

djøfbladet

Magasinet for medlemmer af Djøf

Nr. 08 | 30. april 2015



Jeg savner ikke dansk politik

Christian Friis Bach er i dag leder af FN's Økonomiske Kommission for Europa og har ingen planer om at vende tilbage til dansk politik

EFTERUDDANNELSE

**GÅ PÅ HARVARD
FRA DIN SOFA**

FORSKNING

**VELFÆRDSSTATEN ER
EN GOD FORRETNING**

LEDELSE

**FALDGRUBER FOR
NYE LEDERE**

Copenhagen Summer University

10.-14. AUGUST 2015 / 17.-21. AUGUST 2015

ER DU STADIG RIGTIG KLOG?

UDDRAG FRA ÅRETS PROGRAM:

- Adfærdsøkonomi og Psykologiske Valg – bagom menneskelig irrationalitet og nudging
- Coaching, Kierkegaard og Lederskab
- Decoding China – navigating the waters of politics, business and government affairs
- Den Danske Model – under udvikling eller afvikling? *Venteliste*
- Det Borgernære Sundhedsvæsen
- Konkurrencestaten som den nye Velfærdsstat?
- Fødevareinnovation og Madkultur
- Kommunikation 2.0 – effektiv kommunikation på tværs af medier
- Evaluering og Effektivitet *Få plads*
- Kriminalprævention – hvornår virker det og hvorfor?
- Mad i Samfundet: Kvalitet, Sikkerhed og Politik – kampen om fødevarerne
- Market Access for Pharmaceutical Products – trends and challenges
- Personalised Medicine – the future treatment paradigm
- Troværdig Meningsdannelse – retorisk kompetenceløft for meningsdannere

copenhagensummeruniversity.ku.dk



CBS EXECUTIVE SOMMERSKOLE 2015



**CONNECTING PEOPLE
AND PERFORMANCE
– HUMAN CAPITAL
ANALYTICS** 

WEEK 23
1 - 3 JUNE, 2015



**DISTANCE I
ARBEJDSLIVET**

UGE 23
1. - 3. JUNI 2015



**FINANCE &
ACCOUNTING
– CRASH COURSE
FOR MANAGERS** 


WEEK 23
2 - 3 JUNE, 2015



**INTRODUKTION TIL
STRATEGISK LEDELSE**

UGE 23
1. - 3. JUNI 2015



**ACHIEVING SUCCESS
THROUGH BRAND
LEADERSHIP AND
SERVITIZATION** 

WEEK 33
10 - 14 AUGUST, 2015



**EFFEKTIV STRATEGISK
LEDELSE Gennem
POSITIV PSYKOLOGI**

UGE 33
10. - 14. AUGUST 2015



**STRATEGISK
HÅNDTERING AF
KUNDEDATA**

UGE 33
10. - 14. AUGUST 2015



**STRATEGISK
PERFORMANCE
MANAGEMENT**

UGE 33
10. - 14. AUGUST 2015



**STRATEGISK SELV-
LEDELSE – AT LEDE
SELVLEDENDE
MEDARBEJDERE
Gennem KERNE-
FORRETNINGEN**

UGE 33
10. - 14. AUGUST 2015



**HRM - 'UDEFRÅ IND'
OG SÅ 'INDEFRÅ UD'
– HVORDAN
INTEGRERER DU FOR-
RETNINGSSTRATEGI
OG HR-PRAKSIS**

UGE 34
17. - 21. AUGUST 2015



**NYE PERSPEKTIVER
PÅ FORANDRINGS-
LEDELSE**

UGE 34
17. - 21. AUGUST 2015



**STRATEGI OG
FORRETNINGS-
UDVIKLING SOM
VÆKSTMOTOR**

UGE 34
17. - 21. AUGUST 2015



**SUCCESSFUL
STRATEGI-
IMPLEMENTERING**

UGE 34
17. - 21. AUGUST 2015



**VÆKST OG ØGET
KONKURRENCEEVNE
Gennem AKTIV
MARKEDSUDVIKLING**

UGE 34
17. - 21. AUGUST 2015



CBS
EXECUTIVE

sommerskole.dk

Vi går mod lysere tider

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

Foråret banker på døren efter en grå vinter. Og på samme måde ser det endelig ud til, at vækstsprekerne i Danmark er ved at vokse sig store og stærke. Det viser forskellige nøgletal om djøfernes arbejdsmarked.

Den gennemsnitlige ledighed blandt djøferne er faldet til 4,6 pct. og er altså på et lavere niveau end for befolkningen som helhed. Dimittendledigheden er stadig et alvorligt problem, men sidste år faldt ledighedskurven for sommerdimittenderne hurtigere, end vi har set i en årrække.

Andre tegn på vækst er de hundredevis af jobopslag, som Djøfs Jobunivers.dk har på hylderne. Eller meldingerne fra Djøfs rådgivning om et stigende antal medlemmer, der gerne vil have råd om ansættelseskontrakter. Eller de flere og flere ledige, der ønsker sparring om lønforventninger i forbindelse med jobsamtaler.

Det er alt sammen nøgletal og tendenser, der trækker i den rigtige retning. I sig selv er de væsentlige bidrag til diskussionen om, hvorvidt der uddannes for mange højtuddannede.

For der er brug for flere djøfere, så længe der er private virksomheder på tærsklen til bedre tider, der ikke har de rette kompetencer om bord. Problemet er blot, at mange virksomhedsledere ikke ved, hvad de går glip af i form af djøfernes kompetencer inden for blandt andet professionel ledelse, innovation og forretningsudvikling.

Det manglende kendskab hæmmer i sidste ende væksten og jobkabelsen.

Som Per Christensen, 3F's formand,

og Per Holten-Andersen, rektor på CBS, for et par uger siden skrev i Jyllands-Posten, så er akademikere og faglærte hinandens forudsætninger – fordi alt andet er tabt indtjening. Og da virksomhederne udmærket kender værdien af faglærte, handler det fortsat om at udbrede

kendskabet til højtuddannede og deres bidrag til en virksomheds bundlinje.

Derfor vil vi i Djøf holde et vågent øje med landets jobcentre, der med den nye beskæftigelsesreform i høj grad skal tage udgangspunkt i virksomhedernes behov. Det er en vigtig opgave, der skal prioriteres politisk og administrativt.

Derfor foreslår vi, at de eksisterende matchordninger, fx Innobooster og

Akademikerkampagnen, skaleres op, så endnu flere ledige højtuddannede får et fast arbejde på det private arbejdsmarked.

Endelig fortsætter vi i eget hus ufortrødent den opsøgende virksomhedsindsats, som Djøfs bestyrelse indtil videre har investeret godt tyve millioner i. Indsatsen virker, men der er stadig et stykke vej til vores mål om at nedbringe dimittendledigheden til et normalt ledighedsniveau.

Den vej går vi gerne. For som formand for Djøf Privat ser jeg helst, at der er mindst én driftig djøfer i enhver dansk virksomhed – stor som lille.

Det giver mening for djøferne, virksomhederne og Danmark. ■

Jeg ser helst, at der er mindst én driftig djøfer i enhver dansk virksomhed – stor som lille



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

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

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

Redaktion

Redaktør Stig Nielsen (ansv.)
stn@djoef.dk, 33 95 97 90

Redaktionschef Mikkel Krogh
mik@djoef.dk, 33 95 96 42

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

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

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

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

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

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

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

Annoncer

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

Forside

Anthon Unger
Design WAYPoint
Abonnement 1.260 kr. excl. moms
Oplag 80.000
Billedbehandling WAYPoint
Tryk Stibo

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
09/2015	30.04	04.05
10/2015	14.05	15.05
11/2015	28.05	28.05
12/2015	30.07	31.07

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
09/2015	06.05	13.05
10/2015	20.05	28.05
11/2015	02.06	10.06
12/2015	05.08	14.08

ARBEJDSLIV

10

Faldgruber for nye ledere

Et af de store dilemmaer for nye ledere er, at de har fået titlen, men ofte ikke er klædt fagligt på til den nye stilling.

STUDIELIV

16

Bandedrenge drømmer også om villa og vovse

Katja Winsløw har undersøgt hvilke udfordringer unge bandedemedlemmer står overfor, når de gennem et aktiveringsforløb vil i uddannelse eller ud på arbejdsmarkedet.

MIN KARRIERE

18

På egne vinger i riget i midten

Julia Kirch Kirkegaard har lært sig kinesisk og rejst det store rige rundt for at forstå landets vindmølleindustri.

TEMA OM EFTERUDDANNELSE

20

Gå på Harvard fra din sofa

Med de gratis universitetskurser – de såkaldte MOOCs – kan du gå efter præcis den spidskompetence, du leder efter. Udbuddet vokser hver dag.

24

CBS lærer af at gå online

Da Copenhagen Business School uploadede deres første gratis onlinekursus, hentede de deltagere fra 180 forskellige lande.

29

Værd at vide om MBA

Overvejer du at kaste dig over en MBA? Djøfbladet giver en kort introduktion til de forskellige muligheder.



10



16



40

PORTRÆT

32

Jeg savner ikke dansk politik

Christian Friis Bach er i dag leder af FN's Økonomiske Kommission for Europa og har ingen planer om at vende tilbage til dansk politik.

FORSKNING OG NY VIDEN

40

Sammentømrede teams får bedre ideer

Teams, der kender hinanden fra tidligere, er mere innovative og leverer bedre resultater, viser ny forskning fra Harvard Business School.

44

Velfærdsstaten er en rigtig god forretning

Bent Greve undrer sig over, at der ikke er flere beslutningstagere, som ser en sammenhæng mellem velfærdsstaten, og hvor godt vores økonomi og vores samfund rent faktisk fungerer.

DE FASTE

- 04 Djøf mener
- 06 Kort nyt
- 14 Moderne tider
- 52 Bogreol
- 55 Nyt job
- 56 Dit Djøf
- 60 Forlaget
- 62 Efteruddannelsen

KORT NYT

“Hvis højreflojen får gennemført sit krav om adgangskarakterer på mindst 4 – som svarer til 7 på den gamle 13-skala – vil over 5.000 arbejderborn, heraf en betydelig andel med anden etnisk baggrund, ikke længere komme i gymnasiet”

Lars Trier Mogensen i Information

PRISBELØNNET AKTIEPROFESSORS BEDSTE TIP

Hvad bestemmer kursen på aktier? Det fik CBS-professor Lasse Heje Pedersen i marts eliteforskerprisen på 1,2 mio. kr. for sin forskning i.

Hvis du selv sætter penge i aktier, har du nok lyst til at spørge ham, hvad er bedst lige nu. Det får du ham ikke til at sige, men til Berlingske forklarer han dog, at den typiske fejl hos småsparere er, at de hjemtager gevinster for hurtigt, mens tab ofte får lov til at vokse sig alt for store.

Han peger også på strategien med momentum: Hvis aktier er steget over en længere periode, tror de fleste, at de så vil falde. Men svaret fra forskningen er, at aktier, som er steget over det seneste år, typisk fortsætter op mindst én måned mere.

