Knudsen fra Djøf.

Headhunting er mest udbredt mellem private firmaer, men der er altså også offentligt ansatte, som bliver headhunted til jobs i det private. Derimod forekommer headhunting til offentlige stillinger næsten aldrig.

Blandt de allermost eftertragtede er universitetsuddannede økonomer, lyder det fra Djøfs karriereafdeling, og det er et ekstra plus, hvis en økonom

kan et eller flere kodesprog og måske kan programmere lidt. Hvis man ved noget om it-sikkerhed, er det også et plus.

Mens det tidligere især var direktører og andre ledere, der blev ansat via headhunting, bruges metoden i dag for mange andre typer medarbejdere og endda helt ned til controller-niveau.

Et plus at være skatterevisor

Når Lene Rasander blev kontaktet om et nyt job, tror hun, det skyldes, at hun er uddannet både skatterevisor og jurist. Før Skat blev dannet, havde kommunerne skatterevisor-uddannelsen, som var ret praktisk anlagt i kombination med de juridiske aspekter, og den har givet hende kendskab til store dele af det administrative system i skattevæsenet.

”Det er nok den profil, der gør, at jeg var interessant,” siger Lene Rasander, som i Skattestyrelsens juridiske afdeling var med til at lave indstillinger til afgørelser. »

”

Der er rift om dem, der opleves som rigtig dygtige. Og det har helt sikkert noget at gøre med, at der er højkonjunktur.

Mette Knudsen, rådgivningschef i Djøf

» Hvis hun ikke var blevet kontakten af advokaten – som i øvrigt havde hendes nuværende arbejdsgiver som kunde – var hun nok blevet i Skat, hvor hun havde gode kolleger og også gode faglige udfordringer. Men hun syntes, at tilbuddet var så godt, at hun ikke ville lade det gå sin næse forbi.

Hun får en højere løn nu, men det var ikke lønnen alene, der var udslags-givende for jobskiftet. Arbejdstiden er nogenlunde den samme, bortset fra at frokostpausen ikke er betalt, så arbejds-dagen er blevet en halv time længere. Og så er der sæsonudsving, så der fx er eks-tra travlt op til, at kunderne skal aflevere selvangivelse. Men alt i alt holder Lene Rasander sit normale timetal.

Djof: Headhunting er godt

I Djof opleves det absolut som positivt, at flere nu bliver headhuntet, for det giver den enkelte mulighed for jobskifte, udvikling og højere løn sammenlignet med det, man har i forvejen.

Der er dog også faldgruber. Det vigtigste er nok, at man skal lade være med at blive beæret over, at nogle gerne vil ansætte én.

”Det gælder om at lægge smigeren til side og så tænke over, om man overhovedet ville lægge billet ind på det her job, hvis man havde set det i et stillingsopslag. Vi ser nogle gange, at medarbejderen måske nok er god for virksomheden, men at jobbet ikke lige passer til medarbejderen,” fortæller Mette Knudsen.

Alt er ikke lyserødt

For Lene Rasander har alt ikke været lyserødt siden jobskiftet. Ganske vist kan hun nu brede sig over et meget større fagområde og fungerer mere som generalist, og der er også en enklere ledelsesstruktur.

Men da introduktionen var overstået, blev hun i tvivl.

”I starten bliver man meget glad og beæret over, at de synes, man er så

dygtig. Og i starten er man jo undskyldt, fordi man er ny. Men syntes de nu også, at jeg var så dygtig, som de forventede?” spurgte Lene Rasander sig selv.

Fra tidligere større arbejdspladser var hun vant til systematisk opfølgning – i Skat endda performance-samtaler hver måned – men på den nye arbejdsplads er feedback slet ikke på samme måde formaliseret.

Efterhånden fandt hun så ud af, at man selv skal spørge sig for og få afklaret sin usikkerhed. Nu har hun en løbende dialog og taler med sin chef om konkrete problemstillinger, så hun får bekræftet, at det kører, som det skal.

En anden stor ændring er, at hun pludselig arbejder med folk som kunder – og ikke borgere – og det er klart en anden måde at arbejde på. Hun har dog ikke fortrudt jobskiftet og er fortsat glad for, at hun gik til samtale, da hendes tidligere kollega prikkede til hende og fik hende til at skifte job. ■



Lene Rasander

Skatterevisor og cand.jur. Har i hele sin karriere beskæftiget sig med skatteret, og de seneste fem år før skiftet til Revitax var hun ansat i Skats juridiske enhed, hvor hun udarbejdede indstillinger om principielle bindende svar til Skatterådet. Desuden førte hun principielle sager ved Landsskatteretten, og hun har været med til at opdatere Skats juridiske vejledning.

10

gode råd
om headhunting**1 Optimér din LinkedIn**

LinkedIn betegnes som headhunterens 'sorte lommebog' og er nu det altdominerende redskab til rekruttering. Det er derfor vigtigt at udfylde profilen med gode søgeord, så headhunterne lettere får øje på dine kvalifikationer.

2 Sæt dine flueben

Indstil også din LinkedIn-profil, så det bliver synligt for andre, at du er interesseret i at modtage jobtilbud. Gå ind under 'Præferencer for jobsøgning' og markér, at du er interesseret i tilbud fra rekrutteringskonsulenter.

3 Plej dit netværk omhyggeligt

Dermed øger du sandsynligheden for, at headhunteren finder dig, når han spørger sig omkring for at finde en egnet kandidat.

4 Lav din research omhyggeligt

Find headhunterfirmaer, som er relevante for dig mht. brancher, jobtyper og geografi. En oversigt findes på headhunterportal.com, der omfatter mere end 400 danske headhuntere. Også på jobfisk.dk findes en liste med headhuntere.

5 Vis dig frem

Opret en profil i headhunterfirmaernes databaser, så du kan søges frem der. Ganske vist er disse baser i nogen grad overhalet af LinkedIn, og databaserne bliver ikke nødvendigvis opdateret løbende, men i nogle situationer kan de alligevel være nyttige.

6 Sørg for, at dit cv står knivskarpt

Og at det ikke blot beskriver din profil nu, men også peger i retning af det, du gerne vil beskæftige dig med i fremtiden.

7 Få mere at vide om jobbet

Headhunteren kan godt finde på at rose virksomheden og jobbet i højere toner, end det nok egentlig kan bære. Sæt dig derfor grundigt ind i, hvad jobbet går ud på, og hvilket ansvar du eventuelt vil få.

8 Kæmp for jobbet, hvis du vil have det

Headhunterfirmaet har sandsynligvis fundet flere andre kandidater, som du er i konkurrence med. Hvis du føler dig sikker på, at du er den udvalgte, viser du måske en lidt for tilbagelænet attitude, som risikerer at koste dig jobbet.

9 Undgå at falde for smiger

Headhunterfirmaer er dygtige til at få én til at føle sig som 'særligt udvalgt', men det er vigtigt at mærke efter, om du reelt er interesseret i jobbet, og om du vil passe til arbejdsplads og opgaver.

10 OBS!

Vær pinligt bevidst om, at headhunteren arbejder for sin kunde (arbejdsgiveren) og ikke for dig.

Kilde: Djøfs Rådgivningscenter m.fl.

LinkedIn har disruptet headhunting



Mens headhuntere og rekrutteringsfirmaer skal håndtere persondata varsomt, lægger jobsøgerne gladelig al information om sig selv ud på LinkedIn. Alligevel kan headhunterne bidrage med noget ekstra, mener partner og direktør **Steen Gravers** fra Mercuri Urval.

Af *Linda Overgaard*
Foto *PR Mercuri Urval*

Er der overhovedet brug for headhuntere længere, nu hvor enhver kan søge på LinkedIn og få masser af kandidater frem på et øjeblik? Jo, det er der, lyder svaret ikke så overraskende fra Danmarks største rekrutteringsfirma, målt på antal medarbejdere, Mercuri Urval.

”Et set-up som LinkedIn appellerer voldsomt til ’do-it-yourself’, og alle klikker i feltet ’åben for henvendelser’. Samlet set er det godt, at folk er synlige, og det går lynhurtigt at få et overblik,” siger partner og direktør Steen Gravers fra Mercuri Urvals afdeling i Hellerup.

Han husker tilbage til tiden, da headhunting var et meget mere lukket system, og headhunterne baksede med kartotekskort og brugte lang tid på analytisk kortlægning.

Nu søger Mercuri Urvals researchere helt specifikt i fx LinkedIn, mens konsulenterne bruger mere tid på det forretningsmæssige og lægger megen energi i at skabe netværk og italesætte, hvorfor kandidater bør interessere sig for den ledige stilling.

”Alle har en eller anden form for ærekærhed, og der er altså forskel på at blive ringet op af en 28-årig researcher og en 55-årig partner,” fortæller Steen Gravers.

Jubelrulle hver søndag

Han har selv været i Mercuri Urval i 21 år og har dermed oplevet den største disruptionbølge, da digitaliseringen på meget kort tid overhalede de mange trykte annoncer, som både gav store indtægter til aviser som Berlingske, Politiken og Børsen – og til globale firmaer som Mercuri Urval.

”Vi havde jo jubelrulle hver søndag, dengang vi havde hundredvis af stillingsannoncer i aviserne, og rigtig mange penge gik den vej. De mange annoncer var naturligvis også et fantastisk marketing-tool for os som firma,” siger Steen Gravers.

Mercuri Urval rekrutterer omkring 1.000 personer på et år, og rigtig mange af dem er direktører og andre typer ledere. Men specialister er faktisk sværere at finde end kandidater i de højere ledelseslag. Specialisterne er ikke så synlige og reagerer ikke nødvendigvis på jobannoncer, og mange er rigtig, rigtig trætte af at få en masse henvendelser, måske fra flere forskellige rekrutteringsfirmaer, som ivrigt konkurrerer med hinanden.

Mest rift om specialister

De mest efterspurgte for tiden er specialister, som kan noget med teknologi og kan koble det sammen med forretning, hvorimod dem, der har taget en mere mainstream uddannelse inden for strategi, organisation, ledelse og international markedsføring, dem går der 13 på dusinet af, så de har det lidt sværere, er erfaringen hos Mercuri Urval.

”De, der er dygtige til et eller andet helt specifikt som fx at kunne implementere ERP-systemer, kan få flere henvendelser

om dagen, og de ender måske med at gøre sig selv usynlige, fordi de er trætte af at blive kontaktet så ofte,” fortæller Steen Gravers.

Langt de fleste headhuntere i firmaet er selv akademisk uddannede, da de er nødt til at være skolede i analyse og kunne føre samtaler med fx direktører på ligeværdigt niveau. Hvis en headhunter beskæftiger sig med det offentlige segment, er han typisk uddannet cand.polit., cand.oecon. eller cand.scient.pol., da en højere akademisk uddannelse især er vigtig i den offentlige sektor, så man taler samme sprog.

Det vigtigste er dog at have personligheden til at være headhunter, da rekruttering jo hver gang griber dybt ind i kandidaternes liv. Og så skal man have lyst til at møde mange forskellige mennesker og i øvrigt at gøre en forskel.

”Det er nødvendigt at have sans for ledelse og fornemmelse for, hvad der er brug for. Man bliver ikke leder af at melde sig ind i Djøf, men fordi man har personligheden til at være leder, og så kan man gennem uddannelse og træning få nogle værktøjer til at raffinere profilen,” siger Steen Gravers.

Baggrund fra militæret

Selv har han en militær baggrund, idet han var uddannet officer og sluttede med at have ansvaret for et krigsskib og 30 mand, inden han kom til Mercuri Urval, hvor han i dag er en ud af otte danske partnere.

Mens nogle headhunterfirmaer siges at køre en ren provisionsmodel, får konsulenterne i Mercuri Urval dels en ’fornuftig fast løn, som folk godt kan leve af og betale terminer for’, dels en up-side, hvis man gør det godt.

I de gode år fra 2004 til 2008 var markedet så højt gearret, at Mercuri Urval i Danmark ligefrem måtte sige nej til opgaver. Derefter kom finanskrisen og var hård ved branchen – ikke mindst for et internationalt firma som Mercuri Urval, der pludselig mistede forretning, især i Sydeuropa.

I dag har Mercuri Urval igen fremgang efter en større forandringsproces, men der er dog fortsat færre konsulenter end i den gyldne periode før finanskrisen. Der er også konkurrence fra de store firmaers egne HR-afdelinger, hvoraf en del selv

vælger at stå for hele rekrutteringsprocessen. Og så er det blevet almindeligt at købe rekrutteringsydelser via såkaldt ’corporate procurement’ – altså udbudsforretninger.

”Så får vi sådan en bandit (udbudsmateriale, *red.*), hvor vi skal svare på alt muligt. Og indkøberne ved ikke nødvendigvis, hvad det her drejer sig om. Dermed bliver vi oftest kun en leverandør, målt på pris mere end kvalitet. Men vi vil egentlig meget hellere være en ’trusted advisor’ og hjælpe med ansættelsen af de rette kapabiliteter eller med ledelses- og organisationsudvikling og arbejde med mennesker, for på mange måder giver det jo mere mening at udvikle de medarbejdere, man har, frem for at hyre nogle nye,” siger Steen Gravers. ■

”

De, der er dygtige til et eller andet helt specifikt, kan få flere henvendelser om dagen, og de ender måske med at gøre sig selv usynlige, fordi de er trætte af at blive kontaktet så ofte.

Steen Gravers



Om Mercuri Urval

- Danmarks største rekrutteringsfirma, målt på antal medarbejdere. Har afdelinger i Hellerup, Kolding og Aarhus. Ud af de ca. 100 medarbejdere er omkring 80 konsulenter.
- Foruden headhunting, som også kaldes ’Executive Search’, beskæftiger Mercuri Urval sig med ledelses- og organisationsudvikling. Mercuri Urval Danmark rekrutterer omkring 1.000 kandidater på et år, heraf flest ledere, men også en del specialister.
- For rekruttering beregner Mercuri Urval et honorar, som er en procentdel af stillingens brutto-årsløn.
- På globalt plan er Mercuri Urval, målt på antal medarbejdere, den 6. største rekrutteringsvirksomhed. Firmaet har kontorer i 25 lande og opererer på årsplan i mere end 80 lande globalt med de i alt 600-700 medarbejdere. Der er p.t. 48 partnere globalt – heraf otte i Danmark.

Om branchen

- Der er hundredvis af headhunterfirmaer i Danmark. Lige fra de største meget internationale firmaer til en masse små køkkenbordsfirmaer, som ofte er startet af en tidligere chef, som er in-between-jobs og har brug for noget at rive i.
- Mange af firmaerne har digitale jobbaser på deres hjemmeside, hvor interesserede kan oprette en profil. Disse baser har dog fået mindre betydning, efterhånden som LinkedIn er blevet populært og dækker nogle af de samme behov.

Morten Bay

Ph.d. i Informationsvidenskab fra UCLA og forsker i teknologiens indflydelse på samfundet på 'Center for the Digital Future' ved USC i Los Angeles. Han er forfatter til tre bøger på dansk om samme emne og skriver om Silicon Valley og ny forbrugerteknologi for amerikanske og danske medier.



SMARTPHONE, OPLADER OG MINI-LAPTOP I ÉT:

Samsungs nye topmodel lægger sig forrest i feltet

Samsungs nye flagsskibstelefon, Galaxy S10+, er ikke den billigste smartphone på markedet, men for seriøse brugere er den en af de bedste. Med DeX-systemet kan du via en adapter i bunden sætte den til en større skærm, hvilket sammen med Bluetooth-mus og -tastatur gør S10+ til en minimalistisk laptop, der kører Android-versionerne af Microsofts Office-suite. Du kan fx vise en Powerpoint direkte fra håndfladen. Samtidig giver kombinationen af de tre kameraer på bagsiden de bedste billeder fra et smartphone-kamera lige nu, hvis man spørger kameraeksperterne hos DxOMark, og der er masser af plads til både billeder og video, for den kan købes med helt op til 1TB lagerplads og 12GB RAM. Der er dog stadig plads til lidt gimmicks som muligheden for at lade andre telefoner eller trådløse øretelefoner op ved at lægge dem på S10+'s bagside. Fingeraftrykslæseren sidder i skærmen, der er på 6,4 tommer og stort set går helt ud til kanten. Det sidste gør designet glat og luksuriøst, men det betaler man så også fra 7.999 kroner for. Der findes dog to billigere modeller, S10e og S10, hvis man kan undvære nogle af de mange funktioner.

TIL DEN LILLE SKÆRM

Disse apps skal du downloade i denne måned:



TimeView

🍏 iOS

Bliver du også udsat for et spraglet kludetæppe af aftaler og påmindelser, når du åbner din kalender-app på iPhone? TimeView-appen kan give dig et bedre overblik. Den integrerer sig med din normale Apple-kalender, men rydder op i det grafiske og giver dig oven i købet også mulighed for at lave en slags statistik over din tid. På den måde kan du se, om du rent faktisk bruger mere tid på møder end at få noget fra hånden.



Pulse SMS

🤖 Android

En af de få ting, der gør Windows- og Android-brugere misundelige på Apple-brugere, er sidstnævntes mulighed for at bruge iMessage på tværs af smartphone og computer. Pulse SMS giver imidlertid alle andre noget tilsvarende, hvor SMS'er både kan skrives og modtages via Googles Chrome-browser, installeret på fx en pc.



Solid File Explorer

🤖 Android

Det er ikke for sjov, at Solid File Explorer hedder, hvad den hedder. Ud over at du får et filhåndterings-værktøj til din smartphone, der både understøtter organisering af dine filer og kan overføre dem til andre via nettet, så leverer Solid File Explorer også en robust sikkerhed i form af kryptering og kodeords-beskyttelse af mapper og filer på din enhed.