Og så går risiko og afkast ikke altid hånd i hånd. Forsigtige aktier, som svinger mindre end markedet generelt – såkaldt lav beta-værdi – giver godt nok et lidt lavere afkast, men hvis disse aktier belånes og gears, så har de givet et højere afkast end risikable aktier, forklarer eliteforskeren til Berlingske. Det var sådan, Warren Buffett blev rig.

Lasse Heje Pedersen har skrevet ph.d. på Stanford og arbejdet i ti år ved New York Universitet, før han vendte hjem til Danmark. /eb

TOPLEDERE ER MINDST EFFEKTIVE

Mange topchefer indskærper jævnligt behovet for effektivitet. Et nyt forskningsprojekt tyder imidlertid på, at de kan have svært ved at leve op til deres egne peptalks.

Når man måler, hvor effektivt grupper af topledere arbejder, præsterer de ringere end de lavere placerede lederteams. Det fremgår af bogen 'Effektive ledergrupper', der er skrevet af to norske og to danske forskere, og som bygger på en undersøgelse af effektiviteten blandt i alt 76 ledergrupper i 17 organisationer.

Afstanden mellem de forskellige grupperes scorer er ikke kæmpestor – et kvart point på en skala fra 0 til 7 – men mønsteret er det samme

i Danmark og Norge: Toplederne ligger lavest.

Det skyldes, at topledelsen præges af "politik, magtkampe og konflikter", ligesom de øverste i hierarkiet ofte har en anden type personlighed, forklarer en af bogens forfattere.

"Det er personer, som har lysten til magten, lysten til indflydelsen. De ting harmonerer ikke altid med det at skulle være en holdspiller. Det, som ofte spænder ben for topledergruppen, er, at den personlige ambition hos hver enkelt leder kommer til at overskinne organisationens ambitioner," siger Claus Elmholt, forsker i ledelses- og organisationspsykologi ved Aalborg Universitet, til Jyllands-Posten. /mia



Foto Shutterstock

Topmotiverede medarbejdere trækker andre op

Det lønner sig at satse på topmotiverede medarbejdere og bruge dem som 'trækheste' for de øvrige medarbejdere.

Sådan lyder rådet fra en gruppe amerikanske forskere fra University of Iowa, der har undersøgt effekten af at motivere medarbejdere, skriver arbejdsmiljoviden.dk.

Forskerne har undersøgt 87 teams med otte medarbejdere i gennemsnit. En af konklusionerne var, at medarbejdere, som i forvejen

var meget motiverede, typisk hjalp teamet ved at udvise hjælpsomhed overfor kollegerne og lederskab på vegne af teamet.

Så i stedet for at bruge tid og kræfter på at motivere alle medarbejdere kan det altså meget bedre betale sig at udse sig de medarbejdere, der i forvejen er motiverede, og give dem ekstra opmærksomhed, fordi de automatisk trækker de andre med. /tsa

Dansk eksportsucces koges ned til tre minutters tegnefilm

Ti års forskning og mere end 100 års videnskabelige artikler kogt ned til tre minutters tegnefilm med opskriften på, hvad der gør danske virksomheder til en eksportsucces.

Forskere fra Aarhus Universitet og Eksportforeningen står bag denne præstation. Tegnefilmen hedder 'Eksportens DNA', og du kan finde den på YouTube.

Formidling, også på utraditionel vis, er en vigtig opgave for universiteterne, lyder det fra professor Philipp Schröder, der er leder af Tuborg Research Centre for Globalisation and Firms på AU, hvorfra mange af forskningsresultaterne i filmen kommer. /eb



Chefer skal huske at anerkende med et tak.



Vigtigere at se sund end klog ud, hvis du vil være leder

Hvis du drømmer om en lederstilling, er det en god idé, at du fokuserer på din sundhed. Lederkandidater med et sundt udseende ser nemlig ud til at blive favoriseret ved ansættelser frem for dem, der ser intelligente ud.

Det viser et nyt studie udført af hollandske og britiske forskere, skriver videnskab.dk.

Studiet blev foretaget ved, at deltagerne skulle sige, hvilke ledere de ville ansætte ud fra nogle billeder. Deltagerne fik udleveret en række digitalt manipulerede portrætter af den samme person, hvor personen så sundere eller mere 'intelligent' ud på nogle af billederne.

I 69 procent af forsøgene valgte deltagerne dem med de sunde ansigter.

Men det er ikke hensigtsmæssigt, for det er afgørende, at ansættelser sker på baggrund af objektive kriterier for at undgå fejlansættelser, siger professor i psykologi, Thomas Hoff, fra Universitet i Oslo til videnskab.no.

"Generelt kan man sige, at høj intelligens og en lederstil, hvor lederen er rollemodel og kan stimulere de ansatte og være mentor for dem, vil indikere, at lederen vil præstere godt. Det gør et godt udseende desværre ikke." /t5a

“Det skal have særlige konsekvenser for offentlige arbejdsgivere, der vælger at afskedige folk, der reelt er whistleblowere eller bidrager til den offentlige debat”

Advokat Tyge Trier til Magisterbladet om ytringsfrihed i det offentlige

Fremdriftsreform gør relevante udlandsophold sværere

Hele 68 procent af de djøfere, som arbejder i udlandet, har været på studie- eller praktikophold i udlandet, mens de læste. Det er en stigning siden 2013, hvor tallet var 57 procent.

Det viser en ny undersøgelse blandt færdiguddannede djøfere, som arbejder i udlandet eller har gjort det i løbet af de sidste fem år.

Men nu advares der mod, at den såkaldte fremdriftsreform – som skal få de studerende hurtigt gennem studiet – skræmmer dem fra at tage ud.

I sidste nummer af djøfbladet understregede formanden for DI's bestyrelse, Lars Mikkilgaard-Jensen, at fremdrift ikke må kamme over og ikke må blive på bekostning af et relevant studieophold i udlandet.

Tue Anders Johannson, formand for Djøf Studerende, siger, at det allerede er sket.

"Vores studielivsundersøgelse i 2014 viste, at færre planlagde praktikophold i udlandet end i 2013. Både politikere og arbejdsmarked efterspørger dimittender med internationale kompetencer. Men både fremdriftsreformen og de nye regler om praktikløn og SU gør det sværere, ikke lettere, at tage på udlandsophold." /6b

jøp

RÅD TIL ET LANGT LIV

**RETURN
TO
SENDER**



Du får hele overskuddet

I JØP tjener vi penge til dig
og ingen andre. Du ejer
pensionskassen, og derfor
får du overskuddet.
Det er vel kun rimeligt?

Faldgruber for nye ledere

Et af de *store dilemmaer for nye ledere* er, at de har fået titlen, men ofte ikke er klædt fagligt på til den nye stilling. Samtidig kan de blive ramt af en pludselig følelse af ensomhed.



Det kan være svært at være leder, når man aldrig har lært det, og når man måske heller ikke har nogen 'voksen' til at holde én i hånden i starten. Og det er netop sådan, mange nye ledere oplever deres indtræden i ledelsesrækkerne, lyder det fra organisations- og lederudviklingskonsulent Anne-Marie Thalund.

"Det kan betyde, at de når at få nogle dårlige oplevelser, der gør dem nervøse, og som får dem til at tvivle på, om ledelse overhovedet er noget for dem," siger Anne-Marie Thalund, der selv har en lang ledelseskariere bag sig.

Hun er medforfatter til bogen 'Fra kollega til leder' og underviser i ledelse. I Djøf har hun været oplægsholder på et morgenmøde for nye ledere under titlen 'Dilemmaer og faldgruber for den nye leder'.

Anne-Marie Thalund understreger, at ledelse er et fag – et fag, der kan og skal læres. Men det er langt fra alle bevidste om, og så kan deres afsæt ind i lederverdenen nemt føre dem i den forkerte retning, mener hun.

"Har du opfattelsen af, at du er den fødte leder – så plejer det at gå galt. God ledelse starter indefra: Hvorfor vil jeg være leder, har jeg lyst til at lede andre mennesker, og hvor er det, jeg skal passe på mig selv? Og så bliver du ikke mindst nødt til at erkende, at man ikke længere kan være fagspecialist, for det er der ikke tid til, hvis du vil være en god personaleleder," siger Anne-Marie Thalund.

Får du ikke den støtte og uddannelse, der skal til, kommer du skævt fra start. Derfor skal du bede om at blive guidet og uddannet, hvis det ikke sker automatisk, lyder rådet fra Anne-Marie Thalund.

"Du må jo heller ikke køre truck, uden at du har fået et truckkørekort," som hun siger.

Det er dig, der er chefen

Et andet stort dilemma for nye ledere er, at de ofte bliver chef for deres kolleger. Og rigtig mange er i den tro, at

de sagtens kan balancere både at være chef og nær kollega. Men nu er og bliver de dine medarbejdere, og sådan bliver du nødt til at se på dem, lyder det fra Anne-Marie Thalund.

"En af de største faldgruber for nye ledere er at forstå, at de *ikke* er kolleger mere. Solidaritet hænger typisk sammen med kollegafællesskab. Men som leder har du ikke længere krav på at være med i det fællesskab. Du har selv sat dig i stolen som leder, og den plads skal du indtage. Der er kommet et skrivebord mellem jer," siger Anne-Marie Thalund.

Mange vil dog gøre alt for at beholde relationen til de tidligere kolleger, men det går altså ikke, understreger hun.

"Det holder ikke, for den dag, der skal træffes beslutninger, er det ikke et 'vi', men et 'jeg'. Og du kan heller ikke give kritik og sige nej, hvis du er en af gutterne," siger Anne-Marie Thalund.

Du skal selvfølgelig ikke gøre det skrivebord, du har sat sig bag, 18 meter bredt, understreger hun. Men du skal erkende, at det nu er dig, der sidder med magten.

"Mange forbinder magt med noget negativt – magtbegær, magtsyg og så videre. Men du har selv sat dig i stolen, og den plads skal du indtage. Der er faldgruber i det, og det er meget let at gribe forkert i posen. Der er dem, som nærmest er bange for deres egen skygge og kryber langs panelerne og hele tiden spørger: 'Hvad synes I?' Og så er der 'nu-skal-jeg-godt-nok-træffe-nogle-beslutninger-typen' med store armbevægelser, der slet ikke hører medarbejderne. Du skal finde din balance midt imellem," siger Anne-Marie Thalund.

Den ensomme lederverden

Du har mistet din fortrolighed til dine kolleger, og du kan nok heller ikke dele alt med din chef, for der kommer også noget magtbalance ind i billedet. Og dine chefkolleger vil på nogle områder være dine konkurrenter, så der vil være en ensomhed i at træde ind i lederverdenen, siger Anne-Marie Thalund.

"Det skal du kunne håndtere, ligesom du skal kunne håndtere, at samtalen forstummer, når du kommer med din bakke til frokost."

Men du kan ikke undvære et netværk og nogle støtter. Du skal bare finde dem andre steder: hos familien, hos dine venner og hos andre på samme niveau som dig – måske fra en tidligere arbejdsplads eller fra en anden lignende arbejdsplads, lyder rådet fra Anne-Marie Thalund.

En sidste faldgrube for nye ledere er, at nogle har det svært med at indrømme, hvis de har begået fejl, siger Anne-Marie Thalund.

"Som ny leder er du bange for at tabe autoritet. Det handler om sårbarhed og om, at du tror, du skal være ufejlbarlig. Men du står stærkere og fremstår som en troværdig leder, hvis du tør erkende, at du har fejlet." ■

GODE RÅD

ET PAR GODE RÅD TIL DEN NYE LEDER

- Du kan ikke gøre alle tilpas
- Vær tydelig og saglig
- Hold balancen mellem at være professionel og privat
- Som leder er du ikke ven, forælder eller terapeut
- Medarbejderne er ikke dine støttepædagoger

Kilde: Organisations- og lederudviklingskonsulent Anne-Marie Thalund.

INFO

DJØF-KURSER TIL NYE LEDERE

Djøf leadership (træningsbaseret)
Start: 25. august 2015

Diplom i ledelse (teoretisk baseret)
Start: 8. september 2015

Ledelse og kommunikation
(træningsbaseret)
Start: 4. november 2015

Kilde: Djøf Kurser og Uddannelser.

Læs mere på: djoef.dk/førsteledersjob og djoef.dk/nyleder



Jeg skal gøre mig fortjent til at bruge ordet medarbejder

For *Camilla Behrens* var det en ny fornemmelse som nyudnævnt chef at træde ind på kontoret, hvor der så blev stille.

Af *Tine Santesson* / Foto *Lars Bahl*

Overgangen fra at være kollega til at være chef er gået rigtig godt, synes Camilla Behrens, der sidste sommer blev chef i Rambøll Danmarks juridiske afdeling for syv tidligere kolleger.

”Jeg var da spændt på, hvordan mine kolleger ville tage imod det, og det var da også lidt mærkeligt, da jeg første gang oplevede, at der blev mere stille, når jeg trådte ind i rummet. Men omvendt har det været helt ok og helt forståeligt, for sådan var det jo også med min chef, dengang jeg var en af kollegerne.”

Camilla Behrens var helt på det rene med, at en del ville ændre sig, da hun sagde ja til at blive chef.

”Jeg gjorde det klart for mig selv, at hver gang der fremover ville komme en spændende sag eller et fedt projekt, skulle jeg give det videre til en af mine tidligere kolleger. Men det er slet ikke så svært, for jeg bliver så glad, når jeg kan se dem få julelys i øjnene.”

Camilla Behrens er helt bevidst om, at hun gerne vil være en god personaleleder, men også om, at det samtidig betyder, at hun ikke længere kan være dybt fag-faglig.

”Jeg har tidligere arbejdet i advokatbranchen, og dér er partneren den ypperste fagperson samtidig med, at det er ham eller hende, der er lederen.”

Og det er ikke altid den bedste cocktail, har Camilla Behrens erfaret.

De tidligere kolleger har taget det fint, at deres nuværende chef kommer fra egne rækker, men Camilla Behrens har selv skullet vænne sig til det.

”Jeg brugte ikke ordet medarbejdere i starten, for man skal lige gøre sig fortjent til at bruge ordet. Det er noget, der bliver opbygget over tid, og der skal lige en accept i teamet af, at det er sådan. Nu kommer det meget mere naturligt, men jeg syntes stadigvæk, at fokus på os som et team er vigtigst.”

Den største udfordring for Camilla Behrens i hendes nye lederstilling er, at der er så meget, hun gerne vil.

”Når man starter, er man tændt af den hellige ild og har så mange idéer. Men man skal også give andre chancen for at tage idéerne til sig. Det vigtigste er, at teamet fungerer.” ■

Stor udfordring at gå fra kollega til leder

Da **Silas Bjørch** blev chef for sine tidligere kollegaer, var han meget bevidst om at sætte en grænse mellem det professionelle og det personlige. Men det var godt nok svært.

Af **Tine Santesson** / Foto **Lars Bahl**

Silas Bjørch vidste godt, at han ikke kunne være en af kollegaerne længere, da han sidste sommer blev udnævnt som konsulentchef i Schultz.

”Men jeg var overrasket over, hvor svært det var at ændre det, der bliver snakket om ved frokostbordet. Og de første gange føltes det som en kunstig distance, jeg skulle lægge til mine tidligere kollegaer. De kendte mig jo, men de kendte mig ikke som chef, så det var noget, vi skulle finde ud af sammen,” siger Silas Bjørch.

Fra starten var han da også meget bevidst om, at hans væremåde i forhold til kollegaerne ville og skulle ændre sig.

”Men jeg fandt ikke nogen løsninger på det, inden jeg trådte ind i stillingen. Og det viste sig at være en kæmpe udfordring at sætte grænsen mellem det professionelle, det personlige og det private.”

Før vendte han mangt og meget med kollegaerne – også noget, som hørte privatsfæren til. Og da han lige var blevet chef, tænkte han nøje over, hvor han nu skulle trække grænsen. I dag falder det ham naturligt ikke at gå ind i meget private samtaler.

Silas Bjørch har taget et velovervejede spring ud i lederrollen. Han vil være den bløde leder, der er meget uddelegerende, men også i vid udstrækning giver differentieret én-til-én-sparring alt efter den enkelte medarbejders behov.

Han har taget et modul på en diplom-leder-uddannelse. Og sin egen sparring får han fra mellemleder-kollegaer, fra sin tidligere chef, der nu er direktør, og via den mentor, han har gennem Djøf. Den private snak holder han helt ude fra arbejdspladsen – den tager han med sin familie og venner. ■



Behøver medarbejderne få noget at vide?

Af *Per Helge Sørensen*

Det var mandag. Der var morgenbriefing i direktionssekretariatet, og stemningen var på nulpunktet.

Det var ellers startet så godt. Direktøren havde besluttet, at vi skulle have ny vision, og alle havde været fyr og flamme. Det var en ønskeopgave: Med tårnhøj beivågenhed hos topledelsen og minimale krav til viden om, hvad der rent faktisk foregik i virksomheden. Som skabt til direktionssekretariatet, kort sagt.

I starten var det også gået fremragende. Vi havde udarbejdet tre forslag, og direktionen havde kastet sig over dem. Endelig en sag, hvor man kunne snakke med uden at skulle læse uendelige notater om teknologiplatforme og amortiseringsprincipper. Her kunne alle lege med, hvis bare man vidste, at det var klart mere funky at skabe 'innovationskraft' end at være 'omstillingsparat'. Selv HR-direktøren havde følt, at hun kunne bidrage.

Der havde kun været et enkelt tilbageslag, da køen af buzz-words var blevet så lang, at visionen ikke kunne være på powerpoint'en. Men der havde direktionssekretariatet vist sit værd: Målrettet var vi gået en skriftstørrelse ned og havde skiftet til bredformat.

Men så var visionen blevet færdig, og nu sad vi her. For hvordan skulle den nye vision kommunikeres til medarbejderne? Oppe fra enden af mødelokalet fiskede kontorchefen efter kreative idéer. Plakater? Informationsmøder? Specialtrykte musemåtter, så medarbejderne altid havde visionen ved hånden, når de blev i tvivl, om ledelsen ... gik ind for innovation.

Omkring bordet sank stemningen endnu et hak. Tanken om en ny kommunikationskampagne var næste ubærlig. Vi havde lige kommunikeret strategiprojektet. Og trivselsplatformen. Og ledelsesinitiativet. Et sted i baghovedet lurede en fornemmelse af, at medarbejderne ikke ligefrem sad og tørstede efter en nye kampagne fra direktionssekretariatet.

Vi havde næsten givet op, da studentermedhjælpen sagde de forløsende ord: "Behøver vi at kommunikere den?"

Omkring bordet lyste øjnene op i begejstring. Det var jo genialt. Visionen var færdig. Direktionen havde haft det sjovt. For en gangs skyld følte de, at de havde fået noget fra hånden. Kunne vi ikke bare stoppe her?

Et øjeblik var der stille, mens vi skævede til hinanden. Var der nogen, der ville sige det? At visionens formål var at sætte strategisk retning for medarbejderne. Og at det måske ville blive svært, hvis vi ... undlod at fortælle medarbejderne om den. Men selvfølgelig var det ikke det.

Få timer senere var den nye vision bragt i sikkerhed på en fjern underside af intranettet, hvor ingen ville opdage den.

Direktionssekretariatet havde slået til igen. ■



Journalist **Maise Njør** og **Per Helge Sørensen**, manden bag comedysuccesen *Djøl med løg(n)*, tager på skift pulsen på dagligdagens genvordigheder.



FÅ DIPLOM I KOMMUNKATION

Styrk dit arbejde og dit CV med et enkelt kursus eller en hel diplomuddannelse. Kurserne er målrettet professionelle kommunikatører og journalister, og du er sikret de allerbedste undervisere.



Lige nu kan du eksempelvis tilmelde dig:

1 — SKAB VÆRDI MED DIN KOMMUNIKATION

København, start 2. november.

Undervisere: Jesper Højberg & Mikkel Jørnvil Nielsen

Skab værdi ved at integrere dit kommunikationsarbejde med organisationens overordnede mål og eksekvere strategien effektivt. Lær at navigere i feltet mellem strategi og praksis og at sætte ind med dine kompetencer netop der, hvor det giver mening.

dmjx.dk/skabvaerdi

2 — RÅDGIVERENS GENNEMSLAGSKRAFT

København, start 6. oktober

Underviser: Anne Katrine Lund

Uanset om du laver medietræning, håndterer organisatoriske udfordringer eller arbejder som indholdsproducent, har du brug for en stærk personlig gennemslagskraft som rådgiver. På dette kursus får du styr på rollen, retorikken og de psykologiske aspekter i relationen med dem, du rådgiver.

dmjx.dk/raadgiver

3 — PROFESSIONEL PROFIL I SOCIALE MEDIER

København, start 21. september

Undervisere: Peter Svarre & Kristian Strøbech

Dette kursus er for dig, der vil have sat retning på den del af din personlige indsats i sociale medier, som er vendt mod det professionelle liv. På kurset får du redskaber til at opbygge en tydelig personlig profil, som andre vil finde attraktiv og værdifuld. Samtidig får du indblik og færdigheder i cutting edge digitale teknologier.

dmjx.dk/profprofil

4 — KOMMUNIKATIONSPLANLÆGNING

København, start 30. september

Underviser: Helle Petersen

Den strategiske kommunikationsplan er drejebogen, der tydeliggør, hvordan du med en målrettet kommunikationsindsats kan nå konkrete mål. Kurset giver dig en teoretisk funderet værktøjskasse, der styrker dit arbejde med at analysere, planlægge, gennemføre og evaluere kommunikationsindsatser i virksomheden.

dmjx.dk/komplanlaegning

STUDIEN



Katja Winsløw fortæller, at hendes mor var lidt nervøs for datterens m de med de fire bandemedlemmer. Katja selv havde ingen problemer med det.