**Billån med
medlems-
fordele**

Få en ny bil for under 2.500 kr./md.

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

Eksempel på billån med medlemsfordele – 2.446 kr./md. før skat

- Løbetid: 84 måneder • Udbetaling: 44.000 kr. (20 %)
- Bilens pris: 220.000 kr. • Lånebeløb: 176.000 kr.
- Variabel rente: 2,95% p.a. • Debitor rente: 2,98% p.a.
- Samlede låneomkostninger: 185.510 kr. • ÅOP: 4,59%
- Samlet tilbagebetaling ekskl. udbetaling: 205.499 kr.
- Rentesatserne er variable og gældende pr. 1. januar 2018

Billån med medlemsfordele kræver almindelig kreditgodkendelse. Bilen skal kaskoforsikres. Udgifter til forsikring er ikke medregnet. Renten gælder ved oprettelse af nye billån samt ved overførsel af billån fra andre banker/finansieringsselskaber. Der er 14 dages fortrydelsesret på lånet.



Lån & Spar

Billigt billån – beregn nu

Beregn selv eller søg billån på: lsb.dk/djoef

Billigt billån – ring nu

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

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

JURIDISK EFTERSPIL:

Jagten på Rwandas mordere fortsætter

Det er 25 år siden, en million mennesker blev udryddet i Rwanda, men det juridiske arbejde med at stille folkemorderne til ansvar er stadig i gang – og trækker tråde til Danmark.

Af **Helle Maj** Foto **Jørn Stjerneklar**

Hovedstaden Kigali kunne have ligget i Europa. Her er pænt, effektivt og absolut intet af nabolandenes spraglede fandenivoldskhed. Ingen brede smil eller kaotiske markeder. Intet affald i gaderne. Politi med våben er diskret spredt ud over byen, som er den mest sikre på det afrikanske kontinent.

På et kontor i byen møder John Bosco Siboyintore klokken syv hver morgen i jakkesæt og med hovedet fyldt med navne på efterlyste. Lande. Vidner.

John Bosco Siboyintore er chef for opsporingsenheden The Genocide Fugitives Tracking Unit (GFTU). Han har viet sit liv til at finde, fange og få retsforfulgt de mange mistænkte folkemordere, som stadig her 25 år efter er på flugt.

De bor i Europa, USA, Canada, i nabolande og også i Rwanda. Tallet er astronomisk. Over 72.000 personer er eftersøgt. Men Siboyintores fokus lige nu er på en liste med navne på 911 personer, som han har bedt i alt 33 lande om at udlevere eller selv retsforfølge. De har i 25 år undgået lovens lange arm.

”Der er et hul her, der må stoppes. De må ikke bare gå fri for straf,” siger han, mens han glæder sig over, at flere og flere lande reagerer på hans henvendelser.

Efter afskaffelsen af dødsstraf i 2007 har især Europa sendt flere mistænkte til retsforfølgelse i Rwanda. Men der er lang vej endnu, fortæller han.

”19 er udleveret til os, og 23 har fået deres sag for i udlandet.”

71.658 af de forsvundne er allerede dømt in absentia af de små landsbytribunaler.

”De kan være her i Rwanda eller udenfor. Vi ved det ikke, men vi vil finde dem,” siger Siboyintore, som har en stab på 30 mand til at hjælpe, ligesom

han får støtte i opsporingsarbejdet fra Rwandas ambassader rundt om i verden.

Han fortæller, at det er en udfordring at finde de mistænkte, fordi mange ofte skifter navn og adresse. Den frie bevægelighed i Schengen-zonen er også et problem.

”De mistænkte kan bevæge sig frit i de 26 Schengen-lande, og det gør det endnu mere vanskeligt at fange dem,” konstaterer Siboyintore.

John Bosco Siboyintores arbejde bygger på den indsats, som gik i gang ledet af FN, kort efter massakrerne var ophørt.

En landvinding for folkeretten

Folkedrabet mod tutsierne tog år at planlægge, men kun 100 dage at udføre. Hutu-regeringen havde formålet at få overbevist flertallet af befolkningen om, at det var en patriotisk opgave at myrde en tutsi. Omverdenen gjorde intet, så massakrerne stoppede først, da eksilhæren RPF indtog landet.

”Men Rwanda havde stort set ingen jurister eller advokater tilbage og ikke en eneste dommer,” siger professor i folkeret, Frederik Harhoff, om situationen i 1994.

De var enten dræbt, flygtet eller i fængsel. Løsningen blev i første omgang at nedsætte et FN-tribunal, ICTR, til at få de store fisk bag folkedrabet fanget og dømt. Tribunalet fik plads i safaribyten Arusha i nabolandet Tanzania, mens hovedsædet for anklagemyndigheden blev sat op i Rwandas smadrede hovedstad, Kigali.

”Vi havde hvert vores kontor med eget bad og toilet. Men der var intet vand i hanerne, og værelserne var fyldt med kakerlakker,” fortæller Frederik Harhoff, som opholdt sig tre måneder i Kigali efter folkedrabet.

”

De mistænkte kan bevæge sig frit i de 26 Schengen-lande, og det gør det endnu mere vanskeligt at fange dem.

John Bosco Siboyintore, chef for The Genocide Fugitives Tracking Unit

Kontorerne var hotelværelserne på Hotel des Mille Colinnes – som siden blev kendt i den historiske dramafilm ’Hotel Rwanda’ – hvor over 1.000 tutsier under folkedrabet blev beskyttet af hotellets manager, som var hutu.

Fra hotelværelserne skulle anklagemyndigheden under FN udforme anklageskrifter baseret på tribunalets efterforskning. De hovedmistænke var alt fra ministre, militærchefer, militsledere til borgmestre og mediefolk.

FN fik hurtigt kritik for, at det gik alt for langsomt fremad. Nogle af de mistænkte sad fængslet i mange år, før deres sag kom for.

Uden manual

”Folk glemmer, det var første gang i verdenshistorien med et internationalt tribunal til at dømme folkemordere. Vi havde intet manuskript at forholde os til. Vi skulle opfinde det hele selv. Ingen vidste på forhånd, at det ville være så dyrt og tage så lang tid, men man må huske på, at både de to FN-tribunaler (Rwanda og Jugoslavien, *red.*) og ICC stadig er nye institutioner, hvis retsplejelove endnu er under udvikling, og hvor bevismaterialet er usikkert, fordi mange af vidnerne er stærkt traumatiserede,” siger Frederik Harhoff og nævner, at efterforskningen i starten var svær på grund af den anspændte situation mellem hutuer og tutsier. »

» ”Det var jo ikke som i Danmark, hvor der sker en forbrydelse, og et hold efterforskere kommer og taler med vidner og spørger lidt rundt i miljøet og i løbet af et par uger har et anklageskrift klar. I starten kørte vores efterforskere ud – de fleste var hvide – i store 4-hjulstrækkere med et stort FN-logo på ved højlys dag for at afhøre vidner. Flere vidner forsvandt efterfølgende. Et vidne fik sine børn dræbt. Så klapper folk jo i.”

Efterforskere med mørkere hud blev sat ind, de kørte i små biler uden logo og interviewede vidner i ly af mørket. Og onsdag den 2. september 1998 blev der skrevet verdenshistorie i tribunalen i Tanzania.

Historisk dom på flere planer

Den dag læste tribunalens præsident dommen mod den tidligere borgmester Jean-Paul Akayesu op i en tæt pakket retssal. Han fik livstid. Det var den første dom for folke drab efter international ret og den første dom for forbrydelser mod menneskeheden begået i en intern konflikt.

”Det var jo en historisk dom på flere planer. Det var også første gang, at voldtægt blev anerkendt som en forbrydelse mod menneskeheden,” siger Frederik Harhoff.

Folke drabet i Rwanda foregik ikke med gaskamre og pistoler. Det var helt lavpraktisk. Folk fik senen på deres akilleshæl skåret over, så de ikke kunne løbe væk. Kvinder blev voldtaget, og så blev de, deres børn og mænd ellers sprættet op med macheter, hakket med skruetrækkere eller bare smidt levende ned i en dyb latrin til en langsom død. Kun 14 procent blev skudt.

”Vi blev alle dybt påvirkede af at høre vidnerne. Efter retsmøderne sad vi tit til langt ud på natten og snakkede,” siger Frederik Harhoff.

Inde i Rwanda var der en hel nation af traumatiserede mennesker, mens folke morderne i titusindvis gemte sig over hele kloden for at undgå retsforfølgelse. En af dem havde slået sig ned i Vestjylland.

Slagteren fra Skjern med flere

Dansk politi anholdt i februar 2000 den 37-årige Innocent Sagahutu i Skjern, da han på cykel var på vej hjem med morgenbrød. Han blev sendt til tribunalen, anklaget for blandt andet drabet på 10 belgiske FN-soldater. Sagahutu var

John Bosco Siboyintore

- Boede i eksil i Uganda før folke drabet. Deltog i at få stoppet det og startede i anklagemyndigheden tre år senere. Har arbejdet som efterforsker i folke drabs sager, før han i 1999 blev offentlig anklager.
- I 2007 begyndte han at arbejde i The Genocide Fugitives Tracking Unit, som han i 2011 blev chef for. Siboyintore har ført hundredevis af sager mod mistænkte folkemorderne, ligesom han har samarbejdet med en lang række landes myndigheder for at få folkemorderne retsfulgt.

under folke drabet næstkommanderende for en eliteenhed i hæren.

Overraskelsen over at have givet en folkemorder opholdstilladelse fik umiddelbart efter Udlændingestyrelsen til at se på, om der var andre med en lignende fortid blandt de 100 rwandere med opholdstilladelse i Danmark. Angiveligt fandt styrelsen ’en håndfuld’.

Samtalerne førte ikke til flere udleveringer, og året efter gav Udlændingestyrelsen opholdstilladelse til en ingeniør, Sylvere Ahorugeze, som under folke drabet var chef for Rwandas luftfartsstyrelse. Han arbejdede for DMI i flere år, før et tip fik dansk politi i aktion. På det tidspunkt havde Rwanda fortsat dødsstraf, så en udlevering kunne ikke komme på tale.



”
Flere vidner forsvandt. Et vidne fik sine børn dræbt. Så klapper folk jo i.

Frederik Harhoff, professor i folkeret

Diktator eller realist

■ I Rwanda lever tutsier i dag side om side med dømte mordere, der har udstået deres straf. Det er ved lov forbudt at tale om folk som hutuer eller tutsier. Alle er rwandere. Paul Kagame, som stod i spidsen for at få stoppet folkedrabet, fik i 2017 igen over 98 procent af stemmerne ved præsidentvalget.

Han har fået Rwanda på fødderne igen, økonomien boomer, fattigdommen er faldet fra 78 procent til 38 procent, næsten enhver indbygger har fået en sundhedsforsikring, og der er kommet internet ud på skolerne.

Men Kagame er blevet beskyldt for diktatoriske metoder. Politiske modstandere er fængslet, og pressefriheden er ikke som i

Danmark. Selv mener han, at der stadig er brug for en stram kurs.

Fred, retfærdighed, sammenhold og forsoning er Rwandas officielle politik for at få samlet det lille land igen. Og mange har taget den politik til sig på trods.

"Jeg hadede dem i starten," siger den 49-årige Rose Burizihza, som har vidnet mod folkemordere i både Arusha-tribunalet og i USA og Canada og i flere retssager i Rwanda.

"Umiddelbart så jeg ikke forsoning som muligt. Jeg var rasende på dem. Men jeg har lært det. Det har været en lang, hård rej-

se, men der er ingen anden vej. Vi må tale sammen, og vi må tilgive. Vi er rwandere," siger hun.

Den 7. april og en uge frem vil Rwanda mindes ofrene for folkedrabet, som gik i gang på den dato for 25 år siden.



I september 2006 blev Sylvere Ahorugeze arresteret på Amager og sigtet for drab på 25 tutsier. Men efter 11 måneder droppede statsadvokaten sigtelserne. Forklaringen var et utroværdigt hovedvidne. Ahorugeze modtog en million kroner for uretmæssig varetægtsfængsling. Men i 2008 røg han bag tremmer igen, denne gang under et besøg i Sverige, som reagerede på en international arrestordre. Da Rwanda i mellemtiden havde afskaffet dødsstraf, besluttede de svenske myndigheder at udlevere ham.

Ahorugeze appellerede helt op til Den Europæiske Menneskerettighedsdomstol. Efter over tre år i varetægtsfængsel besluttede Sverige at løslade Ahorugeze, mens man ventede på afgørelsen fra Strasbourg. Den kom tre måneder senere og gav Sverige ret i, at Rwandas retsvæsen nu fungerede, og at der var menneskelige forhold i de fængselsafdelinger, som er forbeholdt folkemordere. Men Sverige stod med et problem: Ahorugeze var draget hjem til Danmark. Her går han stadig rundt, da statsadvokaten ikke mener, man kan udlevere ham, når Danmark en gang har droppet at føre sag.

Andre mistænkte i skjul i Danmark har ikke været så heldige. En boede ved Kirke Sonnerup med sin familie. Emmanuel Kunda var angiveligt en pligtopfyldende SOSU-assistent i Højteaastrup, men en kold decemberdag

i 2010 arresterede dansk politi ham. Fra Rwanda havde de 70 vidneudsagn mod den tidligere skolelærer, som stod anklaget for at have været med til drab på tusindvis af tutsier. Danmark udleverede ham til Rwanda i 2014, og i december 2017 blev han dømt til fængsel på livstid. Han har appelleret dommen.

Danmark skulle vise sig at huse endnu en formodet folkemorder. I Smørumnedre boede Wencelas Twagirayezu med sin familie. Han arbejdede som lagerarbejder i Ballerup. I Rwanda står han anklaget for at have dræbt tutsier med køller og deltaget i massedrab på et universitet. Danmark udleverede ham i december sidste år til Rwanda, hvor han venter på, at retssagen skal begynde.

Rigsadvokat Jean Bosco Mutangana roser Danmark for samarbejdet, men vil ikke afvise, at der er flere mistænkte folkemordere i Danmark.

"De er som nomader, men vi vil finde dem," siger han og forklarer, at det selv her et kvart århundrede efter er vigtigt at få folkemordere fanget og dømt.

"Der kan ikke skabes forsoning uden retfærdighed over for ofrene og overleverne."

Til avisen New Times oplyste han i februar, at han igen vil anmode Danmark om at få Sylvere Ahorugeze udleveret. ■



Tribunalet i tal

■ Det internationale tribunal for Rwanda eksisterede fra december 1994 til december 2015. I de år blev 93 individer anklaget. 62 blev dømt. 14 blev frifundet. Fem blev sendt til hhv. Rwanda og Frankrig til retsforfølgelse. Tre døde, før der blev afsagt dom, mens to fik trukket anklagerne mod sig tilbage. Otte personer er stadig på flugt. Tribunalet har optaget vidneafhøringer på video for tre af dem, som kan bruges af United Nations International Residual Mechanism for Criminal Tribunals, hvis de skulle blive fundet. De fem andre på flugt vil blive retsforfulgt i Rwanda.

■ Den danske dommer Vagn Joensen var tribunalets sidste præsident.



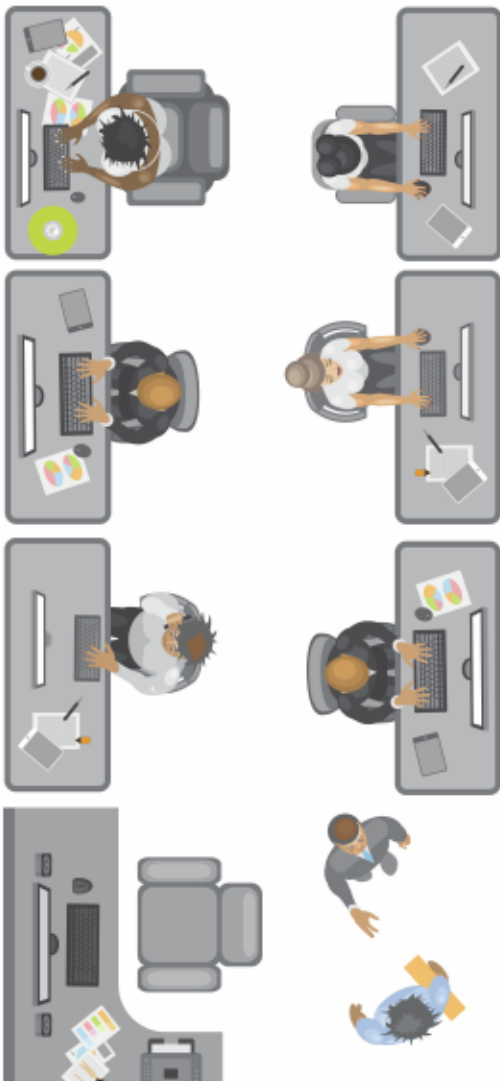
STORRUM:

Åbne kontorer får ansatte til at lukke sig inde

I åbne kontorlandskaber er det sværere at være glad for sit arbejde, føle sig godt tilpas og samarbejde med sine kolleger, jo flere man sidder sammen, viser ny forskning fra Aarhus Universitet. Arbejdsgivere bør derfor stoppe med per reflex at lave storrumskontorer, mener forskningsleder **Tobias Otterbring**.

Af Lone Schrøder-Jepsen Illustration Aleksei Shpadaruk/Shutterstock





Storrumskontorer hænger sammen med dårligere velvære og mindre arbejdsglæde. Og det fremmer ikke nødvendigvis videndeling og samarbejde, at vi sidder mange og arbejder i det samme rum.