Bandedrenge drømmer også om villa og vovse

Katja Winsløw undersøgte i sit statskundskabs-speciale, hvilke udfordringer unge bandemedlemmer har, når de gennem et aktiveringsforløb vil i uddannelse eller ud på arbejdsmarkedet.

Af *Mads Matzon* / Foto *Petra Kleis*

Katja Winsløw interviewede fire unge mænd. Alle fra bandemiljøer og nu del af en aktiveringsindsats hos en privat aktør. De var i starten af tyverne, og to af dem var lige kommet ud af fængslet – den ene for knivstikkeri.

? Hvordan var det at interviewe dem?

”De havde alle begået noget groft, men de var smaddersøde, når jeg sad og snakkede med dem. De var først lidt skeptiske over, at jeg ville optage samtalerne, men jeg lovede, at deres svar ikke ville blive udstillet i medierne. De var meget skeptiske over for medierne, som, de mener, fremstiller dem som en bande. Selv ser de sig bare som en gruppe venner.”

? Sad du alene med dem?

”Ja. Jeg mødtes med dem under sikre rammer hos den private aktør, men jeg sad alene med dem under interviewene. De var som sagt søde at tale med, og det var også det, jeg havde fået fortalt inden.”

? Hvad fandt du frem til?

”At de faktisk har samme mål som de fleste andre. De drømmer om familie, børn og hus. De ved bare ikke hvordan, de kan opnå det, og de mener, at det er systemet, der skal hjælpe

dem. De har svært ved selv at tage ansvar for at nå derhen. De sætter sig selv i en slags offerrolle, de ikke kan komme ud af.”

? Hvad holder dem ellers tilbage?

”De har ikke realistiske midler til at nå deres mål. De har afvigende normer og overholder ikke regler i samfundet. De mangler motivation for aktiveringen og

“De sætter sig selv i en slags offerrolle, de ikke kan komme ud af”

for at komme i arbejde. De fralægger sig ansvaret og oplever en stempling fra samfundet. Deres netværk holder dem tilbage, og vigtigst af alt så har de en høj grad af stress og uro, som gør, at de har svært ved at strukturere helt grundlæggende ting i deres liv.”

? Hvad betyder det for dem?

”De har mange personlige problemer, og det er ikke noget, som aktiveringsystemet tager så meget højde for.”

? Hvordan kan man så hjælpe dem?

”Det kræver alternative og kreative løsninger, hvor økonomi og refusionsregler i kommunen og jobcentrene måske ikke giver plads til så meget kreativitet i arbejdet med den her slags unge.”

? Hvad kan konklusionen bruges til ude i virkeligheden?

”Jeg har kortlagt en række af de udfordringer, som man i aktiveringsystemet bør være opmærksom på i kontakten med den her gruppe af borgere. Rent personligt kunne jeg godt tænke mig at arbejde med socialområdet enten i en kommune, et ministerium eller i en frivillig organisation, og der kan jeg forhåbentlig bruge mine erfaringer fra specialet til noget.” ■

INFO

SPECIALETS TITEL:
Fra bandekriminalitet til arbejdsmarked.

På egne vinger i riget i midten

MIN KARRIERE:

Julia Kirch Kirkegaard har lært sig kinesisk og rejst det store rige rundt for at forstå landets vindmølleindustri. Det er blevet til en ph.d. om *The Chinese Way: First do it, then solve the problems.*

Af Eva Bøgelund / Foto Michael Daugaard

Julia Kirch Kirkegaards gehør for sprog, toner og kineserier har gjort hende til en speciel djøfer, hvis arme rækker ud og favner teknologi på den ene side og antropologi på den anden, og hvis ben er plantet i riget i midten.

Først troede hun, at hun skulle være koncertpianist. Men sprogøret lokkede hende til en uddannelse som sprogofficer i hæren – russisk og serbisk og udstationering i Kosovo. Så lokkede hendes fascination af alt kinesisk hende til CBS, for dér kan man tage en bachelor i kinesiske studier. Hun lærte sig kinesisk og kom i praktik på ambassaden i Beijing.

'SOL' står for Strategy, Organization and Leadership. Det tog hun sin master i, og hun fik job i et konsulenthus.

Men Kina gnavede som en silkeorm i hende, og så ringede telefonen. Og nu har hun lige forsvaret sin ph.d. på det Beijing-baserede Sino-Danish Center for Education and Research (SDC), som CBS er med i.

Hun skrev om Kinas vindmølleindustri set i vestligt perspektiv og brugte syv måneder på intensivt antropologisk feltarbejde i det store rige.

Du kender sikkert den ofte citerede kinesiske talemåde med, at når vinden blæser, kan man enten sætte læhegn op eller bygge en vindmølle. Når du har hørt om Julias ph.d., kan du lave din egen version: Når vestlige vinde blæser med ny vindmølleteknologi, så skynder kineserne sig så meget med at banke en masse vindmøllefabrikker op, at vingerne falder af og skruerne rasler – og møllerne bliver heller ikke brugt til at lave strøm med hjemme i Kina, men kun til at oversvømme markedet med.



Men Kina synes, det er en helt fin måde at lære på, og at det allerede går meget bedre med de løse skruer. Så hvad nu Vesten? Vil vi tjene en skilling på at hjælpe Kina med at få styr på mølleteknologien? Eller æder de så Vestas? Eller skal vi netop prøve at gå i samarbejde med Kina, så deres billige møller bliver bedre og dermed dyrere?

Alt dét handler Julias ph.d. også om.

"Ud fra vestlig logik virker det galt at opbygge en produktion, som er så teknisk ringe, at en stor del af den nu er lukket ned. Men ud fra kinesisk planøkonomisk logik er det klogt. De havde ikke en vindmølleindustri. Det har de nu. Det er *The Chinese Way*, som en kinesisk vindeksperter sagde til mig: 'First do it, then solve it'. Og nu vil de videre med at få kvaliteten op."

Julias rullekuffert stod altid klar, mens hun var i Kina. For med kinesere kan man ikke lave aftaler i god tid hjemmefra. De svarer ikke.

Men når man så er derude, er de meget mere fleksible, end vi er. 'Nå, så du ringer fra Beijing og gerne vil tale med os. Hvad med i morgen? Kan du tage et fly i aften?'

"Det var hårdt. Men jeg kom hjem med næsten 100 interviews." 900 transskriberede sider. ■

? Hvad skal du nu?

"Godt spørgsmål. På grund af CBS' økonomi er det usikkert, om jeg kan fortsætte med forskningen her. Så jeg sender ansøgninger rundt. Jeg er også i dialog med en virksomhed om en erhvervs post.doc. Det støtter CBS mig med. Det vil i så fald blive den første samfundsvidenskabelige erhvervs post.doc."



? Var det ikke svært at lære kinesisk?

"Man får buldrende hovedpine i starten. Du skal lære i hvert fald 5.000 tegn udenad. Med udtalen greb jeg det an ligesom en sprogofficer: Lyttede bånd og gentog, lyttede og gentog. I Beijing fik jeg mig også en privatlærer. Sproget er indgangen til kinesisk tænkemåde, og de tager hatten af for, at man lærer det."



? Hvordan var det at interviewe kinesiske industrifolk?

"Man skal være obs på kropssproget. Den anden må ikke tabe ansigt. Og så skal man om bag den politiske programsnak i de statsejede virksomheder."

? Hvordan var det at indsamle forskningsdata i Kina?

"De så på mig som en sær fugl. En kvinde, som rejser alene rundt og stiller sine helt egne spørgsmål. Kinesiske ph.d. studerende er helt underlagt deres professor, og de kunne ikke forstå, hvordan jeg kunne gøre det. Jeg var så mærkelig, at døre åbnede sig for mig. Jeg fik meget mere med hjem, end jeg havde håbet på."

? Hvad var det værste og bedste ved Kina?

"Smoggen i Beijing er det værste! Man bliver syg af den. Der er to apps med dagens smogtal. En officiel kinesisk og en amerikansk, som altid har et højere tal. Det bedste er, når kineserne går baglæns i parkerne for at skabe balance i deres qi."





GÅ PÅ
HARVARD
FRA DIN
SOFA



TEMA OM
EFTERUDDANNELSE

Med de gratis universitetskurser – de såkaldte MOOCs – kan du gå efter præcis den spidskompetence, du leder efter. Du kan gå efter et kursusbevis eller nøjes med netop de lektioner, du har brug for. Udbuddet vokser hver dag.

Af *Eva Bøgelund* / Illustration *Mikkel Henssel*

Betragt en MOOC som en lærebog, hvor du læser de kapitaler, som interesserer dig, eller som du her og nu kan bruge noget fra i dit nye job.

Det siger Lasse Jensen, der arbejder i Københavns Universitets centrale MOOC-enhed, om perspektivet for efteruddannelse i de nye online universitetskurser.

”Vi ser det ikke som en fejl ved kurset, hvis folk plukker de ting ud, som er relevante for dem. Hvis du nu har fået job i en NGO, der arbejder med smitsomme sygdomme eller vand og sanitet, giver det måske mening for dig kun at tage de moduler, som handler om lige dét på KUs MOOC om Global Health.”

Tværtimod er det den vej, som fremtidens læring vil udvikle sig mod.

”Behovet for efteruddannelse bliver stort i fremtiden, fordi samfundet ændrer sig enormt hurtigt. Ingen kandidatuddannelse vil kunne holde dig up-to-date til pensionen.

Vi ser også allerede nu, at man i flere brancher ansætter folk på deres *skills* – altså hvad de kan her og nu – og ikke på deres papirer.”

Djøfere er generalister; nu kan de nemt give sig selv kompetencer på snævre specialområder, siger Lasse Staffensen, der selv er djøfer og Program Director på DTU Executive Business School, som udbyder toplederefteruddannelse i DTU-regi.

”Hvis du med efteruddannelse gerne vil flytte dig både fagligt og personligt, kræver det, at du bruger dig selv face-to-face med andre. Men vil du dykke hurtigt ned i noget helt superspecielt, så er MOOCs geniale,” siger Lasse Staffensen.

Træd ind i det globale klasseværelse

Hele 80 procent af de brugere, der har tilmeldt sig en af KUs MOOCs, har allerede mindst en bachelor i forvejen, og mange af dem er i fuldtidsbeskæftigelse.

Det betyder, at MOOCs, som jo typisk har brugere fra hele verden, er et globalt klasseværelse med praktikere inden for et bestemt felt, som ofte ved virkelig meget om emnet i forvejen. »

FAKTA

HVAD

MOOC = Massive Open Online Courses. Er udviklet af og udbudt gratis af universiteter på særlige platforme på nettet.