Et nyt forskningsprojekt fra Aarhus Universitet viser, at jo flere man sidder på et storrumskontor, desto sværere har man ved at samarbejde med sine kolleger, føle sig godt tilpas og være glad for sit arbejde. Konklusionen overrasker ikke lederen af projektet, lektor Tobias Otterbring fra Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus BSS på Aarhus Universitet.

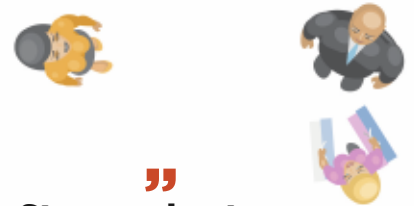
”Der er en nær sammenhæng mellem antallet af kolleger i det åbne kontorlandskab og éns arbejdsglæde, velbefindende, og hvor enkelt det er at samarbejde med kollegerne. På trods af det bliver åbne kontorlandskaber mere og mere populært på både private og offentlige arbejdspladser. Derfor er det relevant at få yderligere viden. Det er et meget debatteret emne,” påpeger han.

For nogle år siden indførte Malmø Universitet åbne kontorlandskaber, hvilket udløste et ramaskrig blandt personalet. Det kan meget vel også blive scenariet på Aarhus Universitet, når den tidligere handelshøjskole på Fuglesangs Allé rykker til det gamle kommunehospitals bygninger på Nørrebrogade i Aarhus om nogle år. Her har det været oppe at vende, om forskere og personale skal sidde i åbne kontorlandskaber. For Tobias Otterbring er problematikken også interessant rent personligt, fordi den er en del af hans og kollegernes eget arbejdsliv.

”Vi har samme diskussion om åbne kontorer ligesom mange andre. Jeg vil ikke selv kunne trives i et storrumskontor, for jeg vil have svært ved at koncentrere mig. Storrumskontorer er ikke velegnede til arbejde, der kræver en høj grad af koncentration,” siger han.

Tester flere variable

Sammen med to forskerkolleger og to studerende på Karlstad Universitet har Tobias Otterbring gennemført en web-baseret spørgeskemaundersøgelse hos en række ejendomsmæglerkontorer i Sverige. Ved hjælp af en model har forskerne testet sammenhængen mellem flere forskellige variable. Tidligere studier på området har især set på sammenhængen mellem åbne kontorlandskaber og enkelte variable såsom produktivitet, jobtilfredshed eller personaleomsætning. »



”
Storrumskontorer er ikke velegnede til arbejde, der kræver en høj grad af koncentration.

Tobias Otterbring, lektor,
Aarhus Universitet



Tobias Otterbring

- 34 år
- 2018- Lektor, Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus BSS, Aarhus Universitet
- 2017 Ph.d.-grad, Karlstad Universitet, Sverige
- 2010-11 Lecturer & Research Assistant, Karlstad Universitet
- 2008-09 Master of Education, Karlstad Universitet
- 2005-09 Master of Psychology, Karlstad Universitet
- Forskningsinteresser: Social indflydelse, evolutionær psykologi, ikke-verbal kommunikation, forbrugeradfærd, marketing, nudging

» ”Vi har testet, om koblingen mellem, hvor mange man sidder på kontoret og arbejdsglæde, kan forklares ved, hvor enkelt man synes, det er at samarbejde med kollegerne, samt graden af ens subjektive velbefindende – altså hvor godt tilpas man føler sig. Modellen tester dermed sammenhængen mellem variable, men ikke årsag og virkning. Vi kan derfor ikke sige, at åbne kontorlandskaber leder til mistrivsel, men vi kan vise, at storrumskontorer er negativt knyttet til at samarbejde og opleve trivsel og arbejdsglæde,” forklarer Tobias Otterbring.

Forstyrrelser besværliggør samarbejdet

At man ifølge de nye forskningsresultater har sværere ved at samarbejde med sine kolleger, jo flere man sidder på et storrumskontor, lyder umiddelbart paradoksalt. Men det er der en god forklaring på ifølge Tobias Otterbring.

”Der er mere støj og flere forstyrrelser i et storrumskontor. Ens kolleger taler hele tiden til højre og venstre. Disse mange distraktionsmomenter besværliggør samarbejdet og kommunikationen, selv om kollegerne sidder lige ved siden af. Det åbne kontorlandskab gør det svært at finde en naturlig plads til fortrolige samtaler, så det kan let blive et problem,” uddyber han.

Argumenterne for at gå fra traditionelle kontorrum til åbne kontorer med færre vægge og døre er oftest, at det

automatisk bidrager med bedre kommunikation, øget samarbejde og mere videndeling på arbejdspladsen. Men det er ikke tilfældet. Tværtimod bakkes Tobias Otterbrings forskning op af ny international forskning, der viser, at samarbejde og videndeling ikke kommer af sig selv, blot fordi vi sidder sammen i et fælles rum.

Medarbejdere skriver mails i stedet

Et nyligt studie fra Harvard University viser, hvordan medarbejderne på en virksomheds hovedkontor ændrede adfærd, da arbejdspladsen gik fra enkeltmandskontorer til storrumskontor.

Forskerne målte både ansigt til ansigt-interaktion og elektronisk interaktion, henholdsvis før og efter virksomheden indførte den åbne kontorarkitektur. I modsætning til, hvad man skulle tro, faldt mængden af direkte samtaler mellem medarbejderne med ca. 70 pct. I stedet steg den elektroniske interaktion med 50 pct.: Medarbejderne trak sig socialt og kommunikerede via e-mail i stedet.

”Det er ikke det bedste for trivslen, kulturen og relationerne på arbejdspladsen, hvis medarbejderne kun sender e-mails til hinanden. Og man må ikke glemme, at medarbejderne skal kunne trives på deres arbejde,” understreger Tobias Otterbring og tilføjer, at hovedparten af forskningen på området konkluderer, at det ikke bare går ud over samarbejdet, ens velbefindende og arbejdsglæde, men også er årsag til et dårligere arbejdsmiljø, stress og flere sygemeldinger.

Kontorlandskaber er standard

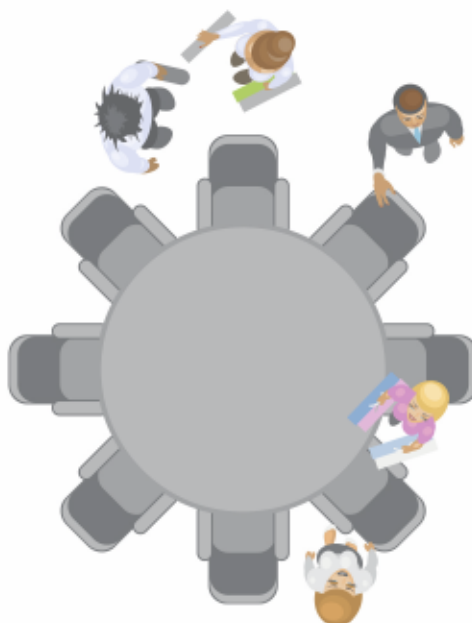
Idéen med storrumskontorer stammer fra USA, hvor arkitekt Frank Lloyd Wright i 1904 afskaffede enkeltmandskontorerne i kontorbygningen Larkin Building i New York, så de ansatte åbent kunne kommunikere og samarbejde. Det skulle fremme et mere ligeværdigt miljø.

Konceptet blev for alvor udbredt i USA i løbet af 1960'erne, og siden har Skandinavien også i stor udstrækning taget New Office-trenden til sig. For at nedbryde vidensiloer indførte mange virksomheder i Tyskland i 1950'erne *Bürolandschaft*, hvor medarbejderne blev sat sammen i små grupper for at sikre en mere effektiv arbejdsgang.

”
Det åbne kontorlandskab gør det svært at finde en naturlig plads til fortrolige samtaler.

Tobias Otterbring, lektor, Aarhus Universitet





”
Fordelene ved storrumskontorer synes at være overvurderede – ikke mindst når man ser på al den forskning, der er lavet på området

Tobias Otterbring, lektor,
 Aarhus Universitet

I det seneste årti er åbne kontorlandskaber for alvor blevet standard herhjemme med det mål at understøtte en moderne arbejdsproces, hvor videndeling er det centrale. Løsningen er udbredt, ikke mindst fordi der er en økonomisk besparelse at hente, når flere ansatte kan deles om mindre plads. Og så er denne indretning æstetisk flottere og et signal til omverdenen om, at virksomheden er moderne.

Udviklingen bør vendes

Ifølge Tobias Otterbring bør arbejdspladser være opmærksomme på denne nye viden om storrumskontorer, når de indretter deres kontorlokaler.

Valget må ikke bare per refleks være et storrumskontor frem for cellekontorer. I iveren efter at opnå fordele på den korte bane må man ikke overse de alvorlige konsekvenser, som det kan have på lang sigt i form af mere mistro, stress og ineffektivitet.

”Fordelene ved storrumskontorer synes at være overvurderede – ikke mindst når man ser på al den forskning, der er lavet på området. Det er ikke så enkelt bare at sætte en masse mennesker i samme rum, fordi det er koblet med en række negative konsekvenser. Det er vigtigt samfundsmæssigt set, at beslutningstagerne kender dem,” siger Tobias Otterbring. ■

Læs mere

- **Otterbring, T., Pareigis, J., Wästlund, E., Makrygiannis, A., & Lindström, A. (2018):** ‘The relationship between office type and job satisfaction: Testing a multiple mediation model through ease of interaction and well-being’. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 44 (3): 330-334
- **Bernstein, E. S., & Turban, S. (2018):** ‘The impact of the ‘open’ workspace on human collaboration’. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, vol. 373, issue 1753
- **Kim, J., & De Dear, R. (2013):** ‘Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices’. *Journal of Environmental Psychology*, 36 (December): 18-26
- **Pejtersen, J. H., Feveile, H., Christensen, K. B., & Burr, H. (2011):** ‘Sickness absence associated with shared and open-plan offices—a national cross sectional questionnaire survey’. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 37 (5): 376-382





Om forfatteren:

Kris Østergaard er forfatter, foredragsholder, underviser og internationalt anerkendt innovationseksperter med særligt fokus på, hvad store, etablerede organisationer skal gøre for at sætte sig i førersædet og få det maksimale udbytte af både teknologiske og menneskelige ressourcer. Forfatteren er medstifter af flere organisationer, herunder det oplevelsesøkonomiske designbureau DARE2, acceleratorprogrammet Thinkubator, co-working-spacet DARE2mansion og senest uddannelsesinstitutionen SingularityU Nordic.

Foto: Georgi Radev



Om anmelderen:

Jacob Bøtter betegnes som en digital rebel og har nu sit eget konsulentfirma, 'Heute denken, morgen fertig'. Han er ekstern lektor ved IT-universitetet og Københavns Universitet samt forfatter til bøgerne 'NQ', 'Udefra' og medforfatter til ledelsesbogen 'Unboss'. Jacob Bøtter er også foredragsholder og har efter eget udsagn rådgivet to statsministre og mere end 100 virksomheder i, hvordan de kan gribe de nye digitale muligheder og omstille forretningen. I øvrigt har han mere end 27.000 følgere på Twitter.



ANMELDELSE:

Mere end namedropping fra Silicon Valley

Bag denne bogs jordnære titel findes idéer til, hvordan etablerede virksomheder og organisationer kan opnå varige resultater med innovation. Samt en rundtur til fremtidsorienterede virksomheder som Amazon, Grundfos og Googles moderselskab, Alphabet.

Af **Jacob Bøtter**

Det var med høje forventninger, jeg gik i gang med at læse Kris Østergaards 'Sådan digitaliserer man en kop kaffe' en regnfuld weekend i marts. Forventningerne var i top, fordi jeg anser Kris for at være en skarp kniv, der har en bred berøring med erhvervslivet i ind- og udland.

Desværre var der også fordomme, da jeg personligt ikke er lige så tiltrukket af hele sekten omkring Singularity University, som i hvert fald Disruptivonrådet og vores siddende regering er det. Kris er en af de største ambassadører for Singularity herhjemme.

Mine fordomme blev dog gjort til skamme, da bogen overraskende nok er rensset for begreber som disruptivon og singularitet. Jeg gik ud fra, at bogen ville handle om digitalisering baseret på dens noget kryptiske titel, som vel-sagtens er lige lovlig inspireret af Morten Münsters bestseller, 'Jytte fra Marketing er desværre gået for i dag' (der er sågar en kop kaffe på forsiden af Mortens bog). Også her tog jeg fejl, da digitalisering faktisk ikke fylder særlig meget på de 183 sider. I stedet handler bogen om, hvordan store etablerede – og bureaukratiske – virksomheder kan skabe en kultur, der omfavner innovation. Ikke bare innovation som de små optimerende forbedringer, vi alle går og laver til daglig, men også de radikale spring, der genopfinder vores virksomhed.

Små og store forbedringer

Kris inddeler innovationen i optimerende (de små forbedringer), augmenterende (de større opgraderinger af virksomheden) og muterende (hvor vi genopfinder selve firmaet).

Når vi skal identificere den muterende innovation, skal vi helt ud på kanten af, hvordan vi opfatter vores marked i dag – vi skal faktisk helt ud i sjette led. Gevalias

konkurrent i sjette led er, ifølge Kris, ikke andre kaffe-producenter, men derimod selvkørende biler.

Jeg stod lidt af her og blev for alvor forvirret, da han senere i bogen argumenterer imod, at Netflix opfatter deres største konkurrent som

værende 'søvn', for de følger vel netop bare hans egne anvisninger? For kort tid siden annoncerede Netflix dog, at deres primære konkurrent er spil som Fortnite, så måske er Kris og Netflix mere på bølgelængde her?

Start fra midten – og du har en fantastisk bog i hånden. Store dele af bogens to første dele, 'Slib øksen' og 'Forstå immunforsvarene', er desværre stærkt overfladiske og banale. De er propfyldt med anekdoter og videnskabelige studier, der som helhed forvirrer mere, end de gavner, da vi aldrig rigtig kommer i dybden. I denne halvdel skriver Kris bl.a., at organisationer bør finde ind til deres store fortælling og indarbejde den i deres kultur og arbejdsgange. Et udsagn, det er meget svært at være uenig i – men

”
Start fra midten – og du har en fantastisk bog i hånden.

hvordan er det lige, man finder sin store fortælling? Og endnu sværere: Hvordan indarbejder man den i sin kultur og arbejdsgange?

Anekdoter fra de store

Der kommer senere i bogen en række anekdoter fra store teknologiselskaber, men desværre ingen konkrete anvisninger, værktøjer eller bare spørgsmål, man kan tage med hjem til ledergruppen.

Jeg ville ønske, Kris havde droppet to-tredjedele af anekdoterne og i stedet valgt at gå i dybden med de bedste. Jeg var eksempelvis på kanten af min stol, da jeg læste om, hvordan Johnson & Johnson måler deres medarbejdere på, om de holder sig orienteret inden for deres faglige felt. Men desværre var vi derfra hurtigt videre til Grundfos, og jeg fandt aldrig ud af, hvordan medicinalgiganten rent faktisk udfører disse målinger. Øv, for jeg ville faktisk gerne indføre en sådan i eget regi.

Svær at lægge fra sig

Med alle mine forbehold nævnt er bogen faktisk ganske udmærket, og jeg havde især svært ved at lægge den fra mig, efter jeg var kommet halvvejs. Det skete, da Kris forklarede, hvordan man helt konkret arbejder med OKR (Objectives and Key Results). Her gik bogen pludselig fra at namedroppe Silicon Valley til at omtale helt konkrete værktøjer, jeg kan implementere i min egen organisation.

Bogens stærkeste side er uden tvivl måden, hvorpå videnskabelige forskningsstudier legende let flettes ind i teksten. Det gør, at det, der ellers ville føles som tomme postulater, rent faktisk kan tages alvorligt.

Bogen er planlagt til at blive udgivet på engelsk med titlen ‘Transforming Legacy Organizations’ og ikke ‘How to digitize a cup of coffee’. Det tror jeg er rigtig klogt, for det er lige før, titlen er bogens svageste side. Mange vil tro, at de har fat i en bog om digital transformation, men det er i virkeligheden en bog om, hvordan man skaber en kultur for innovation. ■

‘Sådan digitaliserer man en kop kaffe’
Af Kris Østergaard, Gyldendal Business.

OMTALER:



Gå efter ønskejobbet

Mange søger ikke de job, de ønsker sig, på grund af personlige barrierer i forhold til karrieren. Og andre ‘forstår’ ikke spillereglerne for jobsøgning. Det er i hvert fald forfatterens påstand, og hun præsenterer derfor en række redskaber, som kan bruges til at tage initiativ og skabe et meningsfyldt arbejdsliv.

Efter adskillige års arbejde som karriererådgiver og HR-chef mener forfatteren, at succesfuld jobsøgning handler mere om mindset og mod end om ansøgninger og cv’er. Mange har svært ved at sælge sig selv, og derfor kommer de til at nøjes, selv om de drømmer om at tage springet til nye udfordringer, hedder det i bogen.

‘Tak for din ansøgning – Vi har valgt at gå videre med en anden!’
Af Anne Marie Valentin,
forlaget Forfatterskabet.dk.



Machiavellisk ræv?

‘Et provokerende indspark i de senere års ophidsede debat om konkurrencestaten’ kalder forfatteren sin bog. Han fremhæver, hvordan den danske version af konkurrencestaten adskiller sig markant fra andre typer. Dermed udfordrer han efter eget udsagn, at den danske konkurrencestat skulle være udtryk for en såkaldt neoliberal ‘nødvendighedens politik’.

Forfatteren spørger også, hvem der egentlig kan blive konkurrencestatsminister i Danmark. Bliver det fx ‘en machiavellisk ræv i fåreklæder’, der foregiver at forsvare fortidens velfærdsstat? Der stilles også en række andre spørgsmål, som dog ikke alle sammen bliver besvaret.

‘Konkurrencestatsministeren’
Af Martin Møller Boje Rasmussen, Djøf Forlag.



Indblik i ny teknologi

Den offentlige sektor og forholdet mellem kommuner og borgere er under forandring i kraft af digitaliseringen. Og den omstilling kræver et nyt mindset, mener forfatterne, som begge er ledende partnere i DareDisrupt, der bl.a. er et konsulentfirma.

Emner som kunstig intelligens, blockchain og kommunernes organisering tages under behandling, ligesom der præsenteres en række danske cases, som bruges til at fortælle om nye tendenser, teknologier og perspektiver.

I forordet skriver DI-direktør Lars Frelle-Petersen, at teknologien kan synes skræmmende, men at vi skal huske, at det er os som mennesker, der træffer beslutninger og former fremtiden.

‘Grib fremtiden – Teknologi, kommuner og bedre velfærd’
Af Rasmus Bie-Olsen & Anders Hvid,
People’s Press.



Det handler ikke om tempo

Skal vi løbe stærkere for at blive mere effektive på arbejdspladsen? Det er temaet for denne bog, hvor forfatteren forsøger at vise ledere, hvordan de kan indfri det store potentiale, der angiveligt ligger i at være effektive sammen.

Ifølge bogen har mange den fejlagtige opfattelse, at effektivitet handler om tempo. For man kan sagtens løbe stærkt og udrette en masse uden at være spor effektiv, hedder det.

Med cases fra bl.a. Arbejdernes Landsbank, Retten på Frederiksberg, Aarhus Universitet og Novo Nordisk demonstreres, hvordan det kan lykkes at blive mere effektive sammen.

‘Effektive sammen – Om at skabe tid, motivation og arbejdsglæde’
Af Trine Kolding, Gyldendal Business.



LÆSERBREV:

Djøf, jeg slår op med dig

“Kære gamle ven og livsledsager: Jeg slår op med dig,” skriver Jakob Diness og gør sig klar til at vinke farvel til Djøf. Men er der ikke tid til lidt parterapi for at redde forholdet, spørger Djøfs adm. direktør, Tomas Therkildsen.

Af *Jakob Diness*

Jeg har igennem længere tid gået rundt om mig selv, men nu er det tid til denne samtale. Sæt dig ned, Djøf og tag dig en kop kaffe, så jeg kan forklare mig.

Du har i mange år været en støtte i hverdagen, en faglig profil, som jeg kunne være stolt af. ”Jeg er djøfer,” sagde jeg stolt, når jeg efter endt uddannelse på IT-Universitetet søgte job og gebærkede mig på arbejdsmarkedet. Det gav mig ”credibility” og, syntes jeg selv, var båret af et ædelt formål om at bidrage til en samfundsudvikling, som gjorde Danmark bedre.

På den måde, selv om jeg arbejdede med datawarehouse, Business Intelligence, besværlige opgraderinger og store SAP-projekter, så var jeg jo stadig djøfer i hjertet. Det betød, at jeg ud over ”det der med IT” jo også kunne både skrive nogenlunde velformuleret, lave business cases og opfinde IT-bestillings-skabeloner, som jeg gjorde undervejs i min ganske normale erhvervskarriere i forskellige danske virksomheder.

Det begyndte dog at blive lidt fremmed for mig i tiden efter en kortvarig karriere i det offentlige som kontorchef. Efter en små 10 år på arbejdsmarkedet, hvor jeg havde prøvet forskellige ansættelser og frem til i dag, kunne jeg se, at mit arbejdsliv ikke matchede mange andre djøfere, som jeg kunne læse om i Djøfbladet. Det blev mere og mere fremmed for mig at kunne identificere mig som en del af den hellige Djøf-stand.

Nu fylder IT det meste. Ikke bare IT på djøfsk, som jo primært består af ”digitalisering af arbejdsprocesser,” men faktiske forandringer, implementeringer af systemer, udvikling af features og scrum-møder i små agile teams med fokus på levering. Dråben kom nok med en grundig gennemlæsning af de sidste

par kursuskataloger fra dig, min kære trofaste Djøf-ven. Pludselig så jeg det som noget, der hørte en fjern fortid til. Du var langsomt, men sikkert stivnet i fortiden, eller også havde jeg bare flyttet mig uden helt at lægge mærke til.

Der var udbud af kurser i systemisk procesudvikling, assertiv kommunikation, den gode business case og konflikthåndtering på paletten. Jeg spekulerede over, hvornår jeg ville finde kurser som tegn-et-leder-møde, konfliktrappen-i-ler og ikke-voldelig-kommunikation for ikke-jurister.

Det forekom mig uvedkommende og tit ikke særlig værdiskabende for de virksomheder, som jeg rådgiver og hjælper i dag.

Så – kære gamle ven og livsledsager: Jeg slår op med dig. I første omgang må du nok acceptere, at det bliver en separationsproces, hvor jeg shopper lidt rundt. Der er jo sikkert en brexit-lignende udtrædelsesordning, som vi skal forhandle os frem til. Jeg har både pension i JØP og betalt fagforeningskontingent siden årtusindskiftet.

Men nu ved du det. Jeg opretter en profil på fagforenings-Tinder, hvis det findes (ahhh, jeg kan jo altid skrive en business case og håbe, at jeg møder nogle rigtige udviklere en dag).

Jeg søger en fagforening med lidt strammere former og mere relevans, som

jeg kan være stolt af at være en del af. Én, som sammen kan gøre os større (og her taler jeg ikke et polstrende fedtlag), og én, som jeg kan forestille mig at leve resten af mit arbejdsliv med, om ikke for evigt, så til den faglige relevans og aktualitet os skiller, som man siger.

Kære Djøf, vi har trods alt en del fælles bagage. Så selv om jeg er på udkig, er der et lille håb i mig endnu om, at du også kan rumme mig og min faglighed. Lad høre fra dig – og måske også andre, der sidder fast i et gammelt fagforeningsforhold, hvor de heller ikke føler sig forstøet og accepteret til fulde.

Jakob Diness

Replik fra
Tomas Therkildsen,
adm.dir. i Djøf

Kære Jakob

Jeg er ked af at høre, at du vil slå op efter mange års parløb. Det er jo rigtigt, at vi udvikler os i et forhold og nogle gange måske vokser fra hinanden. Men jeg er da ked af at høre, at du allerede nu mener, det er nødvendigt med et brud, og at skårene ikke kan klinkes. Mon ikke parterapi kunne genskabe et godt og tillidsfuldt forhold?

For selvom jeg bestemt godt kan forstå, hvad du skriver, synes jeg egentlig, at Djøf de senere år har bevæget sig langt ind på den bane, du efterlyser. Vores forskellige kursustilbud bliver hele tiden udviklet i forhold til medlemmernes ønsker og efterspørgsel, og siden 2018 har vi jo udvidet vores eget kursusudbud ved også at inkludere kurser fra Center for Ledelse, som man tilsvarende kan få medlemsfordele. Personligt deltog jeg i

”

Efter 10 år på arbejdsmarkedet kunne jeg se, at mit arbejdsliv ikke matchede mange andre djøfere, som jeg kunne læse om i Djøfbladet.

LÆSERBREV:

Djøf Privat har brug for en demokratirevolution

Demokratiet i Djøf Privat er de facto ikke-eksisterende, skriver en gruppe medlemmer af repræsentantskabet og efterlyser mere gennemsigtighed og bedre afspejling af medlemskaren. Djøf Privats formand lægger op til vedtægtsændringer og en ny valgproces.

Finn Carsten Lauritzen, Mahtab Beigi, Christian Adelhardt, Maj Vingum Lundo, Mikkel Wrang, Sigrid Wilbeck, Ayse Ozupek, Pernille Meyn Milthers, Steven Vallik, Marianne Gade, Laurits Holm Hoppe, Elisabeth Steiner og Jenny Bøving Arendt

øvrigt sidste år på vores kursus ”Digital Ledelse”, som jeg (og mine medkursister) synes havde et rigtigt godt niveau. Dine konkrete forslag vil jeg meget gerne give videre til Djøfs kursusafdeling.

Djøfs nye strategi, ”Form Fremtiden”, som Djøfs repræsentantskab vedtog sidste år, rammer i høj grad ind i hjertet af det, du beskæftiger dig med: I takt med at digitalisering og nye teknologier præger vores hverdag, skal Djøfs tilbud også følge med. Hvis vi kan lokke dig til at give os bare seks måneder mere, vil du komme til at se, at du får stadig flere tilbud fra Djøf om veludviklede digitale platforme, selvbetjeningsløsninger og individualiseret indhold, når du møder Djøf i forskellige sammenhænge.

På det politiske plan har Djøf etableret TechDK-kommissionen, som ved hjælp af gode kræfter udefra skal komme med forslag til løsninger på, hvordan vi sikrer, at den teknologiske udvikling kan bidrage til at skabe et samfund i balance. Udgangspunktet er, at vi skal sætte samfundet før teknologien, så vi sikrer, at gode danske værdier som sammenhængskraft, gennemsigtighed, tillid, lige muligheder og retssikkerhed fortsat er styrende for samfundsudviklingen.

Vi arbejder hele tiden på at forbedre Djøfs tilbud til de enkelte medlemmer om løn, vilkår og karriere, i takt med at arbejdsmarkedet udvikler sig – ikke mindst i lyset af den teknologiske udvikling.

Men alle vores undersøgelser viser, at djøferne også er optaget af, hvordan samfundet som helhed udvikler sig. De vil gerne bidrage til løsninger i det private erhvervsliv og den offentlige sektor. At få forskelligheder til at mødes. Bygge bro. Stå vagt om det demokratiske retssamfund. Mangfoldigheden og sammenhængskraften. At få samfundet til at finde sammen.

Her har djøferne rigtig meget at byde ind med, og jeg håber, at du også har lyst til at deltage i den debat med dit faglige udgangspunkt og kendskab.

Så selv om du lægger op til en separation, er jeg glad for, at du har sat ord på dine tanker. Det har i hvert fald givet anledning til refleksion og eftertænksomhed hos mig. Og du er meget velkommen til at komme forbi Djøf en dag til en kop kaffe. For selv om det er godt at skrive sammen, er det bedste nok at få talt om tingene. ■

Tomas Therkildsen
Adm. direktør i Djøf

Medlemsdemokratiet i Djøf Privat er formelt til stede, men de facto ikke-eksisterende. Valget til formand for Djøf Privat er i dag en fuldstændig uigennemskuelig og lukket proces, som foregår bag lukkede døre i den nyvalgte bestyrelse. Dermed har repræsentantskabet ved bestyrelsesvalget ingen viden om, hvem i bestyrelsen der efterfølgende bliver valgt som formand.

Og selve valget til bestyrelsen sker også i en udemokratisk proces, hvor den eksisterende bestyrelse håndplukker medlemmer til en færdigafhandlet liste. Når bestyrelsen stiller forslag til kandidater, opfattes det af mange i repræsentantskabet således, at der ikke er almindelig og lige adgang til at deltage i bestyrelsesarbejdet, fordi Djøf Privat kommer til at fremstå som en forening, hvor det afgørende ikke er, hvilke idéer man bliver valgt på, men i stedet hvor godt man står sig hos bestyrelsen. Kampvalg sker kun sjældent, og endnu sjældnere sker det, at udfordrere til bestyrelsens kandidater rent faktisk bliver valgt.

Som repræsentantskabsmedlemmer er vi frustrerede over, at der ganske vist er lige og almindelig valgret og valgbarhed til repræsentantskabet, men medindflydelsen på vores egen forening stoppede så dér. Repræsentantskabsmedlemmernes opgave er de facto at virke som klakører for bestyrelsens forslag. Denne fremgangsmåde, der jo er åbenbar top-down på et arbejdsmarked med repræsentativt bottom-up-demo-

krati, gør opposition vanskelig, fremmer inerti og giver dårlige vækstbetingelser for nye idéer. Og endnu alvorligere – af de 10 bestyrelsesmedlemmer har mindst halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne direktionsstillinger og altså personaleansvar. Det er næppe repræsentativt for

”
Repræsentantskabsmedlemmernes opgave er de facto at virke som klakører for bestyrelsens forslag.

Djøf Privats 25.000 medlemmer. Vi synes, det er yderst beklageligt, at Djøf ikke kan præstere et større medlemsdemokrati.

Vores frustration skyldes ikke utilfredshed med noget konkret i forhold til den siddende bestyrelse og formand. Det er mere principielt. Vi ønsker direkte valg til formandsposten, og vi ønsker, at det er repræsentantskabet, der vælger bestyrelsen uden en på forhånd afhandlet kandidatliste. Der er mange muligheder for at lave regional repræsentation til bestyrelsen uden at lave sin egen liste. Det kan gøres vedtægtsbestemt ved eksempelvis at vælge et antal repræsentanter pr. region eller branche. »

» Vi synes i øvrigt, at det er endnu vigtigere, at bestyrelsen afspejler bredden i medlemmernes synspunkter, end at der er regional og branchemæssig spredning. Og det sikrer den nuværende procedure ikke – tværtimod.

Vi har opfordret bestyrelsen i Djøf Privat til at ændre vedtægten på det kommende repræsentantskabsmøde, og vi agter at fremsætte forslag om vedtægtsændringer, såfremt bestyrelsen ikke imødekommer opfordringen.

Replik fra **Henrik Funder,** **formand for Djøf Privat**

Djøf Privat har altid været en forening med højt til loftet, gode debatter og stort engagement. Og som formand for Djøf Privat er det altid en fornøjelse at opleve engagement, ildhu og interesse for vores fælles forening. Selv om jeg ikke på alle punkter er enig med skribenterne i deres analyse af demokratiets forfatning i Djøf Privat, så hilser jeg enhver dialog velkommen.

Djøf Privat består af 26.000 medlemmer, der er ansat på alle niveauer i stort set alle brancher i den private sektor – fordelt ud over det ganske land. Djøf Privats bestyrelse skal som samlet bestyrelse repræsentere alle disse medlemmer. Når bestyrelsen efter vedtægterne kommer med et forslag til ny bestyrelse, har vi derfor fokus på at sikre, at den mangfoldighed og diversitet, der er i medlemsskaren, kommer til udtryk i forslaget. Hensyn, der foruden køn går på geografi, brancher, uddannelser, kompetencer, faglig erfaring, netværk, stillingsniveau og stillingsfunktion.

Det fremgår i dag af intentionerne til vedtægterne, og på det næste repræsentantskabsmøde foreslår bestyrelsen det nu skrevet direkte ind i vedtægterne, så der ikke er tvivl om, hvilke hensyn der arbejdes efter, når forslag til ny bestyrelse bliver præsenteret. At bestyrelsesmedlemmers jobfunktion – ligesom mange andres – kan ændre sig i løbet af en toårig valgperiode, det er så en anden sag.

Jeg tror næppe, man finder en forening, hvor sammensætningen af den nye bestyrelse ikke overvejes grundigt forud for en generalforsamling eller

et repræsentantskabsmøde. Alt andet vil efter min bedste overbevisning være udtryk for manglende rettidig omhu og ansvarlighed. I Djøf Privat kommer forslaget til ny bestyrelse frem i lyset fra starten og ikke efter mørklagt korridorsnak, der først præsenteres på selve mødet. For mig er det vigtigt med transparens og involvering, hvorfor jeg personligt også har gjort meget ud af at køre en meget åben proces omkring forslag til ny bestyrelse – og det vil jeg bestemt fortsætte med.

Og så må man altså ikke glemme, at den enkelte repræsentant efter vedtægterne kan stille op til bestyrelsen på dagen, når blot syv repræsentanter peger på en. Viser det sig, at der er flere kandidater end bestyrelsens forslag, er det ikke det samlede forslag fra bestyrelsen mod den enkelte, men ”alle mod alle”. Jeg vil gerne love, at hvis en repræsentant, der ønsker at stille op, mangler en stiller, så

er jeg altid klar til at støtte op.

Jeg er enig med skribenterne i, at vi bør ændre ved valgprocessen til ny formand – hvilket jeg også har givet udtryk for flere gange i løbet af 2018. På repræsentantskabsmødet den 26. april fremsætter bestyrelsen derfor et forslag om, at formandsvalg i Djøf Privat fremover skal ske direkte. Det gør det både mere åbent og tydeligt, hvem den nye formand er, samtidig med at vi sikrer, at formanden har repræsentantskabets opbakning.

Dialog og engagement er udtryk for en levende forening. Jeg ser derfor frem til at fortsætte dialogen om rammerne for Djøf Privat ”face to face” på repræsentantskabsmødet. ■

Med venlig hilsen

Henrik Funder,
formand for Djøf Privat

Vær med til at sikre stærke kræfter til Danmarks Frie Forskningsfond



Uddannelses- og
Forskningsministeriet
Styrelsen for Forskning
og Uddannelse

Styrelsen for Forskning og Uddannelse indkalder forslag til medlemmer af Danmarks Frie Forskningsfonds bestyrelse og fem faglige forskningsråd.

Forslag skal indsendes elektronisk og være Styrelsen for Forskning og Uddannelse i hænde senest **mandag den 29. april 2019, kl. 16.00**

DFF's hovedopgave er at investere ca. 1 milliard kroner årligt i forskningsprojekter baseret på forskernes initiativer inden for alle videnskabelige hovedområder. Fonden yder også forskningsfaglig rådgivning til regeringen og Folketinget.