HVEM

Søg på de store platforme:

- Coursera.org. Stiftet for tre år siden af amerikanske topuniversiteter. Er suverænt den største platform med 100 partneruniversiteter, 12 mio. brugere og over 1.000 kurser. Københavns Universitet, DTU og CBS er på Coursera.
- EdX.org. Stiftet af Harvard, MIT og Berkeley.
- Futurelearn.com. Stiftet af The Open University, UK Eller google dit emne og find videoer og andet MOOC-materiale på nettet og Youtube.

HVIS DU LEDER EFTER VÆRKTØJSKURSER

Coursera og de andre platforme udbyder også et stort antal tools- eller skill courses, som er populære til cv'et. Søg fx på:

- Business & Management
- Economics & Finance
- Statistics & Data Analysis
- Law
- Social Sciences

DU KAN IKKE TAGE EN UNIVERSITETSEKSAMEN ONLINE

- MOOCs er normalt ikke meritgivende og giver ikke ETCS-point.
- Men for et gebyr på typisk 25-50 dollars kan du - hvis du består alle tests - få et kursusbevis til dit cv.
- Coursera faciliterer, at man fx på LinkedIn kan linke direkte til sine Coursera-credentials. Coursera's kursusbeviser er nu de næstmest linkede på LinkedIn efter Microsofts kurser.

ONLINE KURSER I 'DJØF-FAG' FRA KU OG CBS

- Jura på KU: 'Constitutional Struggles in the Muslim World'
- Sociologi på KU: 'Measuring Causal Effects in the Social Sciences'
- CBS: 'Introduction to Consumer Neuroscience & Neuromarketing'
- CBS: 'Social Entrepreneurship'
- CBS (planlagt): 'Leadership in the 21st Century Organizations'
- CBS (planlagt): 'Sustainability in Scandinavia'

FOR SJOV

Tjek KU's populære 'Origins' ud - om universitets, jordens og livets opståen. Hvis du vil have dine børn med: O. E. Wilsons syv fantastiske gratis, interaktive e-bøger om Life on Earth.



”Vi kan se det på de debatter, som kører derinde. Det er på højt niveau, når folk udveksler. Der opstår et globalt, fagligt community, hvor folk med stor iver deler viden og hjælper hinanden, mens de lærer om et bestemt emne. Dét, at kurserne også kan fungere som professionelle netværk, er guld værd, hvis du fx skal udstationeres,” forklarer Lasse Jensen fra KU.

KU har også selv opdaget, hvor utroligt langt man kommer ud via sine MOOCs.

Halvandet år efter den første KU-MOOC åbnede, havde over 320.000 meldt sig til et af de første otte kurser fra KU, og undervisningsvideoerne var set næsten tre millioner gange.

Viden produceret direkte til lifelong learners

Men universiteterne står langt fra alene på fremtidens markedsplads for gratis viden produceret direkte til lifelong learners. De risikerer snarere at blive kørt bagud.

Allerede nu bliver der produceret masser af åbne online læringsmaterialer - af NGO'er, organisationer og private virksomheder.

“Vil du dykke hurtigt ned i noget helt superspecielt, så er MOOCs geniale”

Lasse Staffensen, Program Director på DTU

”Jeg har fx set en MOOC om at brygge øl lavet af et bryggeri. Via kurset kan bryggeriet pleje og eje en relation til en masse mennesker, som interesserer sig for øl og bryggekunst,” forklarer Lasse Jensen fra KU.

Der er også gået masser af penge og venture kapital i det. De små start-up gazeller, som var først med at udvikle ny computerbaseret læringsteknologi, bliver nu opkøbt, som var de sociale medier.

Der sker hele tiden nyt. På Coursera – som er verdens pt. største platform for gratis online universitetskurser, og som KU er med på – kan man fx nu lave såkaldte cohorts – lukkede grupper, så virksomheder kan sende en hel afdeling på det samme gratis online kursus samtidig.

Ny viden om læring

At udvikle og drive MOOCs giver en unik indsigt i, hvordan folk lærer, siger Lasse Jensen.

Via data fra online læringsplatforme som Coursera kan man måle, hvilket kursusdesign der virker mest motiverende.

Hvad er fx det perfekte tempo for en undervisers talestrøm (overraskende højt). Eller hvor lange forelæsningsvideoerne må være (overraskende korte), og hvor tit man må afbryde med quiz'er. Og meget, meget mere.

”Nu har vi pludselig statistiske data på det. Det vil blive brugt til at udvikle og forbedre læringsteknologierne dramatisk. Vi kan højne undervisningskvaliteten – også for de almindelige studerende, som i stigende grad vil møde digitale læringsteknologier og online elementer som en integreret del af deres studier.”

Endnu findes der ikke en søgemaskine, som er specialiseret i at finde kurser og andre online læringsressourcer. Men søg på Google og se, hvad der kommer frem af lækker læring. Gratis. ■

LÆS MERE HER

www.moocs.ku.dk
www.coursera.org/ucph

MINDFUL BRAIN

In Business, Health Care and Society

29-30 OKT. 2015

Normalpris 3295,- // Earlybird 2795,-

billetnet
ticketmaster Danmark

KØB DIN BILLET HER
WWW.BILLETNET.DK

**KEYNOTE
SPEAKER Dr. Dan Siegel**
3 X NEW YORK TIMES BESTSELLER

Professor i Neuro-Psykiatri, Founding co-director of
Mindful Awareness Research Center, UCLA

KONFERENCEN AFHOLDES
PÅ DEN SORTE DIAMANT

Er du interesseret i, hvordan du bevidst kan arbejde med din hjerne? Vil du vide noget om mindfulness og beslutningstagning? Om hvordan sårbarhed kan blive en mulighed for styrke og transformation? Om fremtidens bud på integration af mindfulness i arbejdslivet?

Bliv opdateret på banebrydende forskning, teori og praksis inden for mindfulness og hjernen, leveret af ledende profiler på området fra Norden og af Dr. Dan Siegel, en absolut verdenskapacitet, som gæster Danmark for første gang.

Læs mere: www.jeanetteoxlund.dk

Tilmeld dig nu: billetnet.dk
(NB! begrænset antal earlybird- og VIP-billetter)

CBS lærer af at gå online

Da *Copenhagen Business School* uploadede deres første gratis onlinekursus, hentede de deltagere fra 180 forskellige lande. Nu har de et kursus på vej, som er en film om en mislykket topchef.



Af Eva Bøgelund / Illustration Mikkel Henssel

Da CBS 1. september sidste år gik i luften med deres første gratis onlinekursus – Social Entrepreneurship – tilmeldte 24.000 fra 180 lande sig. Da kurset sluttede 1. december havde 400 gennemført hele kurset og fået bevis på det, hvilket er 1,6 procent af de tilmeldte.

Det lyder af lidt, men det er flot, for det er læring, ikke gennemførelsesprocenter, som de gratis såkaldte MOOCs handler om.

Formålet var, at der skulle komme gode idéer til socialøkonomiske virksomheder ud af kurset, og det kom der. Der blev indleveret 100 forretningsplaner som afsluttende gruppeopgave. Et panel kårede de bedste hold, som var fra Nigeria, Indien, Schweiz og Australien. Hvert vinderhold fik udloddet en del af en på forhånd indsamlet lille opstartskapital. Og ikke mindst: Underviserne følger nu de fem nyetablerede virksomheder fremover. Kurset bliver gentaget.

CBS's MOOC nr. to handler om brug af hjerneforskning i markedsføring.

Vi lærer af det

CBS har valgt at blive partner på verdens pt. største læringsplatform for online

universitetskurser – Coursera – som også KU og DTU er på, og har foreløbig lovet at levere fem MOOCs til Coursera.

Når CBS kaster energi i det, skal det ses som en investering i fremtiden.

”Vi skal være med her, og vi skal lære af det,” fastslår prodekan for læring på CBS, Annemette Kjærgaard.

”Som universitet er vi nødt til at få vores læringsstrategier bredt ud online, fordi fremtiden vil kræve af os, at vi kan levere digital læring på højt niveau både til vores studerende og andre. Og så markedsfører vi også CBS.”

Bruger det som efteruddannelse

CBS har lagt forsigtigt fra land og udvikler intet til online brug, som ikke også kan bruges i den almindelige undervisning på CBS.

Men det er samtidig tydeligt, at folk verden over bruger MOOCs som led i efter- og videreuddannelse, siger Annemette Kjærgaard.

Med de to første MOOCs oplevede CBS dels, at de fleste af deltagerne i forvejen havde en uddannelse. Dels at der var ønsker om, at deadlines lå, så man kunne arbejde på kurset i weekenden.

”Det er et tegn på, at brugerne er i job

og tager disse kurser som noget ekstra. Man ved fra andre studier i MOOCs, at det i høj grad er *lifelong learners*, som er vant til at tilegne sig viden,” siger Annemette Kjærgaard.

Film om den svære rolle som leder

Lifelong learners vil uden tvivl også være nogle af dem, som klikker sig ind på CBS' næste MOOC: 'Leadership in the 21st. Century Organizations'.

Det bliver udviklet af CBS-professor Robert Austin, der er amerikaner og tidligere professor på Harvard Business School, og er en dramatiseret case story i spillefilmslængde om fire år i en talentfuld, men mislykket topleders liv – som Austin producerer med hjælp fra en kvindelig, amerikansk teaterinstruktør.

MOOC nr. fire skal handle om Corporate Social Responsibility, som CBS har en særlig profil på.

Den femte står stadigvæk åben.

”Vi er kommet til det punkt, hvor vi for alvor skal beslutte, hvad vi strategisk vil bruge satsningen på MOOC til. For nu er interessen der. Da vi begyndte, måtte vi 'prikke' forskerne til det. Nu kommer de selv og foreslår emner,” siger Annemette Kjærgaard. ■

STYRK DIN KARRIERE

TAG EN MASTER PÅ RUC

INFORMATIONSMØDE 11. MAJ KL. 17

MASTER I PROFESSIONEL KOMMUNIKATION

- Kom på forkant med den nyeste viden
- Bliv en dygtig praktiker, der arbejder med teori og metode
- Lær at planlægge, producere, udøve og evaluere kommunikation
- Højt fagligt niveau, der svarer til en kandidatuddannelse
- Koster 68.000 kr. Tager to år på deltid
- Ansøgningsfrist 1. juni 2015

www.ruc.dk/mpk

Tilmelding nødvendig
skriv til Daniel Lord på: djl@ruc.dk



RUC
Roskilde Universitet



Stort udvalg og karismatiske undervisere

Asger Rønn Jensen, 26 år og cand.scient.adm., mener, at det geniale ved MOOCs er fleksibiliteten og det høje faglige niveau.

Af Eva Bøgelund / Foto Nana Reimers

Da specialet var næsten færdigt, og det trak op til et job som fuldmægtig i Digitaliseringsstyrelsen i Finansministeriet, gik Asger Rønn Jensen på nettet og fandt et gratis online kursus – et såkaldt MOOC – i *'Developing Innovative Ideas'* udbudt af University of Maryland.

Gode idéer får man brug for i ethvert job, tænkte han.