**DANMARKS FRIE
FORSKNINGSFOND**
INDEPENDENT RESEARCH
FUND DENMARK

Medlemmer af Danmarks Frie Forskningsfond er anerkendte forskere. **Bemærk**, at der er tale om et åbent opslag, hvor alle kan foreslå medlemmer. Se indkaldelserne vedrørende bestyrelsen og de faglige forskningsråd samt yderligere baggrundsinformation på www.dff.dk

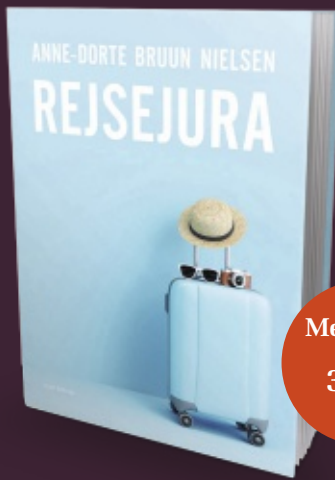
Download
Djøfbladets app
i Apple App Store
og i Google Play
Store.



Få Djøfbladet digitalt

djøf

Tænk længere



Medlems-
pris
320,-

REJSEJURA

af Anne-Dorte Bruun Nielsen

Salget af pakkerejser og individuelt sammensatte rejser er i stadig vækst både målt i antal rejser og i samfundsøkonomisk værdi. **Rejsejura** indeholder den første danske samlede fremstilling af rejsekunders og passagerers rettigheder og forpligtelser.

1. udgave 2019
212 sider, softcover
Pris kr. 400,-



Medlems-
pris
740,-

EU-ARBEJDSRET

af Ruth Nielsen

Denne nye udgave undersøger bl.a. gældende ret på det EU-arbejdsretlige område, og hvordan EU-retlige regler har påvirket og ændret gældende arbejds- og ansættelsesret i Danmark.

5. udgave 2019
737 sider, softcover
Pris kr. 925,-



Medlems-
pris
640,-

SKATTE- OG AFGIFTS- STRAFFERET

MED KOMMENTARER

af Jan Pedersen

Bogen indeholder en almindelig del omhandlende strafansvarets grundbetingelser samt en speciel del med en gennemgang af straffebestemmelserne i skattekontrolloven, kildeskatteloven m.fl.

4. udgave 2019
499 sider, softcover
Pris kr. 800,-



Medlems-
pris
560,-

FINANSRET

BANK, REALKREDIT, INVESTERING,
PENSION

af Linda Nielsen

Finansret beskriver, analyserer og vurderer reglerne for pengeinstitutter, realkreditinstitutter, investeringsforeninger og investeringsforvaltningsselskaber samt pensions- og livsforsikringsselskaber.

1. udgave 2019
750 sider, softcover
Pris kr. 700,-



Medlems-
pris
156,-

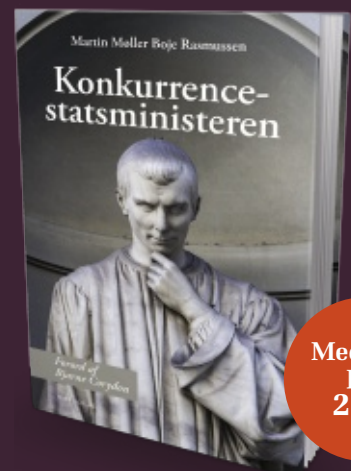
FÆLLESOFFENTLIG LEDELSE

HVORDAN OFFENTLIGE LEDERE
SKABER SAMMENHÆNG I DEN
OFFENTLIGE SEKTOR

af Carsten Greve

Bogen introducerer begrebet fællesoffentlig ledelse. Fællesoffentlig ledelse er løsning af fælles problemer for den offentlige sektor, hvor offentlige ledere bl.a. aktivt indgår i og bidrager til fællesoffentlige strategier.

1. udgave 2019
90 sider, softcover
Pris kr. 195,-



Medlems-
pris
236,-

KONKURRENCE- STATSMINISTEREN

af Martin Møller Boje Rasmussen

Konkurrencestatsministeren fremhæver særligt, hvordan den danske variant af konkurrencestaten adskiller sig fra andre typer og udfordrer således den udbredte påstand, at konkurrencestatens fremkomst i Danmark skulle være udtryk for en såkaldt neoliberal "nødvendighedens politik."

1. udgave 2019
296 sider, softcover
Pris kr. 295,-

Nyheder fra Djøf Forlag



Power i projekter og portefølje

af John Ryding Olsson m.fl.

Danmarks mest solgte bog om
projektledelse er udkommet i en
ny, opdateret udgave!

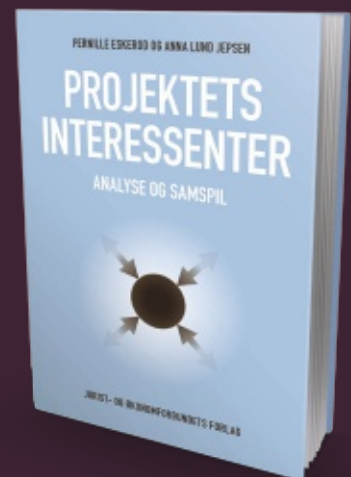
Solgt i 60.000 ex.



PROJEKTSUCCESS
HVAD ENHVER LEDER BØR VIDE OM
PROJEKTER OG PROJEKTLEDELSE
af Erling S. Andersen & Pernille
Eskerod




PORTEFØLJELEDELSE
VÆRDISKABENDE STYRING AF FOR-
RETNINGENS MANGE PROJEKTER
af Klaus Kelmann Nielsen



PROJEKTETS INTERESSENER
ANALYSE OG SAMSPIL
af Pernille Eskerod & Anna Lund
Jepsen

ARRANGEMENTER OG KARRIEREWORKSHOPS

Alle arrangementer er med få undtagelser gratis.

 Tilmeld dig på djoef.dk/kalender

Et ophold på asylcenter

Få indblik i, hvad der sker, når en person kommer til et asylcenter. Hvad må man? Hvad får man udleveret? Hvad gør Røde Kors og myndighederne?

Onsdag 10. april kl. 17-20, Esbjerg

Boost din karriere – kend din markedsværdi

Sæt ord på din markedsværdi, og bliv skarp i din analyse af arbejdsmarkedet og din nuværende eller en ny branche.

Onsdag 10. april kl. 17-20, København

Mandag 13. maj kl. 9-12, København

Tirsdag 21. maj kl. 9-12, Odense

Er en mentor noget for dig?

Find ud af, hvordan du kan udvikle dig med en mentor. Du får også eksempler på, hvad en mentor har betydet for andre i din situation.

Onsdag 10. april kl. 17-18.30, København

Fredag 26. april kl. 8.30-10, Aarhus

Få styr på dialogen – bliv tryk ved konflikter

Lær at bruge den konstruktive dialog til at tackle uenigheder, du oplever i dit arbejdsliv.

Torsdag 11. april kl. 8.30-10, Aarhus

Live webinar

Styrk dine salgskompetencer

Vær med, når Jens Løgstrup Poulsen fra Navitas stiller skarpt på salg og salgsprocesser.

Mandag 15. april kl. 17.30-18.15

Besøg en robotvirksomhed i vækst

Få et indblik i en af Odenses spændende robotvirksomheder. Du hører om virksomhedens arbejde og strategi, og hvorfor Odense er Danmarks førende robotklynge.

Onsdag 17. april kl. 13-15, Odense

Danmark i balance

Politikerne taler om, at Danmark skal være i balance. Men hvordan skaber vi et balanceret samfund?

Vær med, når Djøf inviterer til fællesspisning og dilemmadebat med tv- og radiovært Mads Steffensen.

**Tirsdag 9. april kl. 17.30-20.30
Nykøbing Falster**

**Onsdag 15. maj kl. 17.30-20.30
Sønderborg**

 Tilmeld dig på djoef.dk/balance

Jobsøgning – sådan gør du

Du får tips til at målrette ansøgning og cv samt værktøjer til at forberede dig til jobsamtalen.


Onsdag 24. april kl. 10-15, København

TechDK Kommissionen Hvorfor nu det?

Hør om TechDK Kommissionens arbejde, og hvilke temaer den sætter fokus på i det kommende år.

Du møder flere af kommissionens medlemmer, og du har mulighed for at komme med input til deres arbejde.

Torsdag 25. april kl. 16.30-20, København

 Tilmeld dig på djoef.dk/kickoff



Kold som is i et varmere klima

Sammen med Lea Korsgaard fra Zetland spørger vi, om man kan være neutral i debatten om klimaet, og om det at være passiv også er en måde at tage stilling på.

Mandag 29. april kl. 17-18.15, København

 **Branchenetværk Løn**
Årsmøde i Branchenetværk Løn

Kom med til årsmødet for Branchenetværk Løn. Mødet afsluttes med et oplæg af forfatteren Olga Ravn, som fortæller om sit seneste værk, 'De ansatte', hvor hun kombinerer MUS-samtalen med science fiction.

Mandag 29. april kl. 17-22, København

Succes med LinkedIn

Find ud af, hvordan du kan søge relevant information, skabe nye kontakter og få nye karrieremuligheder med LinkedIn.

Tirsdag 30. april kl. 8.30-10, Aalborg

Onsdag 8. maj kl. 8.30-10, København

Alternativet til flyrejser: en bæredygtig rejsepolitik

Denne aften sætter vi fokus på et af de områder, hvor virksomheder kan gøre en stor forskel, og medarbejdere kan begynde at stille krav.

Tirsdag 30. april kl. 17-20, København

Lær at gøre andre gode

Når vi styrker samspillet på kontoret, skaber vi bedre resultater, og det er mere motiverende at gå på arbejde. Find ud af hvordan med inspiration fra teatersport.

Torsdag 2. maj kl. 16.30-19.30, Aarhus

Introduktion til rekrutteringstest

Bliv klogere på de forskellige typer tests, du kan stå overfor i et rekrutteringsforløb, og lær, hvordan du forholder dig til dem.

Torsdag 2. maj kl. 17-20, København

Iværksætter i det åbne land

Kom og hør om Kragerup Gods' spændende iværksættereventyr, og få en rundvisning i de smukke omgivelser.

Tirsdag 7. maj kl. 17-20, Ruds Vedby

Arbejdsmarked, rekruttering og jobsøgning anno 2019

Kom og hør om udviklingen på djøfernes arbejdsmarked, få indsigt i aktuelle rekrutteringstendenser, og hent inspiration og tips til din jobsøgning.

Torsdag 23. maj kl. 13-15, København



Djøfs lederkonference 2019

Mød nogle af Danmarks fremmeste ledere, rådgivere og forskere, når de deler ud af deres erfaringer, redskaber og perspektiver på ledelse i en tid med disruption, agile processer og digital transformation.

Kom med, når vi sætter fokus på ledelse i et foranderligt marked og uddeler Djøfs lederpris 2019 til et lysende talent.

Torsdag 2. maj kl. 16-20, København

 Tilmeld dig på djoef.dk/lederkonference

Gør din karriere grøn

Vil du dedikere dit arbejdsliv til at styrke den bæredygtige udvikling, kan du søge inspiration til en grøn karriere på vores site om grøn energi.

Få et godt overblik over:

- Brancher
- Arbejdsområder
- Jobtitler.

Du kan også møde andre djøfere, som fortæller om deres grønne karriere.

 Se mere på djof.dk/groenenergi



Få mere ud af din kontrakt

En ud af fem får mere med hjem, når de har sendt deres ansættelseskontrakt til os. Send derfor din kontrakt til Djøf, inden du skriver under.


Du får en professionel vurdering af dine muligheder og vilkår, så du står stærkere i forhandlingen med din kommende arbejdsgiver.

 Send din kontrakt til os på djof.dk/tjekdinkontrakt

Skal du snart på barsel?

Brug Djøfs barselsberegner til at planlægge din tid og økonomi.

Du får et nemt overblik over dine og din partners muligheder og vilkår, når I skal på barsel.

 Prøv den på djof.dk/barsel



DJØFS KURSER OG UDDANNELSER

– UDPLUK FRA KURSUSKALENDEREN

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

Styrk din mentale robusthed

Bliv bedre til at håndtere dine karriere- og arbejdsmæssige udfordringer på kurset. Du får et klart billede af dine psykologiske styrker, og hvordan du bringer dem i spil.

Opstart 12. juni 2019

Medlemspris: 15.400 kr. ekskl. moms

Effektiv kommunikation og personlig stil

På kurset lærer du at skabe balance mellem form og indhold, og du bliver trænet i at levere dit budskab med naturlig autoritet og gennemslagskraft.

Opstart 6. maj og 17. juni 2019

Medlemspris: 12.200 kr. ekskl. moms

Effektive businesscases

Lær at etablere businesscasen, og hvordan du kobler den til egne skabeloner og metoder i din organisation. Gennem cases bliver du trænet i en enkel 6-trins-metode.

Opstart 15. maj 2019

Medlemspris: 4.900 kr. ekskl. moms

Lær at nudge med kommunikation

Du lærer at bruge nudgingteknikker og -metoder til at arbejde systematisk og effektivt med at skabe adfærdforandringer gennem din kommunikation.

Opstart 27. maj 2019

Medlemspris: 10.200 kr. ekskl. moms

Cross cultural skills

The course gives you easy-to-use tools for dealing with cultural misunderstandings and conflicts. You learn how to spot and avoid pitfalls when working globally or in new cultural settings.

Opstart 6. juni 2019

Medlemspris: 4.500 kr. ekskl. moms

Forvaltning, sociale medier og ytringsfrihed

Kurset giver dig indblik i to temaer: 1. Hvordan offentlige myndigheder kan bruge sociale medier. 2. Hvad rammerne er for din ytringsfrihed som offentligt ansat.

Opstart 12. juni 2019

Medlemspris: 4.200 kr. ekskl. moms

Negotiation Skills and Psychology by Professor Bruce Hay of Harvard Law School

You learn to understand the psychological and behavioural aspects of negotiations. In addition, you get state-of-the-art concepts and tools for negotiations.

Opstart 12. juni 2019

Medlemspris: 12.400 kr. ekskl. moms

Det personlige lederskab og forandring – Modul 1 – Diplomuddannelsen i ledelse

Styrk din lederprofil med en fleksibel modulopbygget lederuddannelse på bachelorniveau. Når du tager din diplomuddannelse hos Djøf er indhold og form målrettet højtuddannede ledere.

Opstart 30. april, 3. september eller 5. september

Medlemspris: 17.800 kr. ekskl. moms

Proceskonsulentuddannelsen

På uddannelsen får du metoder til at designe, facilitere og gennemføre forandringer eller udviklingsforløb. Du lærer spørge-, dialog- og procesmetoder som redskaber i dit forandringsarbejde.

Opstart 7. maj 2019

Medlemspris: 40.600 kr. ekskl. moms


Tag et kort kursus, og hold dig opdateret med den nyeste viden. Eller fordyb dig på en længere uddannelse.

Ny ferielov

På kurset får du et solidt overblik over ferieloven. Du bliver i stand til at tackle de mest drilske ferieregler, både de nye og de gamle, og du lærer at indrette systemer efter de nye regler.

Opstart 6. maj (Århus) og 22. maj 2019 (København)

Medlemspris: 4.100 kr. ekskl. moms

 Læs mere på djoef.dk/nyferielov

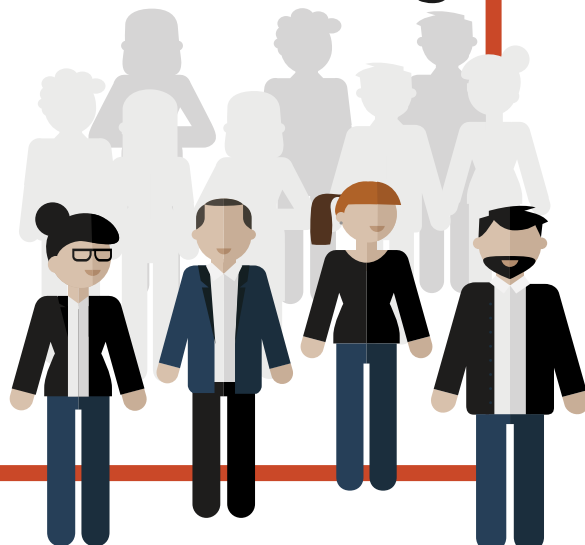
Strategisk problemløsning

Kurset giver dig konkrete værktøjer til at designe løsninger og udarbejde strukturerede oplæg, så du og din organisation kan træffe bedre strategiske beslutninger.

Opstart 18. juni 2019

Medlemspris: 8.900 kr. ekskl. moms

 Læs mere på djoef.dk/strategiskproblemløsning



Skriv til brevkassen

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

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

www

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



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



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



Anja Iben Kepka
Chefkonsulent

Juridisk chefkonsulent i Djøfs Rådgivningscenter med speciale i ansættelsesret og sekretariatsbetjening af beslutningstagere. Med afsæt i 25 års erfaring fra private og offentlige stillinger på forskelligt niveau rådgiver jeg Djøfs medlemmer om alle forhold i deres arbejdsliv.

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



René Óli Rasmussen
Chefkonsulent

Uddannet cand.jur. Underviser på Djøfs kurser i lønforhandling

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



Frederik Iuel
Chefkonsulent

i Djøf Karriere og Erhverv. Rådgiver, coacher og

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

Hvad med min ferie?

? Jeg har fået nyt job og har en del ferie tilbage, som jeg ikke kan nå at holde, inden jeg stopper i mit nuværende firma. Hvad sker der med ferien?

'Jobskifter'

Kære medlem

Når du stopper i dit nuværende job, bliver din ferie konverteret til en feriegodtgørelse, som træder i stedet for din ferie med løn og dit ferietillæg.

Feriegodtgørelsen beregnes som 12,5 pct. af al din skattepligtige indkomst, dvs. også værdien af eventuel fri bil, fri telefon og andre skattepligtige goder samt af dit eget pensionsbidrag. Løn under ferie, udbetalt ferietillæg og særlige feriefridage indgår ikke i grundlaget for beregningen.

Hvis dit ferietillæg er højere end én pct., skal du lige være opmærksom på, at du kun får dækket den del af tillægget, der er over én pct., hvis det står i din kontrakt, at hele dit ferietillæg skal regnes med i feriegodtgørelsen.

Din arbejdsgiver skal indeholde skat af feriegodtgørelsen og indbetale nettobeløbet til FerieKonto senest den 7. i den anden måned, efter at du er stoppet. Fratræder du fx 30. marts, skal beløbet altså være indbetalt senest 7. maj.

Hvis du har overført ferie fra tidligere ferieår og derfor har mere end 25 feriedage til gode, skal du have udbetalt feriepengene for de oversky-

dende dage, når du stopper. Har du særlige feriefridage, som du ikke har holdt, får du dem kun udbetalt, hvis det står i din kontrakt, eller hvis du kan aftale det med din arbejdsgiver.

Til sidst vil jeg lige nævne, at din feriegodtgørelse regnes som indkomst i det år, hvor din arbejdsgiver overfører beløbet til FerieKonto. Husk derfor at justere din indtægt på forskudsopgørelsen, så du undgår en eventuel restskat.

/Anja Iben Kepka

Hvordan er reglerne for aktieoptioner?

? Jeg er blevet tilbudt at deltage i et aktieoptionsprogram på mit arbejde. Nu har jeg så læst vilkårene igennem og undrer mig over, at arbejdsgiver forbeholder sig ret til at kræve udnyttede tildelte købe- eller tegningsrettigheder til aktier eller anparten tilbage, når jeg fratræder. Desuden bortfalder retten til tildelingen efter ansættelsesforholdets ophør. Kan det passe? Og er der noget, jeg ellers skal være opmærksom på i aftalen?

'I tvivl'

Kære medlem,

Tak for din henvendelse. Aktieoptioner er en ret – men ikke en pligt – til at købe eksisterende aktier i din arbejdsgivers selskab på et senere tidspunkt til en på forhånd fastsat kurs. Du bestemmer

selv, om du senere vil købe aktier. Du skal først betale aktieoptioner, når du køber aktier i overensstemmelse med indholdet af optionerne.

Tidligere har Aktieoptionsloven fastsat, hvad der sker med dine aktieoptioner ved fratrædelse. I januar i år trådte der dog en lovændring til aktieoptionsloven i kraft. Ændringen af loven medfører, at forskellen mellem såkaldte 'good leavers' (du bliver afskediget) og 'bad leavers' (du siger selv op) ophæves.

Loven indeholder nu ikke en stillingtagen til, hvad der sker ved din fratrædelse, hverken i forhold til tildeling af optioner i fratrædelsesåret eller udnyttelse, bevarelse eller bortfald af tidligere tildelte optioner. Det er derfor vigtigt, at det klart aftales, hvad der skal ske ved din fratrædelse. Jeg anbefaler, at I aftaler dette, allerede når I indgår aftalen. Det kan desuden godt aftales, at arbejdsgiver kan tilbagekøbe aktier eller anparten, så længe dette sker til markedspris.

Da aktieoptionsprogrammer kan være ganske omfattende, vil jeg anbefale, at du sender aftalen ind til os for et eftersyn. Typisk kan en aftale indeholde elementer, som kan begrænse din mobilitet på arbejdsmarkedet. Herudover kan vi drøfte, hvordan du sikres rimelige vilkår i aftalen.

/René Óli Rasmussen

Må jeg gå til jobsamtaler i arbejdstiden?

🔗 Jeg har været ansat i et barselsvikariat de sidste syv måneder. Det udløber snart, og jeg skal derfor i gang med jobsøgningen. En af mine kollegaer siger, at jeg gerne må gå til jobsamtale i arbejdstiden. Passer det?

'Vikaren'

Kære medlem

Ja, det passer. Når du er ansat i en tidsbegrænset stilling (og hvis du er blevet sagt op eller selv har sagt op) har du ret til at gå til jobsamtaler i arbejdstiden uden at blive trukket i løn.

Perioden, hvor du har ret til det, svarer til længden af dit opsigelsesvarsel fra arbejdsgivers side, hvis du havde været fastansat i jobbet. I dit tilfælde betyder det altså, at du kan gå til jobsamtaler i arbejdstiden i de sidste tre måneder af din tidsbegrænsede ansættelse uden at blive trukket i løn.

Du skal i så god tid som muligt orientere din chef om, at du skal til jobsamtale i arbejdstiden, men du behøver ikke at sige hvor. Du skal også forsøge at få lagt samtalen på et tidspunkt, der er til mindst mulig gene for din arbejdsplads. Kan det ikke lade sig gøre, har du alligevel ret til at gå til samtalen. Din chef kan nemlig ikke nægte dig at gå til samtalen, fordi tidspunktet ikke lige passer, og der fx er travlt.

Jeg vil anbefale, at du tager en snak med din chef om, hvordan det kommende forløb bliver mest effektivt og fleksibelt for jer begge. Det vil samtidig være en god lejlighed til at få talt om, hvordan du kan bruge din chef som reference ved kommende jobsamtaler.

Rigtig meget held og lykke med jobsøgningen!

/Anja Iben Kepka

Skal jeg finde et nyt job?

🔗 Jeg er compliance-jurist i et stort medicoselskab og har været der i godt to måneder. Det er mit tredje job, siden jeg dimitterede i 2016. Desværre er jeg landet hos en chef, der ikke har meget tid til at sparre med mig. Oplæring har der ikke været noget af, og jeg oplever mine opgaver som enten diffuse eller nærmest ligegyldige. Kollegaerne er ok, men de har megatravlt og har ikke alverdens tid til at sparre med mig. Så hvad gør jeg nu? Skal jeg finde mig et andet job, som jeg jo har prøvet nogle gange efterhånden, eller skal jeg 'bide i det sure æble' og holde ud?

'Ensom jurist'

Kære medlem

Din situation er naturligvis ikke holdbar på lang sigt. Men da du kun har været i jobbet i kort tid, vil jeg anbefale, at du giver det en chance lidt endnu. Og nej, du skal ikke bide i noget surt. Du, din chef og dine nye kollegaer har jo en fælles interesse. Du vil gerne arbejde som jurist med compliance i en medicovirksomhed, og de vil gerne holde på dig, fordi du er den rette til jobbet. Ellers var du – alt andet lige – ikke blevet hyret. Med det in mente skal du arbejde dig igennem 'krisen'.

Tænk på, om de opgaver, du får indtil videre – hvad enten du kan lide dem eller ej – kan være en god mulighed for at lære din nye organisation at kende. Hvad får du at vide om jeres produkter og kunder? Hvordan er beslutningsgangene i huset? Og så videre.

Dine nye kollegaer og chefer gør som regel noget for at passe på den nye på holdet: Rolig opstart, lær organisationen at kende, og hellere lidt succes fra start end munden for fuld med turbo på. Og som du selv bemærker, og hvis du griber det godt an, så skal du nok få lige så betydningfuldt travlt som dine kollegaer, der blæser derudaf og kun har lidt tid til at sparre med dig. Så vent med at tage den store beslutning.

Nu, mens tid er, skal du være nysgerrig på din kommende plads i teamet. Så når muligheden for dialog om din performance og udvikling byder sig, så har du analyse-

ret dig frem til, hvor du bedst kan bruges i teamet.

Se også efter og notér, hvor på din arbejdsplads der er opgaver, hvor netop dine styrker og din juridiske faglighed kan omsættes værdifuldt: Hvor er de opgaver, der gjorde, du søgte stillingen i sin tid? Hvem af dine nye kollegaer sidder med netop de opgaver, du gerne vil have en bid af? Vær også nysgerrig, så du kan hjælpe din chef og kollegaer med at hjælpe dig.

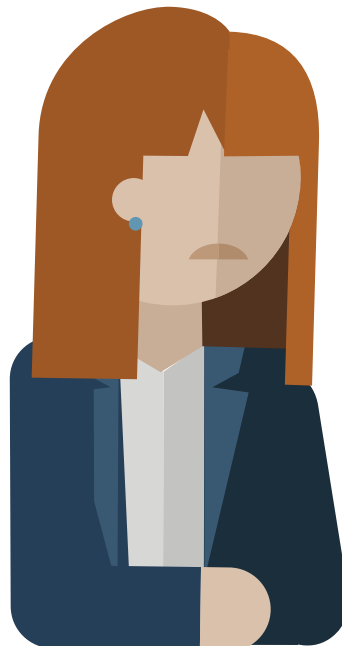
Når du er klar, skal du tage en snak med din chef, hvor du tydeligt fortæller hende, hvordan du ser dig selv i teamet – på kort sigt og langt sigt. Fortæl hende, hvilke af de opgaver, du er ansat til, der motiverer dig mest. Og hvordan netop du kan

bidrage til, at de bliver løst godt. Fortæl hende også gerne, hvilke opgaver du ønsker dig på længere sigt.

Hvis ellers din chef forstår sin opgave, vil hun modtage dine budskaber med glæde. Det, du giver hende med din tydelighed, gør det nemlig nemt for hende at lede dig og tilbyde dig en vej i organisationen, der matcher både dine og hendes behov. Du har med andre ord taget initiativ til et godt, langsigtet samarbejde.

Go' jobstart til dig fra

/Frederik Iuel



PS: Hvis ikke din chef og kollegaer møder dig konstruktivt på dit initiativ, så er det værd at kigge dig omkring efter noget andet. Arbejdslivet er for kort til usund ledelse og arbejdskultur.



”

Jeg brugte eventpuljen til at mødes med andre djøfere og styrke mit netværk i Esbjerg.

*Anniken Engvig Memmert
Strategisk analytiker, Syd- og Sønderjyllands Politi
Medlem af Djøf siden 2010*

Næste arrangement er din idé

Med Djøfs eventpulje kan du skabe det arrangement, du står og mangler. Del din idé med Djøf. Sammen folder vi den ud.



En workshop



Et virksomhedsbesøg



En debataften



Eller noget helt fjerde ...

Du bruger 3–5 timer af din tid, så er din idé blevet til et event.

Indsend din idé, og læs mere på djoef.dk/eventpuljen

GÅR SOLO:

”Jeg glæder mig til ikke at være en sur kælling”

Efter fem år i SKAT siger **Malene Dethmer** farvel og nej tak. Nej tak til, at hendes arbejdsopgaver hele tiden bliver skudt ned.

Af *Tine Santesson* Foto *Privat*

🔍 *Hvad mener du med, at alle dine opgaver er væk?*

”Mine arbejdsopgaver bliver hele tiden skudt ned, fordi der kommer nye direktører, som mener, vi skal starte på en frisk. Det betyder, at du som medarbejder hele tiden skal argumentere for, hvorfor du er ansat – hvorfor du laver de opgaver, du gør. Nogle har haft otte chefer på to år.”

🔍 *For et år siden gav du i Djøfbladet indtryk af, at SKAT var et fedt sted at arbejde?*

”Det var det også. Vi var lige blevet til en styrelse, og vi havde længe gået og ventet på, at den nye ledelse var på plads – for vi troede på, at når det skete, ville alt blive bedre. Men nu er den kommet, og der er stadig stor usikkerhed.”

🔍 *Du starter nu som selvstændig konsulent. Har du nogen kunder endnu?*

”Nej, og det er helt med vilje. Jeg trænger til at have en overgangsperiode. Jeg har behov for energien og overskuddet til at løbe salgsarbejdet i gang – og så har jeg selvfølgelig brug for dagtimerne til at gøre det i, for det er jo der, jeg får fat i kunderne. Men jeg er meget bevidst om, hvad jeg skal lave, og jeg har en lang liste over alt det, jeg skal i gang med.”

🔍 *Hvad glæder du dig mest til?*

”Jeg glæder mig til at lave et stykke fagligt arbejde, som giver mening, og som nogle bliver glade for. Og så glæder jeg mig til ikke at være en sur kælling.” ■

📖 Læs hele artiklen og SKATs kommentar på [Djøfbladet.dk](#)

Malene Dethmer

- 2019- Selvstændig konsulent
- 2013-19 Chefkonsulent, SKAT
- 2009-13 Business Analyst og Business Controller, Tivoli
- 2007-09 Business Controller, Blue Ocean Venture Company
- 2005 Cand.merc., CBS



Skal vi også have dit jobskifte med i Djøfbladet?



Fortæl om dit jobskifte ved at gå ind på [mitdjoef.dk](#)

A-J

Adriana Pljevaljic
HD
Folkesundhedsvidenskab
Til Fuldmægtig
Socialstyrelsen

Anne-Marie Gry Storm Pedersen
Jura
Fra Arbejdstilsynet
Til Tilsynscenter Øst
Til Direktionskonsulent
Halsnæs Kommune

Annesofie Højrup
Polit.
Fra Statsministeriet
Til Sekretariatschef
Energi-, Forsynings- og
Klimaministeriet

Casper Normann Martens
Merc.psyk.
Til Intern sælger
Klarvinduer

Christian Svinth-Johansen
Scient.pol.
Fra Sundhedsdatastyrelsen
Til Contoller
Skive Kommune

Christoffer Vahl Bendixen
Scient.pol.
Til Fuldmægtig
Trafik-, Bygge- og
Boligstyrelsen

Daniella Andersen Wellejus
Scient.pol.
Fra Svendborg Kommune
Til Specialkonsulent
Socialstyrelsen

Frederik Lindgren Greisen
Polit.
Fra Boston Consulting Group
Nordic
Til Kontorchef
Moderniseringsstyrelsen

Frederique Foldager Andersen
Jura
Fra Egedal Kommune
Til Juridisk specialkonsulent
Herlev Kommune

Jesper Reitz
Jura
Adlex Advokater
Til Advokat
Royal Unibrew

K-P

Lone Tranholm Nordby
HD
Fra Flügger
Til Projektleder
Dagbladet Børsen

Maja Sand-Grimnitz
Merc.
Fra Ishockey VM 2018
Til Marketingchef
Madklubben

Margrethe Vrang
Jura
Fra Magnusson Danmark
Advokatpartnerselskab
Til Specialkonsulent
Styrelsen for Patientsikkerhed

Marie-Louise Michaelsen
Jura
Fra Trolle Advokatfirma
Til Advokat
Advokatfirmaet Gangsted-
Rasmussen

Mustafa Oksüz
Polit.
Fra Gladsaxe Kommune
Til Økonom
Region Hovedstaden, Center
for Ejendomme

S-U

Sita Michael Bormann
Scient.soc.
Fra Red Barnet
Til Chefkonsulent
Danmarks Evalueringsinstitut

Tina Ovesen Petersen
Jura
Fra Factum2
Til Fuldmægtig
Fødevarestyrelsen

Toke Helmø
Soc.
Fra Danske Medier
Til Senior Public Affairs
Rådgiver
Københavns Lufthavne

Fødselsdagen Forvandlede Fuldstændig Fordi Far Faldt.



**Du kan ikke planlægge dig ud af ulykker.
Men du kan sørge for at være godt forberedt.**

Med vores ulykkesforsikring er du godt dækket ind, hvis du får varigt mén efter en ulykke. Vi hjælper med at sammensætte forsikringen, så den passer til din situation, og hvis uheldet er ude, står vi klar med hjælp og rådgivning, så du hurtigt kommer i gang igen.

Sæt dine forsikringer i system og spar

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

Kerneforsikringer er fx indbo-, bil- og ulykkesforsikring.

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

Sælg, byt og udlej boliger og ferieboliger i Djøfbladet og på **djoefbladet.dk**

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



Lystejendom til naturelskeren

Med en beliggenhed i absolut særklasse ligger denne smukke og harmoniske liebhaverejendom i Gudenådalen, midt i naturen, men alligevel centralt i forhold til Aarhus, Vejle, Horsens, Silkeborg og Billund, med kun 12 minutter til motorvejen. Den 8,6 hektar naturgrund folder sig ud med engdrag, skov, søer og vandløb. Særlig velegnet til både jagt og dyrehold. Læs mere på: <https://www.nybolig.dk/boliglandbrug/8740/gudenaavej/102248/27791>.

Kontakt Peter Feldberg,
Email: engkaergaard@fibermail.dk, Tel: 22772168

Direkte til havet på det nordlige Djursland

1/2 dobbelthus udlejes. Grunden går til vandkanten, og huset ligger under 30 m fra stranden. Pris indtil 22. juni 1.660 kr. + forbrug efter måler. Prisen i skolernes sommerferie er op til 4.500 kr. pr. uge.

Kontakt LilianHindborg,
Email: lilianhindborg@gmail.com, Tel: 21267311

2 vær. på Vesterbro med stor, solrig altan

2-værelses, delevnlig lejlighed på en af Vesterbros bedste adresser sælges. Den har en ca. 10 m² vestvendt altan, nyrenoveret badeværelse og pænt køkken. Se mere på https://home.dk/boligkatalog/koebenhavn/1661/ejerlejligheder/westend_12_3_th_vesterbro_111a00089.aspx.

Kontakt Christina Svenningsen,
Email: csvenningsen@gmail.com



TV-fri ferie på kaninøen Endelave

Stort stuehus der ligger på en dejlig naturgrund midt på øen med udsigt til hav og marker. Der er en stor have med træer og græsplæne samt en lukket gårdsplads. Huset har plads til den store vennekreds eller to familier med børn og hunde. Øen byder på stressfri ferie og stor gæstfrihed. Kongsvang byder på udeliv og hyggelig indretning. 400 meter fra god badestrand. 9 sovepladser + 1 ekstra madras. Der er plads til telte i haven. Se mere på www.kongsvang-endelave.dk.