Da han så sad i sit nye job i Digitaliseringsstyrelsens Center for Infrastrukturprojekter og Udbud, fandt han en MOOC om *'Microeconomics Principles'* udbudt af University of Illinois på platformen coursera.org. Han havde ikke puslet med mikroøkonomi siden bachelor-tiden på RUC og syntes, at han lige burde genopfriske terminologien.

Det er det geniale ved MOOCs, fastslår han. Der findes næsten alt, det er fleksibelt, og niveauet er højt. Du bestemmer selv hvornår, hvor meget og hvor nørdet.

Det betyder ikke, at det ikke stadig er sådan, at man lærer bedst ved at mødes og tale med andre om det, man lærer, understreger han. Men MOOCs er kommet for at blive som efteruddannelse.

Verdens bedste undervisere på din iPad

Mens han læste, var han et halvt år i praktik som Research & Technology Associate i Silicon Valley hos Innovation Centre Denmark – Udenrigsministeriets og Forskningsministeriets fremskudte post i det højteknologiske epicenter i Californien.

Dér så han, hvordan der blev udviklet nye online lærings-teknologier i rasende fart af nye, innovative iværksættervirksomheder. EdTech-virksomheder kalder man dem.

Asger fik aldrig et kursusbevis i *'Microeconomics Principles'*. For han tog ikke den afsluttende prøve.

”Men det er netop også en pointe. MOOCs bliver enormt kritiseret for, at folk falder fra og ikke gennemfører. Men jeg

brugte det som en hurtig måde at få læst op på stoffet. Jeg plukkede dét ud, jeg havde lyst til. Jeg skulle ikke bruge et bevis. Eksamensbeviser er gammeldags tænkning. Det så vi også i Silicon Valley.”

Noget af det bedste ved MOOCs er, at du får adgang til meget engagerede og karismatiske undervisere inden for et bestemt felt fra hele verden, siger han.

”Flere af de undervisere, jeg havde på universitetet, ville jo nok hellere forske end undervise os. Jeg tror, hele vores undervisningssektor kommer til at justere den måde, der undervises på. Da jeg blev fær-

dig sidste sommer, var det stadig et dogme, at undervisning som udgangspunkt foregår foran en tavle. I fremtiden bliver det en blanding af tavle og online. Det kan betyde, at der bliver mere tid til at hjælpe den enkelte elev eller studerende.”

Men det er en helt anden historie.

Når det skal være for sjov, er han helt vild med, hvad de finder på inde på Khan Academy – en nonprofit undervisningsportal for grundskole og gymnasium med alle fag kørt igennem fra 1. klasse og op. Prøv fx matematik for de små. ■

“Jeg tror, hele vores undervisningssektor kommer til at justere den måde, der undervises på”

Asger Rønn Jensen



MOOCs er fleksible. Du bestemmer selv hvornår, hvor meget og hvor nørdet, siger Asger Rønn Jensen.

VERDENS BEDSTE MBA-PROGRAMMER

Af Mikkel Krogh / Illustration Mikkel Henssel



Harvard beholder førertrøjen

Der findes efterhånden et stort udvalg af forskellige ranglister over internationale MBA-programmer. De måler alle på nogenlunde samme indikatorer som fx publiceret forskning, studerende pr. underviser, underviser- og studenterdiversitet samt ikke mindst lønstatistik efter endt studie.

Financial Times baserer deres rangliste på 20 forskellige indikatorer, hvoraf løn tre år efter endt studie samt lønforskel før og efter MBA-titlen tillægges den største vægt.

Selvom de amerikanske MBA-programmer fortsat dominerer listen, har flere europæiske og asiatiske programmer også fået topplaceringer. Listen toppes for tredje år i træk af amerikanske Harvard.

TOP 10 MBA-PROGRAMMER 2015

- 1 Harvard Business School, USA
- 2 London Business School, England
- 3 University of Pennsylvania: Wharton, USA
- 4 Stanford Graduate School of Business, USA
- 5 Insead, Frankrig/Singapore
- 6 Columbia Business School, USA
- 7 Iese Business School, Spanien
- 8 MIT: Sloan, USA
- 9 University of Chicago, Booth, USA
- 10 University of California at Berkeley, USA

Læs mere om indikatorer og se den komplette rangliste her:
rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2015

Verdens bedste online-MBA er spansk

Det er ikke længere nødvendigt at flytte til udlandet, hvis du vil have fingre i en af de prestigefyldte MBA-grader. Flere og flere internationalt anerkendte institutioner tilbyder i dag online MBA-programmer, og efterspørgslen er stigende. Det fremgår af QS Distance Online MBA Ranking, som årligt måler kvaliteten og efterspørgslen af online MBA-programmer.

I 2008 overvejede 4,4 procent af MBA-ansøgere at tage uddannelsen online, mens tallet i dag er 27 procent.

"Det øgede antal af sofistikerede online uddannelser betyder, at flere og flere kandidater nu kan tage verdensklasse business-uddannelser uden at flytte eller tage orlov fra deres arbejde," siger Nunzio Quacquarelli, direktør i QS.

For andet år i træk topper den spanske IE Business School listen over online MBA-programmer. Programmernes kvalitet bliver målt på 18 forskellige indikatorer.

TOP 10 ONLINE-MBA 2015

- 1 IE Business School, Spanien
- 2 Warwick Business School, England
- 3 Indiana University Kelley School of Business, USA
- 4 Manchester Business School, England
- 5 Thunderbird School of Global Management at ASU, USA
- 6 Temple University, Fox School of Business, USA
- 7 Oxford Brookes University, England
- 8 The Open University Business School, England
- 9 Naveen Jindal School of Management - UT Dallas, USA
- 10 Drexel University, USA

Læs mere om indikatorer og se den komplette rangliste her:
topmba.com/onlinemba

VÆRD AT VIDE OM MBA

Overvejer du at kaste dig over en MBA? Djøfbladet giver en kort introduktion til de forskellige muligheder.

Af *Annette Schultz Jørgensen* og *Trine Beckett* / Illustration *Mikkel Henssel*

MBA-programmer har normalt et bredt fagligt sigte og fører dig rundt i de klassiske erhvervsøkonomiske ledelsesdiscipliner som organisationsanalyse, HR, marketing, økonomistyring, regnskab og strategisk ledelse. De fleste MBA-programmer indeholder også valgfag og afsluttes med en større opgave. På visse programmer har du dog også mulighed for at specialisere dig i en særlig retning, fx inden for bæredygtighed, forandringsledelse, logistik eller teknologi.

TRE TYPER MBA-uddannelser:

Fuldtids-MBA: Tager på de fleste uddannelsesinstitutioner ét år. Visse steder udbydes den dog over to år. Du skal som minimum have to års erhvervs erfaring.

Deltids-MBA: En populær måde at opnå sin MBA-grad på er gennem et deltidsstudie, mens du arbejder. Deltids-MBA'en kaldes mange steder for Executive MBA eller E-MBA og kræver mindst tre års erhvervs erfaring og visse steder også ledererfaring. Undervisningen foregår som regel på fredage og i weekender en til to gange om måneden. Nogle E-MBA-programmer kan gennemføres på mellem 18 eller 24 måneder. Flere MBA-skoler udbyder dog også en fleksibel version, hvor du kan tage et modul ad gangen og udskyde de øvrige til senere. Du skal dog færdiggøre det samlede studie inden for fem eller seks år afhængigt af skolen.

Fjernstudie: Endelig kan du også læse MBA som fjernstudie. Studiet gennemføres med næsten ingen eller ganske få konfrontationstimer.

SÅDAN BLIVER DU OPTAGET

Hvert MBA-program optager mellem 25 og 50 studerende om året, og for at blive optaget skal du sende en personlig ansøgning med forskellige udtalelser og anbefalinger. På mange MBA-skoler vil du derefter blive indkaldt til en personlig samtale og bedt om at gennemføre en test. Det kan være en GMAT (Graduate Management Admission Test, red.), der tester folks potentiale som MBA-studerende: Deres sproglige evner, skrivefærdigheder og den analytiske og matematiske forståelse.

HVAD KOSTER EN MBA?

Prisen på en MBA i Danmark svinger fra ca. 100.000 kroner for den billigste til 500.000 for den dyreste. Prisen dækker ud over udgifter til undervisning også rejseudgifter. Visse programmer har desuden indlagt et selvstændigt personligt lederudviklingsforløb i uddannelsen, som du betaler ekstra for. ■

INFO

MBA-uddannelser i Danmark

MBA er ikke en beskyttet titel og kan derfor i princippet udbydes af hvem som helst. Offentlige udbydere som universiteter og handelshøjskoler skal dog leve op til en række krav, og uddannelserne skal godkendes af Uddannelses- og Forskningsministeriet. Private udbydere vælger normalt en eller flere internationale akkrediteringer som kvalitetsstempel for uddannelsen.

PRIVATE UDBYDERE I DANMARK:

- Henley Management College. Privat engelsk uddannelsesinstitution med repræsentationskontor i København og Århus.
- AVT Business School, København.
- Business Institute, Aalborg.
- IBA, International Business Academy, Kolding.
- Edinburgh Business School, København.

OFFENTLIGE UDBYDERE:

- Copenhagen Business School, CBS, København.
- Aarhus Universitet Business and Social Sciences.
- Syddansk Universitet.
- Aalborg Universitet.
- Danmarks Tekniske Universitet, DTU, København.



AKADEMIKERPAR SØGER LEJLIGHED I KØBENHAVN

Da min kæreste og jeg begge har fået fuldtidsjob i Hellerup, København efter at have afsluttet vores uddannelser på Aarhus Universitet, søger vi nu efter en lejlighed. Vi søger primært i København Ø eller Hellerup, men er også åbne over for andre beliggenheder. Vi kan overtage lejligheden fra nu af og frem efter. Vi håber, der er en, der kan hjælpe os! Kontakt kial@live.dk
Telefonnr.: 28511715

JURASTUDERENDE SØGER BOLIG

22 årig pige søger 1 el. 2-vær. lejlighed m. eget køkken og bad. Ikke-ryger, ingen husdyr, solid økonomi (2 studiejobs). Overtagelse 01. maj eller senere. Max 6.000 kr. incl. forbrug. I Aarhus C eller N tæt på universitetet.
Kontakt lotteseirup@stofanet.dk
Telefonnr.: 28917703

3-VÆR. LEJLIGHED MED SOLRIG ALTAN I ÅRHUS C

Lejligheden på 77 m² er renoveret i 2004, meget velholdt og indflytningsklar. Stort køkken/alrum med adgang til altan, hvor der både er plads til grill og cafésæt. Dejligt badeværelse med opmuret bruseniche, vaskemaskine og spejlskabe. Entré med faste skabe, hyggelig opholdsstue med adgang til soveværelse.
Fællesudgifter for 1.050 kr./md. og ca. 5.000 kr. aconto varme. Sælges for 2.300.000 kr.
Kontakt h_rosenvinge@hotmail.com
Telefonnr.: 52656595

VI SØGER 2-3 VÆR. LEJEBOLIG

Vi søger en 2-3 vær. lejebolig med overtagelse fra 1.sept. eller før. Vi vil super gerne bo på Amager, men Frederiksberg, Nørrebro, Vesterbro, Østerbro eller Sydhavn har også interesse. Huslejen må max. være på 8000 kr. inkl. udgifter. Jeg hedder Nete Sørensen og kommer oprindeligt fra Jylland, men har boet de sidste 6 år i København. Min kæreste Nicholas kommer fra Greve, og vi har boet sammen de sidste 3 år. Jeg selv er 28 år og studerer kommunikation på Københavns Universitet, hvor jeg er færdig om et år. Nicholas er 32 år og arbejder i Tivoli. Vores lejemål ophører d.1. sept. 2015, og vi søger derfor en ny lejlighed.
Kontakt netemies@gmail.com
Telefonnr.: 28552872

ANDELS- ELLER EJERBOLIG, KBH Ø, V, N, S ELLER FRB (2-VÆR, ALTAN)

Jeg er på udkig efter en andels- eller ejerbolig ideelt set beliggende på Østerbro eller Frederiksberg. Vesterbro, Nørrebro eller starten af Amager kan dog også have interesse. Ønskes: 2 værelser med altan eller mulighed for etablering altan. Min. 1. sal. Andel: Max 1 mio.kr. + 4.000 kr. i boligydelse. Ejer: Max 1,6 mio.kr. Jeg er 30 år, uddannet på Aarhus Universitet og bor nu i København på 7. måned. Da jeg er utroligt glad for byen, ønsker jeg at slå mig ned permanent.
Kontakt natasha.ulrich@hotmail.com
Telefonnr.: 20735100

28 ÅRIG KVINDE MED FAST INDKOMST SØGER LEJEBOLIG I KØBENHAVN

Jeg er nyuddannet cand.merc.EMF fra CBS med fast job og søger egen lejlighed i København på min. 50 m² til maks. 6-8.000 kr. pr. mdr. Jeg foretrækker at blive boende på Frederiksberg, men Kbh. Ø, K, V eller N har også interesse.
Kontakt liseholm86@hotmail.com
Telefonnr.: 22678903

FERIEBOLIG

SYDFRANKRIG NÆR MONTEPELLIER MIDT I VINMARKERNE

Dejligt feriehus i vinlandsby ca. 40 kilometer fra Middelhavet. Huset har pragtfuld udsigt og stor swimmingpool med 3 soveværelser, dog bedst egnet til 4 personer. Stor badesø i nærheden, skøn natur og vinsmagning lige i nærheden. Ledige uger i sommer - skoleferien kr. 7.500 pr. uge ellers kr. 5.000.
Kontakt kv@rpl59.dk
Telefonnr.: 28406688

SOMMERHUS I VRIST VED VESTKYSTEN

Dejligt rummeligt 155 m² ny renoveret sommerhus med masser af historie, kun 4 min. gang fra Vesterhavet og 10 min. kørsel til Danmarks lækreste børnevenlige strand, Jyllandsakvariet og Kystcentret. Huset er velegnet til 2 familier (4 voksne og 4-6 børn) Det indeholder 3 stuer, stort badeværelse + gæstetoilet. Dejlig ugenert naturgrund og hyggelige træterasser. Udlejes i uge 25-35, pris 6.500 kr. pr. uge inkl. forbrug.
Kontakt kristian_levfve@hotmail.com
Telefonnr.: 27828295

LÆKKER FERIELEJLIGHED SYD FOR BARCELONA UDLEJES

Måske vores taglejlighed i Benicarlo er din næste feriedestination. Lejligheden er fordelt på to etager - på den ene etage er der køkken, stue, badeværelse og 20 m² altan og ovenpå er der to værelser, et badeværelse og 16 m² altan. I alt er der 6 sovepladser. Lejligheden ligger 400m fra kysten, tæt på indkøb og ikke langt fra en 8 km lang strandpromenade. Fra Barcelona lufthavn tager det ca. 2 timer i bil, og der er masser af udflugtsmål i nærheden.
Kontakt annenyhuus@yahoo.com
Telefonnr.: 28138871

VESTERHAVET - LIMFJORDEN - NATIONALPARK THY

Nyt sommerhus med 6 senge i tre værelser + 2 senge i gæsteanneks. Vaskemaskine, opvaskemaskine, mikroovn. Wifi-internet, TV, DVD, brændeovn, Weber-grill og solrige terrasser. Tæt på skov, strand, lystbådehavn, golfbane og (www.nordvestsafari.dk). Gratis adgang til det nye og børnevenlige Syddth Svømmebad.
Pris:3.000-4.000/uge.
Kontakt helga@heide.dk
Telefonnr.: 40104169

SOMMERHUS I TISVILDE PÅ STOR NATURGRUND

Unikt sommerhus i kunstnerhjem. Helt ugeneret på kæmpe naturgrund op til Tisvilde Hegn. Cykelafstand til strand og is. Ledigt i uge 27, 28, 33 og 34. Tjek det ud her og kontakt mig.
<https://www.airbnb.dk/rooms/3378604>
Kontakt gfh@digst.dk
Telefonnr.: 40906073

Deloitte.



Kan man lede uden at styre?

Deltag i StyringsAgenda 8. september 2015 og hør, hvordan du kan styrke ledelsen i den offentlige sektor med effektiv styring – og omvendt.

Tilmeld dig på styringsagenda.deloitte.dk



JEG SAVNER IKKE DANSK POLITIK

Christian Friis Bach fik for halvandet år siden en ufrivillig hovedrolle i GGGI-sagen om Lars Løkke Rasmussens rejseudgifter, som kostede ham jobbet som minister. I dag har den tidligere radikale politiker en toppost i FN's Økonomiske Kommission for Europa i Genève og ingen planer om at komme tilbage i dansk politik, som efter hans mening har udviklet sig til en kampplads, hvor mediehandteringen overskygger den politiske proces og resultaterne.

Af *Anne-Marie Mohr Nielsen*
Fotos *Violaine Martin* samt *Daniel Hjorth*
og *Karsten Bidstrup/Polfoto*







Der er forskellige måder at være politiker på, og det skal der være plads til. I sidste ende må vælgerne dømme, siger Christian Friis Bach.

Christian Friis Bach og Lars Løkke Rasmussens skæbner var uløseligt smedet sammen, da den såkaldte GGGI-sag og afsløringen af Venstreformandens rejseudgifter rullede i 2013, eftersom Christian Friis Bach var ansvarlig minister for området. Herefter tog de to politikeres skæbner fundamentalt hver sin drejning. Christian Friis Bach valgte at trække sig som udviklingsminister, efter det kom frem, at han selv havde været med til at godkende klimaorganisationens omstridte rejseregler på et møde, selvom han gentagne gange havde benægtet, at han kendte GGGI's rejsepolitik på området. Lars Løkke Rasmussen besluttede modsat at blive ved roret trods massivt pres om at gå af fra mange sider.

Rod i rejsebudgetterne – og i ministeriet

Adspurgt om han i bagklogskabens lys synes, at det var 'fair', at hans ministerkarriere fik en brat afslutning på grund af de aktuelle begivenheder, lyder svaret: "Det var, som det var. Der er ting, der er vigtige, og der er ting, der er rigtig vigtige. I den periode døde min far, og min kone var syg. Det betød mere. Jeg bebrejder ikke Lars Løkke eller bærer nag, og jeg er

stadig gode venner med ham og alle andre politikere fra den periode. Det var en fejl, der skete i mit ministerium, som jeg ikke havde en jordisk chance for at kende til. Jeg havde endda spurgt gang på gang om, hvorvidt det svar, jeg fik, var korrekt, som den redegørelse, der er lavet, viser. Og så viste det sig alligevel at være forkert."

Men er det efter Christian Friis Bachs mening 'forståeligt', at sådan noget kan ske i et ministerium? "Nej, det burde slet ikke kunne ske," siger han og fortsætter: "Men der var sket en udskiftning på nogle centrale poster kort tid før, og så var der nogle klare systemfejl, som man har forsøgt at rette op på efterfølgende. Jeg fik en dagsorden uden underpunkter, og derfor kunne jeg ikke se det underpunkt, hvor vi havde godkendt de der rejseregler. Det er for mig i dag stadig en umådelig stor gåde, hvordan der kan have siddet nogen og fundet de faktiske referater, men uden at opdage, at der faktisk var et underpunkt. Men det værste var, at man ventede med at fortælle det til mig. Man gik lidt i panik – det er i hvert fald min teori – og det kan jeg godt forstå, fordi det var en grel fejl, der skete et par uger før kommunalvalget, efter sagen havde været på avisernes forsider i ugevis. Det eneste vi ikke måtte fejle på, det var at sige, om vi vidste det eller ej. Og det gjorde vi så, hvilket er grunden til, at jeg øjeblikkeligt traf beslutningen om at gå af."

“Selvom min tid som minister var spændende, var det også en hård tid. Jeg blev hele tiden målt på, hvor meget jeg var i pressen”

Christian Friis Bach

“Der er efter min mening for mange spindoktorer. Hvad der ikke bliver spildt af ressourcer på den interne koordinering om, hvem der siger hvad, hvornår og hvorfor”

Christian Friis Bach

Duksedrengen

Begivenhederne efterlod Christian Friis Bach med et 'eftermæle' som en samvittighedsfuld og hæderlig mand, der tog sit politiske ansvar, og såvel politiske kollegaer som modstandere var chokerede, rystede og forundrede over sagens udfald. Men opfatter han sig selv som 'duksedrengen' og hovedpersonen Lars Løkke Rasmussen som 'klassens slemme dreng', fordi han blev på sin post? Hertil svarer han:

”Jeg lagde som minister stor vægt på at stå for åbenhed og ansvarlighed. Så når sådan noget sker, var beslutningen ikke svær for mig at træffe, selvom jeg var utrolig engageret i den internationale del af arbejdet. Men jeg vil på ingen måde dømme Løkke, og jeg pudser ikke glorien. Jeg har stor respekt for politikere, der som Løkke kæmper til det sidste. Det gjorde socialdemokraternes Morten Bødskov også på samme tid som justitsminister. Det er måske de politikere, der overlever på sigt, frem for politikere som mig, der ret hurtigt tager konsekvensen og stopper. Der er forskellige måder at være politiker på, og det skal der være plads til. I sidste ende må vælgerne dømme.”

Fra andedammen til FN

Christian Friis Bach fortsatte efter sin tumultariske afgang som medlem i de Radikales folketingsgruppe, hvor han blev udnævnt til gruppeformand. I sommeren 2014 forlod han helt dansk politik til fordel for en stilling som leder af FN's Økonomiske Kommission for Europa i Genève (UNECE). Her møder jeg Christian Friis Bach på hans kontor i FN's gigan-

tiske hovedkvarter i byen med en fabelagtig panoramaudsigt over Genève-søen. Christian Friis Bach føler personligt, at det er det bedste job, han nogensinde har haft: ”Lige nu er det mig blandt andet betroet at udmønte en af de fineste konventioner, nemlig Aarhus-konventionen skabt i Aarhus. Den handler om, at borgere skal have lov til at have adgang til information om lokale, nationale og internationale miljø-sager og de beslutninger, der træffes, og til at føre en retssag, hvis der for eksempel kommer en fabrik, der forurener. Det er den fineste sammensmeltning af menneskerettigheder og miljø-kamp, noget af det jeg har arbejdet med – og for – hele mit liv”.