Kontakt Niels Birk,
Email: nb@langhuset.dk, Tel: 26177188



Villa til leje i Almuñecar, Sydspanien

Dejlig villa med en storslået 360 graders panoramaudsigt fra tagterrassen ud over byen, havet og bjergene. Der er ca. 3 min. til strand og ca. 5 min. til centrum i bil. Huset er moderne indrettet med køkken/almrum, 2 terrasser, 2 badeværelser og 3 soveværelser med plads til op til 6 personer. Prisen er fra 4.500-7.500 DKK pr. uge afhængig af sæson. Læs mere om boligen på vista360.dk.

Kontakt Nina Møgelhøj,
Email: vista360grader@gmail.com, Tel: 20300526



Sortehavet, Bulgarien

Skøn, praktisk villa med plads til 8 personer beliggende mellem Burgas og Varna. Pool, hav og et prisniveau, der er absolut i bund. Der er 3 badeværelser, sauna, udsigt til Sortehavet, og alt i hårde hvidevarer. Kan evt. kombineres med europæisk byferie. Se www.byalasunvillage.weebly.com.

Kontakt Niels Henrik Balle,
Email: nb-consult@mail.dk, Tel: 20224998



Hold ferien i det sydfranske

25 km nord for Nice kan du på ugebasis leje vores pragtfulde villa med panoramaudsigt over bjerg og dal. Plads til 6 personer. 3 soveværelser, 2 badeværelser, stue, køkken og udekøkken. Egen pool. 150 m² terrasse. Gratis wifi, tv med danske kanaler. Se flere billeder, kalender og priser på www.maisonfrance.dk.

Kontakt Alexander Rasten Rydberg,
Email: fr@frdesign.dk, Tel: 40724100

Stor lejlighed, 3 soveværelser, 2 badeværelser, 100 m² tagterrasse

Lejligheden er beliggende på det idylliske La Tercia Resort i naturskønne omgivelser. Resortet byder på mange forskellige sportsfaciliteter. Det ligger på landet omgivet af typisk spanske landsbyer eller småbyer. Man får på denne måde en perfekt blanding af en moderne bolig og et autentisk spansk miljø. La Tercia ligger på grænsen mellem Costa Blanca og Costa Calida, som bl.a. byder på skønne strande og Europas bedste klima med intet mindre end 320 solskinsdage om året. Der er ca. 30 min. kørsel til strandene. Området ligger meget centralt for lufthavn og udflugter. For den golfinteresserede er området spækket med golfbaner. Lav sæson 2.500 kr./uge og højsæson 3.750 kr./uge. Se præsentation på hjemmesiden <https://www.spansk-penthouse.dk/>.

Kontakt Anders Møller,
Email: andersmoller7@gmail.com, Tel: 9360 2425

Sælg, byt eller udlej

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



www.djoefbladet.dk/boligsiden

250+

DANSKE STILLINGER
PÅ JOBUNIVERS.DK

Inspiration til din karriere

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

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

MUUSMANN

ORGANISATIONSANALYSER – LEDELSESUDVIKLING – REKRUTTERING

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

Telefon 70 11 20 22 ■ www.muusmann.com

250+

DANSKE STILLINGER PÅ **JOBUNIVERS.DK**

FIND DIT NYE JOB OG OPRET DIN EGEN JOBAGENT



Socialpædagogerne

Konsulent

DI

Student

Region Midtjylland

Lønforhandler

Høje-Taastrup Kommune

Jurist

Forsvarsministeriet

Styringshaj til Koncerncontrolling

Arbejdstilsynet

Vicedirektør

ATP

Forretningskonsulent

Miljø- og Fødevarerministeriet

Funktionsleder

Undervisningsministeriet

Jurister

Københavns Kommune

Teamkoordinator

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering

Student

Prosa

Databeskyttelsesrådgiver (DPO)

Forsvarsministeriets

Personalestyrelse

HR-rådgivere

Dansk Journalistforbund

Direktør

Undervisningsministeriet

AC-fuldmægtig

Sundhedsstyrelsen

Sektionsleder

Undervisningsministeriet

Jurister

Aalborg Universitet København

Projektadministrator

CBS

AC medarbejder

Domstolsstyrelsen

Dommerfuldmægtig

Danish Refugee Council

Dynamics Functional Specialist

Grønlands Selvstyre

Medarbejdere

Region Sjælland

Strategisk medarbejder

Region Hovedstadens Psykiatri

Akademisk PA/projektmedarbejder

Grønlands Selvstyre

Økonom

Rigspolitiet

Beredskabsfaglig medarbejder

Rigspolitiet

Projektleder

Gentofte Kommune

Chefkonsulent

Skatteanstalten

PMO medarbejder

Undervisningsministeriet

Fuldmægtig

Odsherred Kommune

Chefkonsulent

Dansk Erhverv

Studertermedhjælper

HKs A-Kasse

Konsulent

Københavns Kommune

Studertermedhjælper

Københavns Kommune

Juridisk chefkonsulent

Københavns Kommune

Jurister/specialkonsulenter

Københavns Kommune

Afdelingsleder

Danmarks Lærerforening

Konsulent

VUC Storstrøm

Ressourcendirektør

Lejerbo

Udbudsjurist

Energinet

Seniorøkonom

Københavns Kommune

Special- eller chefkonsulent

Frederiksberg Kommune

Jurist

Undervisningsministeriet

Teamleder

Miljø- og Fødevarerministeriet

Dispatcher (porteføljemanager)

Miljø- og Fødevarerministeriet

Faglig ansvarlig

Miljø- og Fødevarerministeriet

Forretningskonsulenter

Københavns Kommune

Personalejurister

Herlev Kommune

Leder

Praktiserende Lægers

Organisation (PLO)

Chefkonsulent

Socialpædagogerne

Initiativrig konsulent

Danske Fysioterapeuter

Studerterjob

DR - DR-Byen

Universitetspraktikanter

South Denmark European Office

Udviklingskonsulent

Qudos Insurance A/S

Jurist

Undervisningsministeriet

Fuldmægtig

Miljø- og Fødevarerministeriet

Analytisk stærk medarbejder

PenSam

Direktionskonsulent

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering

Jurist

CBS

PHD Scholarship

Københavns Kommune

Studertermedhjælper

EMBL - European Molecular

Biology Laboratory

Deputy Head of Grants Services

Søfartsstyrelsen

Teamleder

Region Hovedstadens Psykiatri

Specialkonsulent

Business Danmark

Stud.jur./stud.merc.jur

Dentsu Data Service

Praktikanter

Miljø- og Fødevarerministeriet

Specialkonsulent

SDU

Lektorater

Erhvervsstyrelsen

Juridisk studentermedhjælper

Københavns Kommune

Projektleder

Datatilsynet

Juridiske chefkonsulenter

Holbæk Kommune

Udbudskonsulent

Københavns Kommune

Projektleder

Dommerstillinger

Ledige stillinger som **retspræsident, dommer og konstitueret dommer** ved domstolene kan ses på www.domstol.dk

www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, som afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.domstol.dk/dommerudnaevnelsesraadet



Er du vores nye Vicerektor og hf-uddannelseschef på VUC Roskilde?

Som vicerektor og hf-uddannelseschef på VUC Roskilde kommer du til at stå i spidsen for hf og være stedfortræder for rektor.

Opgaven

Som vicerektor og hf-uddannelseschef skal du:

- Sammen med rektor sikre, at VUC Roskilde på tværs af organisationen får det optimale ud af ressourcerne – når det gælder økonomi, HR, løn- og personaleadministration, personalejura, IT samt bygninger og øvrige fysiske rammer – i realiseringen af strategien
- Lede hf-uddannelsesområdet i VUC Roskilde – på tværs af vores tre udbudssteder i Roskilde, Greve og Køge.
- Bedrive pædagogisk og faglig ledelse, samt udvikling af hf
- Tage ansvaret for udarbejdelse og overholdelse af budget for hf-området
- Bedrive faglig ledelse for hf-uddannelsesledere
- Personaleledelse for hf-undervisere i Roskilde
- Forestå udbud af hf-uddannelser og oprettelse af undervisningshold
- Sikre hf-uddannelsernes tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering
- Være tværgående udviklingskoordinator vedrørende den pædagogiske udvikling og det eksterne samarbejde
- Understøtte medarbejdernes løsning af de uddannelsesmæssige opgaver på en måde, så de oplever at du er både loyal, imødekommende, indlevende, udfordrende, perspektivgivende og en løsningsorienteret garant for hf-området
- Skabe de optimale rammer og vilkår, der sikrer et engagerende arbejdsmiljø og fællesskab, hvor glade og motiverede medarbejdere, kan fokusere på opgaveløsning og resultatskabelse
- Være sparringspartner og stedfortræder for rektor, som du refererer til, samt deltage i bestyrelsesmøder som referent.

Profil

Som vicerektor og hf-uddannelseschef er du:

- En stærk leder, der har erfaring med ledelse af lærere og uddannelser – og god til udvikling og forandringsledelse
- Et godt match til et hf- og voksenuddannelsescenter med en elev-, kursist- og personalegruppe med stor faglig og personlig spændvidde og gerne med pædagogikum og undervisningserfaring
- En visionær og effektiv bidragyder i et lederteam og på det strategiske niveau
- Analytisk skarp og lykkes med at bringe dine pointer konstruktivt i spil
- En dygtig formidler, der er lyttende og tydeligt kommunikerende og som formår at omsætte vision og strategi til handling
- En stærk personaleleder med en motiverende og tillidsvækkende tilgang, der er med til at opbygge gode relationer
- Teamorienteret, prioriterer fællesskabet og fokuserer på synergi i samspillet, hvilket resulterer i tydelig medarbejderinddragelse
- En udadvendt og handlekraftig leder, der står frem, går forrest og holder fast
- Modig og har lyst til at blive udfordret i en pædagogisk- og udviklingsorienteret organisation i en forandringspræget tid – og den der tager udfordringerne op.

Ansøgning og proces

Ansøgning sendes til job@vucroskilde.dk
senest **tirsdag den 23. april 2019, kl. 12.00.**

Yderligere oplysninger

Se stillings- og personprofil på www.vucroskilde.dk og www.croneconsulting.dk. Yderligere oplysninger om stillingen fås ved henvendelse til rektor, Dorthe Jensen Lundqvist på telefon 2075 5677 eller konsulent Niels Crone Madsen, Crone Consulting, telefon 2332 3103



EKSTERNE LEKTORER

til Det Juridiske Fakultet
pr. 1. september 2019

Ledige stillinger som ekstern underviser på den juridiske bacheloruddannelse og de juridiske kandidatuddannelser er opslået til besættelse pr. 1. september 2019.

Ansøgningsfrist er den 23. april 2019.

Stillingsopslagene kan ses på jobportal.ku.dk/undervisningsstillinger/
Stillingerne søges elektronisk og på baggrund af de fulde opslag.

KØBENHAVNS
UNIVERSITET



Ledig stilling som højesteretsdommer

En stilling som højesteretsdommer er ledig fra den 1. november 2019.

Ansøgninger skal være modtaget senest den 15. maj 2019.

Du kan læse hele stillingsopslaget, herunder de formelle krav og proceduren for ansættelse, og søge stillingen på www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, som afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.domstol.dk/dommerudnævnelsesraadet



www.domstol.dk

INSTITUT FOR
MENNESKE
RETTIGHEDER

MED LOV SKAL MAN LAND BYGGE

ANALYTISK STÆRK JURIST

Er du fagligt stærk og analytisk skarp, og kan du være med til at gøre en forskel for Institut for Menneskerettigheders nationale arbejde?

Du skal udarbejde høringsvar, analyser og rapporter inden for menneskeretten – både selvstændigt og i samarbejde med kolleger. Vi tilsigter en løbende specialisering og udvikling af særlige juridiske kompetencer, hvor du vil have særligt fokus på retssikkerhed og strafferet. Du skal samtidig være indstillet på at løse opgaver inden for en række andre menneskeretlige områder i samarbejde med resten af afdelingen.

[Læs mere om stillingen på menneskeret.dk](http://menneskeret.dk)

Ansøgningsfrist 24. april 2019

Institut for Menneskerettigheder fremmer og beskytter menneskerettigheder og ligebehandling i Danmark og internationalt. Det gør vi via samarbejde og dialog og ved at forske, lave analyser og dele vores viden. Vi kæmper for mennesker og deres rettigheder.

Hjørring Kommune søger

Jurist til Borgmesterkontoret i Hjørring Kommune

Brænder du for at arbejde bredt med juridiske opgaver i en central stabsfunktion, som yder juridisk bistand og sparring til direktionen, ledere og medarbejdere i kommunens forvaltninger inden for et bredt spænd af juridiske problemstillinger?

Så er stillingen som jurist ved Borgmesterkontoret måske noget for dig!

Vi kan tilbyde en spændende og udfordrende arbejdsdag, hvor der er gode muligheder for personlig og faglig udvikling. Vi har fleksibel arbejdstid, hvilket betyder, at du selv styrer din arbejdstid under hensyntagen til mødedeltagelse og synlighed i hverdagen.

Du kan læse det fulde stillingsopslag og søge stillingen på www.hjoerring.dk/job/ledige-stillinger

Vi glæder os til at høre fra dig!

Ansøgningsfristen er den 30. april 2019



Hjørring Kommune

www.hjoerring.dk

Kan en spændende og udfordrende advokatfuldmægtigstilling kombineres med det at være et helt menneske?

Ja, det kan – hos SIRIUS advokater!

Erfaren og dygtig jurist søges til vores afdeling for entreprise- og udbudsret.

siriusadvokater.dk

SIRIUS  advokater

Stærk faglig leder

til Stab og Myndighed i Center for Handicap og Psykiatri – genopslag



Har du lyst til forandringsledelse og sikre borgerens stemme blive hørt i balancen mellem socialfaglige og økonomiske hensyn?

Som leder skal du gå i spidsen for 19 kompetente og engagerede rådgivere, som er midt i en kulturforandring fra forvalter til forvandler.

Vi ønsker at understøtte borgerens forvandling ved at vores indsatser, så vidt muligt afspejler og tager afsæt i borgerens ønsker, drømme og håb om fremtiden.

Du insisterer på at ville gøre en forskel og hylder mantraet om, at det skal være sjovt at gå på arbejde!

Du bliver en del af et supersejt lederteam, som ser ledelse som en holdsport og ikke er bange for "prøvehandlinger". Vi arbejder med udgangspunkt i en dynamisk opgaveløsning i tværfaglige teams ud fra en tese om, at "opgaven sætter holdet".

Vi ser gerne, du har en uddannelse som socialrådgiver, jurist eller lignende og har erfaring inden for servicelovens paragrafområder og tilstødende lovgivninger.

Ansøgningsfrist
23. april 2019 kl. 12.00.

Læs det fulde opslag og søg online på slagelse.dk

Der kan ved ansættelse i Slagelse Kommune indhentes straffeattest.

slagelse.dk



Jurister søges til Forsvarets Efterretningstjeneste

Vil du være en del af et team af engagerede og dygtige jurister, som i tæt samspil med resten af Forsvarets Efterretningstjeneste bidrager til, at tjenesten overholder lovgivningen og anvender dens muligheder? Så har vi ledige stillinger i Forsvarets Efterretningstjenestes juridiske afdeling.

Stillingerne vil afhængigt af erfaring og kvalifikationer kunne besættes som enten fuldmægtig, specialkonsulent eller chefkonsulent.

Du får udfordringer og plads til at udvikle dig

Juridisk Afdeling er placeret i Forsvarets Efterretningstjenestes Ledelsesstab. Afdelingen varetager de juridiske opgaver i Forsvarets Efterretningstjeneste, herunder juridisk rådgivning og udarbejdelse og gennemførelse af ny regulering om efterretningsmæssige forhold og Center for Cybersikkerheds virksomhed. Desuden varetager afdelingen den løbende kontakt til Tilsynet med Efterretningstjenesterne og forestår koordineringen og til dels udførelsen af Forsvarets Efterretningstjenestes egen legalitetskontrol.

Som medarbejder i Juridisk Afdeling vil du i samarbejde med afdelingens øvrige jurister skulle bidrage til, at afdelingen

- leverer juridisk støtte til ledelsen
- leverer juridisk rådgivning i såvel konkrete operationer som generelle sager
- udarbejder udkast til lovforslag, administrative forskrifter og interne juridiske retningslinjer
- varetager kontakten til Tilsynet med Efterretningstjenesterne og
- planlægger og udfører intern undervisning og legalitetskontrol.

Opgaveløsningen i afdelingen er præget af vidensdeling og sparring samt tætte samarbejdsrelationer til andre enheder i organisationen med henblik på at afdække juridiske problemer og løsningsmuligheder effektivt og kvalificeret.

Du og din baggrund er vigtig

Vi forestiller os, at du har en uddannelse som cand.jur. Du trives med tempo og formår samtidig at udvise den fornødne grundighed og præcision i opgaveløsningen. Du har stærke analytiske evner og formulerer dig velstruktureret og præcist i både skrift og tale. Du udviser holdånd og helhedsforståelse og har gode evner for samarbejde på tværs af faggrænser.

Derudover forventer vi, at du har

- et højt fagligt niveau, herunder gerne brede juridiske kompetencer inden for offentlig ret
- kendskab til lovgivningsprocessen, herunder gerne erfaring med udarbejdelse af lovforslag og administrative forskrifter samt
- sans for at udvikle og optimere arbejdsprocesser herunder gerne erfaring med at anvende IT til effektiv arbejdsunderstøttelse.

Det er en fordel, hvis du tillige har

- erfaring fra centraladministrationen
- erfaring med legalitetssikring og -kontrol
- erfaring med håndtering af juridiske spørgsmål inden for efterretningsvirksomhed samt
- forståelse af IT-teknologi udover brugerniveau

Din lønpakke afhænger af dine kvalifikationer

Løn- og ansættelsesvilkår er i henhold til overenskomst for Akademikere i Staten. Derudover har du mulighed for at forhandle løntillæg efter kvalifikationer. Den gennemsnitlige arbejdstid er 37 timer om ugen inklusiv betalt frokostpause. Til stillingen hører en pensionsordning, som FE betaler.

Som ansat i FE er du omfattet af nogle særlige vilkår. Det er et krav, at du kan sikkerhedsgodkendes og opretholde sikkerhedsgodkendelsen under hele din ansættelse. Som i resten af forsvaret har du pligt til kortvarig udsendelse til udlandet.

Sådan søger du stillingen

Du kan søge stillingen via stillingsopslaget på fe-ddis.dk, hvor du også kan læse mere om FE's opgaver, FE som arbejdsplads og yderligere information om ansættelsesmæssige spørgsmål. Vi skal have din ansøgning vedlagt CV og eksamensbeviser senest den 22. april 2019.

FE opfordrer alle interesserede til at søge stillingen uanset køn, alder eller etnisk oprindelse.

Du er velkommen til at kontakte den lokale HR-partner på 33 32 55 66, lokal 2213, hvis du har spørgsmål til stillingen eller ønsker flere oplysninger.

Vi glæder os til at modtage din ansøgning!

STÆRK ANALYTISK OVERARM MED TATOVEREDE KOMMUNIKATIONSEVNER

Nota leder efter skarpe analytikere med gode formidlingsevner.

Kort sagt:

- Dit hoved er godt skruet sammen – du kan fagligt matche vores krav.
- Du er tændt af selvstændighed, gejst og teamspirit – du drives af sejre og af at score mål.
- Du er aktiv og nysgerrig – du rækker ud efter nye udfordringer. Også når de er strabadserende.

Du vil indgå i vores nye team med Nakskov som hovedkvarter den 1. oktober 2019. Her skal vi sammen løse en række krævende og udfordrende missioner.

Derfor skal du ...

- Især have evner inden for analyse og formidling
- Like at skrive godt
- Kunne tænke i figurer og fremstilling
- Mestre gængse Office-værktøjer som PowerPoint og Excel og gerne have lyst og nysgerrighed efter mere avancerede værktøjer
- Kunne holde hovedet koldt gennem stærke analytiske kompetencer

Har du desuden digitalt flair og lyst til gennem teknologi at vende alt på hovedet er det et ekstra plus.

Bottom line er, at vi har høje forventninger til faglighed og mindset, men – som du vil se nedenfor – forholder os åbent til formel uddannelse og erfaringsniveau.

Teamet

I dag består vores analyse- og kommunikationsteam af et par scient.pol.-agtige typer, en sociolog, en sundhedsøkonom, en partikelfysiker, en hedgefond-analytiker og et par autodidakte, men vi er kun få der flytter med til vores nye HQ Nakskov.

Nota har fuld fart på

Nota er i rivende udvikling og vækster på alle områder:

- Vi vækster med 15-20.000 nye brugere årligt
- Interessentkredsen udvides løbende og tæller bl.a. medlemmer, pårørende, undervisere, administrative beslutningstagere, forskere, interesseorganisationer og virksomheder

- Vi har en sund økonomi og løser stadig flere opgaver i samarbejde med eksterne partnere, herunder Undervisningsministeriet, Dansk Blindesamfund og Ordblindeforeningen
- Medlemmerne er blandt Danmarks flittigste læsere, og aktivitetsniveauet stiger fortsat
- Vi er teknologidrevne, i konstant udvikling og leverer med stor succes stribevis af meget efterspurgte digitale løsninger

Nogle af dine konkrete opgaver

Ovenstående og meget mere skal vi kunne analysere og formidle troværdigt, indsigtfuldt og kreativt. Det skal ske i tæt samarbejde med Notas mere end 80 dedikerede medarbejdere i bibliotek, studieservice, digital produktion og it-udvikling.

Formen skal tilpasses formålet og vil dække alt fra rapporter, notater, mundtlige oplæg, formidling via web, SoMe, nyhedsbreve og hvad du i øvrigt bringer med af ideer.

Dit hoved, din indstilling og din evne og lyst til at række ud efter nyt er et vigtigt udgangspunkt, når vi ansætter dig. Alt det andet skal vi nok udvikle sammen. Vi vil investere meget i at opbygge et nyt team med målet om at sætte helt nye standarder for Nota.

Er du interesseret?

Hvis ovenstående lyder spændende, så send en ansøgning via Notas hjemmeside (www.nota.dk/om-nota/stillinger). Vi forventer, at du vil starte på vores adresse i København Ø og arbejdsmæssigt flytte med til Nakskov. Ansøgningsfristen er **22. april 2019 kl 15.**

Løn og ansættelsesvilkår efter gældende overenskomst med relevant organisation.

Nota samarbejder med Nymann Stærke HR i rekrutteringsprocessen, og din ansøgning videregives derfor til dem. Hvis du vil vide mere, så kontakt Birgitte Nymann, tlf. 40 86 18 83, email birgitte@ns-hr.dk.



Regnskabs- og økonomichef til Frederiksborg Gymnasium og HF

Motiveres du af at skabe økonomisk stringens og overskuelighed i et miljø præget af mange spændende mennesker og høj energi, er du måske den kommende regnskabs- og økonomichef på Frederiksborg Gymnasium og HF

Om Frederiksborg Gymnasium og HF

Da skolens regnskabsansvarlige gennem mange år går på pension til sommer, opretter Frederiksborg Gymnasium og HF en ny stilling som regnskabs- og økonomichef.

Frederiksborg Gymnasium og HF har en lang historie og baggrund i Hillerød og er med sine 1360 årselever Nordsjællands største gymnasium. Frederiksborg Gymnasium og HF er kendetegnet ved at være præget af tolerance, åbenhed, trivsel og livsglæde og arbejder aktivt med bred inddragelse af eleverne og medarbejdere i skolens beslutningsprocesser.

Foruden at have fokus på at opretholde et højt fagligt niveau lægger skolen vægt på at skabe en dagligdag, der både i og uden for undervisningen er præget af kreative, musiske og kunstneriske aktiviteter. Desuden er der fokus på løbende at styrke elevernes internationale kompetencer.

Gymnasiet har 150 ansatte, heraf 130 lærere. Gymnasiet har en årlig omsætning på ca. 100 mio. kr. Den kommende regnskabs- og økonomichef bliver del af et administrativt team på fem medarbejdere.

Organisationsplan kan ses her: <http://www.fgc4.dk/index.php/organisation/organisationsplan>

Stillingen som regnskabs- og økonomichef

Regnskabs- og økonomichefen refererer direkte til rektor og optræder både som operationel bogholder og som ansvarlig for økonomistyring. Hverdagens opgaver vil på den måde både være af praktisk og mere analytisk karakter, og vil bl.a. bestå i skolens samlede bogholderi, udarbejdelse af og løbende opfølgning på budgetter, udarbejdelse af perioderegnskaber og udkast til årsregnskab, momsregnskab og diverse indberetninger til Undervisningsministeriet.

Ud over at kvalificere rektors grundlag for økonomiske beslutninger forventes regnskabs- og økonomichefen at kunne formidle budgetter og konsekvensberegninger for skolens bestyrelse og ansatte. Regnskabs- og økonomichefen skal desuden forberede såvel den løbende som den afsluttende årlige revision.

Stillingen rummer ikke personaleansvar.

Faglige kvalifikationer

Der vil blive lagt vægt på, at den kommende regnskabs- og økonomichef har:

- Relevant uddannelsesmæssig baggrund, f.eks. HD eller cand. merc.
- Kendskab til og gerne erfaring med bogholderi og løbende afstemningsprocedurer af regnskabsgrundlaget, som danner udgangspunktet for den løbende budgetopfølgning og årsregnskabet
- Erfaring med udarbejdelse af budgetter og prognoser samt løbende budgetopfølgning
- Erfaring med Navision Stat og SLS (Statens lønsystem)
- Erfaring med arbejde i statslig selvejende institution

Personlige kompetencer

Som den kommende regnskabs og økonomichef har du både sans for detaljen og organisationsperspektiv. Derudover er du:

- Ansvarsbevidst og analytisk stærk
- Interessert i at formidle "økonomiske termer" til uddannelsesfolk
- Troværdig og empatisk i relationer til både ledelse og kolleger
- Motiveret for hele tiden at skabe det mest fyldestgørende grundlag for beslutninger

Arbejdstiden er 37 timer ugentligt. Løn- og ansættelsesvilkår fastsættes efter gældende overenskomst.

Ansøgningsfrist

Skriftlig ansøgning sendes til Rektor Anders Krogsøe på akr@fgc4.dk senest tirsdag d. 16. april 2019 kl. 14.00. Samtaler forventes afholdt i uge 17.

Yderligere oplysninger om stillingen kan indhentes hos Rektor Anders Krogsøe på tlf. 48201040.

Læs mere om Frederiksborg Gymnasium og HF på <http://www.fgc4.dk/>

ØKONOMIKONSULENT TIL NOTAS AMBITIØSE ØKONOMI- OG STRATEGITEAM

Nota flytter til Nakskov i efteråret 2019 og har brug for dit skarpe økonomiske og analytiske blik. Har du lyst til at arbejde i en statslig organisation, som udfordrer dig, og hvor du har mulighed for både faglige og personlige udviklingsmuligheder?

Som Notas kommende økonomikonsulent vil du referere til vores økonomi- og strategichef, og dermed indgå i en afdeling, hvor der tænkes innovativt og ambitiøst. Vi bestræber os på at være proaktive og nytænkende i forhold til, hvordan afdelingen skal arbejde med økonomistyring, aktivitetsbaseret budgettering, controlling og effektivisering. Du vil opleve et uhøjtideligt og bredt kvalificeret fagligt arbejdsmiljø, hvor du dagligt udfordres.

Hvilke opgaver?

Helt overordnet skal du arbejde med budgettering, it- og anlægssøkonomi, portefølje- og risikostyring, indtægtsdækket virksomhed, løbende rapportering til afdelingerne, ledelse og direktion. Herudover skal du arbejde med at koordinere og udarbejde indspil, årlige finanslove, årsrapporter og andre bevillingssager samt generel sagsbehandling.

Du skal se dig selv som en økonomipartner i forhold til de øvrige afdelinger og medarbejdere og meget gerne tilføre ideer og forslag til den videre udvikling af Notas økonomistyring, effektivisering og teknologiunderstøttelse – ligesom du internt skal bidrage med support og formidling på en forståelig måde.

Hvem er du?

Du har en lang videregående uddannelse - gerne med en samfundsvidenskabelig baggrund. Du kunne f.eks. have en baggrund som cand.scient.pol., cand.scient.adm. eller cand.merc med flair for tal og gerne med en god teknologiforståelse. Din arbejds erfaring kan komme fra såvel den offentlige som den private sektor – vigtigst er, at du kan se dig selv i en organisation, hvor der arbejdes selvstændigt og hvor alle bidrager til at skabe en god stemning.

Derudover lægger vi vægt på, at du er god til at sætte dig ind i forskelligartede problemstillinger – og både vil arbejde med tilbagevendende opgaver og somme tider tænke ud af ”tal-boksen”. Hos os får du et arbejde med udfordringer og udviklingspotentiale – såvel fagligt som personligt.

Hvem er vi?

Nota er en institution under Kulturministeriet og vi producerer og udlåner tekster, der er gjort tilgængelige for mennesker med læsehandicap. Lige nu er mere end 160.000 medlemmer af Nota og vi vækster med 15-20.000 nye medlemmer årligt og vores medlemmer er blandt de flittigste læsere i Danmark. Vi løser væsentlige samfundsmæssige opgaver i samarbejde med vores departement, Undervisningsministeriet, Dansk Blindesamfund, Ordblinde/Dysleksiforeningen i Danmark m.fl. Som en digital virksomhed er vi i fuld gang med at udvikle nye digitale løsninger og services til gavn for vores medlemmer.

Nota glæder sig til at flytte til Nakskov den 1. oktober 2019. Vi forventer, at du vil starte på vores adresse i København Ø og arbejdsmæssigt flytte med til Nakskov.

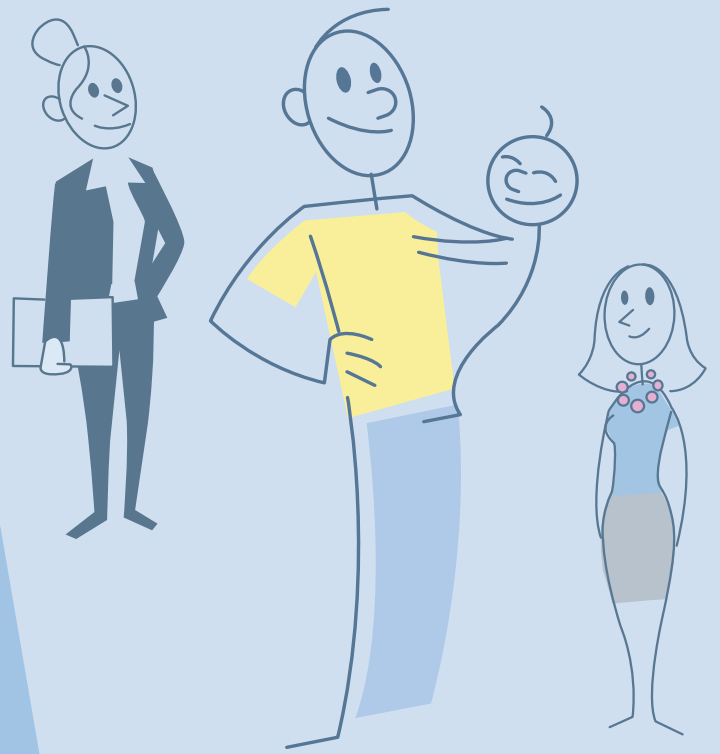
Er du interesseret?

Hvis ovenstående lyder spændende, så send en ansøgning via Notas hjemmeside (www.nota.dk/om-nota/stillinger). Ansøgningsfristen er **22. april 2019 kl 15**.

Løn og ansættelsesvilkår efter gældende overenskomst med relevant organisation.

Nota samarbejder med Nymann Stærke HR i rekrutteringsprocessen, og din ansøgning videresendes derfor til dem. Hvis du vil vide mere, så kontakt Birgitte Nymann, tlf. 40 86 18 83, email birgitte@ns-hr.dk.

Er 18.395 kr. i dagpenge nok til at betale dine regninger, hvis du bliver ledig?



Hver eneste dag mister ca. tre Djøf-medlemmer deres job. Derfor har Topdanmark og Djøf sammen forbedret hjælpen, så du nu får et endnu større økonomisk plaster på såret, hvis du er uheldig at blive ledig.

Få ro i maven med Djøfs lønsikring - fra kun 43 kr. pr. måned:

- Bevar op til 90 % af din løn
- Udbetaling i op til 36 måneder i alt
- Præmiefritagelse, så du ikke skal betale for forsikringen under ledighed

Se, hvordan lønsikring kan hjælpe dig og beregn din pris på topdanmark.dk/djoef

Få Djøfs lønsikring fra 43 kr. pr. måned



Informationsmøder

Masteruddannelser på RUC

Ansøgningsfrist
1. juni kl. 12.00

- Masteruddannelsen i Projekt- og Forandringsledelse (MPF)
- Masteruddannelsen i Organisationspsykologi (MPO)
- Masteruddannelsen i Uddannelse og Læring (MUL)
- Masteruddannelsen i Sundhedsfremme (MSF)



PROJEKT- OG FORANDRINGSLEDELSE

Min personlige indgang til ledelse på højskolen er derfor blevet positivt udfordret, og jeg er således blevet en væsentlig bedre og langt mere reflektiv leder.

Jasper Gramkow Mortensen, Forstander, Oure Højskole



SUNDHEDSFREMME

Master i Sundhedsfremme gav mig forståelse for kvalitativ forskning i sammenhæng med min kvantitative baggrund. Dørene er blevet åbnet for et nyt fokus i mit arbejdsliv - med forskning som mulighed.

Morten Johansen, Fysioterapeut,
Slagelse Sygehus



ORGANISATIONSPSKOLOGI

MPO var et perfekt studium for mig, fordi der er en stringent kobling mellem den teoretiske platform og den oplevelsesbaserede læring.

Steen Georg Brandt, Administrationschef Institut for
Geovidenskab og Naturforvaltning, Københavns
Universitet



UDDANNELSE OG LÆRING

Jeg har gennem masteruddannelsen fået stor indsigt i menneskers socialisations- og læreprocesser, set i relation til samfundet og dets ændringer gennem tiden.

Lena Wessing Michelsen, Fysioterapeut Klinisk
Underviser i Fysioterapi

ruc.dk/videreuddannelser-pa-roskilde-universitet

Roskilde
Universitet

MPF

23. april 2019, kl. 16.00 -17.30

14. maj 2019, kl. 16.00 -17.30

28. maj 2019, kl. 16.00 -17.30

Tilmelding:

ruc.dk/mpf

MSF

30. april 2019, kl. 16.30 -18.00

Tilmelding:

ruc.dk/msf

Hør bl.a. om vores helt nye valgkursus om
skadesreduktion og rusmiddel-policy

MUL

28. marts 2019, kl. 16.30 -18.00

ruc.dk/mul

MPO

2. april 2019, kl. 16.00 -17.30

ruc.dk/mpo

RUC

Copenhagen
Summer
University

**FORDI
NY VIDEN
IKKE KOMMER
AF SIG SELV.**

Intensive sommerkurser for ledere og specialister.

For mere information og tilmelding:

W

COPENHAGENSUMMERUNIVERSITY.DK



KØBENHAVNS
UNIVERSITET