UNECE har med områder som økonomisk analyse, statistik, bæredygtig energi, handel samt industri- og erhvervsudvikling at gøre. Organisationen har et lidt 'støvet' image, men det, synes Christian Friis Bach, er fejlagtigt. Han kalder som sin forgænger på posten UNECE for en 'uopdaget perle': ”Det er en fantastisk lille organisation, som påvirker mange borgers liv hver eneste dag ved at udvikle standarder, anbefalinger og bindende konventioner om fødevarer, bilsikkerhed og alle mulige andre ting. I de områder i verden, hvor de her standarder ikke er implementeret, kan du eksempelvis opleve at købe en bil, som er helt magen til dem, der kører rundt i Europa. Indtil du finder ud af, at sikkerhedsudstyret er pillet ud af den for at spare penge eller lignende. Og så kan jeg godt lide hele visionen bag min organisation. Den handler om, at vi kan skabe fred gennem samarbejde. Selvom landene har svært ved at enes, kan vi få dem til at samarbejde om alt muligt lige fra kvaliteten på æbler, vejskilte, transport af



“Mit job kan sammenlignes med en stilling på ministerniveau i Danmark, men som dansk minister var jeg klart mere privilegeret”

Christian Friis Bach

farligt gods til grænseoverskridende luftforurening, hvilket på sigt kan føre til fred og fremgang. Vi ser det i Ukraine lige nu. Alle er i gang med at indføre sanktioner og bryde båndene. Men det er i virkeligheden det modsatte, vi har brug for mellem Øst og Vesteuropa, og det er vi sat i verden for at sikre.”

Christian Friis Bach oplever en stor kulturforskel mellem ministergangene i Danmark og chefgangene i FN:

”Her er blandt andet en helt anden arbejdskultur. Folk arbejder mere, hvilket forhåbentlig skyldes, at vi er mere effektive i Danmark. Vi er på den måde lidt forkælede derhjemme og har gode arbejdsbetingelser. Hermed ikke sagt, at vi ikke har fortjent det. Mit job kan sammenlignes med en stilling på ministerniveau i Danmark, men som dansk minister var jeg klart mere privilegeret. Når jeg rejste, var jeg normalt ledsaget af 3-4 personer, mens jeg her rejser alene, selvom jeg skal mødes med ministre og præsidenter og virkelig levere.”

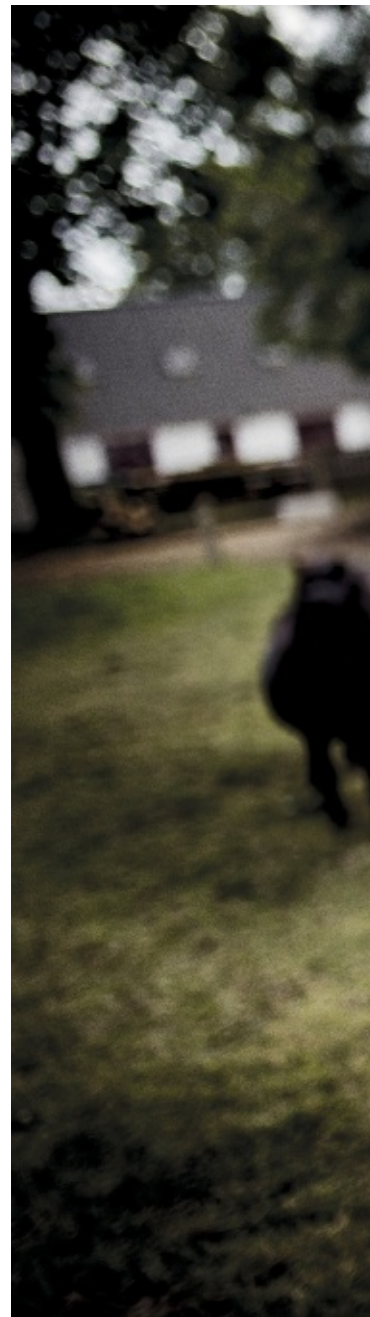
Hele paletten rundt

Jobbet som udviklingsminister og FN-topposten er kun en lille del af det, Christian Friis Bach har kastet sig over i tidernes løb, afslører hans CV. Han har nemlig været i nærmest samtlige brancher. Landmandssønnen fra Brokøb på Vestsjælland er oprindelig uddannet agronom fra Landbohøjskolen og tog i 1996 en ph.d. i international økonomi fra samme institution. Desuden har han en tillægsuddannelse fra Danmarks Journalisthøjskole.

Christian Friis Bach har igennem sin karriere bl.a. været adjungeret professor i international økonomi ved Københavns Universitet, særlig rådgiver for EU-kommissær Connie

Hedegaard, stifter af virksomhederne ViewWorld og Worldbarrow, international chef i Folkekirkens Nødhjælp, konsulent for Verdensbanken, Udenrigsministeriet, EU med flere og ansat ved DR Orientering. I sin fritid har han været aktiv i en række frivillige organisationer heriblandt Mellempolit Samvirke, hvor han har været formand. I 1993-94 var han initiativtager til dannelsen af Max Havelaar Fonden i Danmark og fik i den forbindelse Fords Initiativpris. Han har desuden en overgang været valgt ind i kommunalbestyrelsen i Egedal Kommune.

Christian Friis Bach 'indrømmer', at det kan forekomme en anelse vanskeligt at finde en rød tråd i hans karriere: ”Jeg har nærmest lavet alt, hvad man kan drømme om. Men selvom mit karriereforløb kan virke lettere kaotisk, synes jeg alligevel, at der har været en rød tråd. Nemlig det internationale, dog nok knapt så meget, da jeg malkede køer som landbrugselev. Der har et par gange været unge mennesker, som har spurgt mig, om jeg vil være deres mentor. Men jeg ville være en elendig mentor, for jeg kan ikke fortælle dem, at de bare skal gøre sådan og sådan. Det bedste råd jeg kan give videre er, at man skal brænde for det, man laver, hvad end det så er. Man behøver måske ikke altid have den store strømlinede plan.”





I sin fritid passer Christian Friis Bach sit 60 tønder store fritidslandbrug ved Ganløse i Nordsjælland.

Christian Friis Bachs forældre var gode venstrefolk fra Jylland, der mente, at man skal være med i et politisk parti og tage del i lokalsamfundet, hvilket har præget ham. Milepælen for ham blev imidlertid en bog, fortæller han:

”Det var bogen ”Oprør fra midten” af Niels Meyer, Kristen Helveg Petersen og Villy Sørensen, som jeg læste i 2.G. Den handler om, at man kan lave sit lokalsamfund og hele verden om, hvis man engagerer sig og arbejder sammen. Det var med til at ændre mit verdenssyn, og det var også dengang, jeg blev radikal. Jeg kæmpede for at redde pandaen, for at få folk ud af fængslerne og alt muligt andet. Jeg kørte også rundt på en budcykel med en kasse foran og lavede kaffedemonstrationer for at sælge fair trade kaffe i brugsforeningerne rundt omkring. Det brugte jeg halvdelen af min ungdom på.”

Dansk politik er forrået

Christian Friis Bach har ingen planer om at gøre come back i dansk politik, selvom hans mormor altid sagde til ham, at hvis man har evnen, har man pligten: ”Politik er en barsk branche og meget personligt, så selvom min tid som minister var spændende, var det også en hård tid. Jeg blev hele tiden målt på, hvor meget jeg var i pressen. Det er blevet den målestok, man bruger til at vurdere, hvordan politikerer fremstår. Men jeg var nok ikke så god til at være kendt og på. Kampen internt i partierne og mellem partierne, gør det også utrolig barsk. Den del har jeg heller ikke egnet mig til, må jeg konstatere. Det er sådan i politik, at hvis du for alvor selv vil frem, så bliver det på bekostning af nogle andre. Det er svært at blive ved med at være venner med alle, for det handler jo ofte



om at strides med sine kollegaer i Folketinget. Ikke for at pudse glorien, men det er svært for mig. Jeg er nok bedre til at forsøge at få folk til at samarbejde. Mens jeg var minister, handlede mit arbejde meget om politik og mindre om ledelse. Her beskæftiger jeg mig både med politik og ledelse, og det trives jeg med.

Christian Friis Bach mener imidlertid, at han nåede at skabe banebrydende resultater i sin tid som minister. Han fremhæver blandt andet, at han fik lavet en ny lov om internationalt udviklingssamarbejde samt en ny strategi på området:

”Jeg var ret stålsat på, hvad jeg ville, og den pågældende lov og strategien var den største ændring i dansk udviklingspolitik i 40 år. Det er jeg selvfølgelig lidt stolt af, og den havde opbakning fra alle Folketingets partier. Det er svært at sige, hvorfor det lykkedes lige på det tidspunkt, men jeg tror, at det var afgørende, at jeg havde et godt forhold til alle ordførerne. Om det var Dansk Folkeparti, Enhedslisten eller Liberal Alliance. Min prioritet var at få alle med. Min forgænger Søren Pind fra Venstre fik omvendt lavet en strategi med det snævrere flertal.”

Men skulle alle politikere så ikke bare være som Christian Friis Bach – hvis han selv skal sige det?

”Jeg har meget respekt for dem, der virkelig kæmper og tør støde andre fra sig for at nå deres mål. De er vigtige i politik. Hvis alle var som mig, var der i hvert fald ikke nogen journalister, der gad skrive om det. Og det var også det, der skete. Ingen skrev om min nye lov og udviklingsstrategi, kun ganske kort, for der var ingen konflikt. Det er jo det, pressen går efter, og det fremavler på sigt også en bestemt politikertype. Man skal kunne holde til det der. På den måde savner jeg det ikke så meget, fordi der er så stort politisk pres. Det ender ofte med slagsmålet og konflikten frem for samarbejdet og resultaterne. Det dominerer simpelthen for meget”.



BLÅ BOG

CHRISTIAN FRIIS BACH

- Født i 1966.
- Uddannet agronom fra Landbohøjskolen med en ph.d. i international økonomi fra samme institution og en tillægsuddannelse i journalistik fra Danmarks Journalisthøjskole.
- FN undergeneralsekretær og leder af FN's Økonomiske Kommission for Europa i Genève (UNECE).
- Radikal udviklingsminister fra 2011-2013.
- Fra at være den mindst kendte af den daværende regerings 23 ministre blev Christian Friis Bach 'landskendt', da GGII-sagen om Lars Løkke Rasmussens rejseudgifter rullede i 2013. Som ansvarlig minister for området endte han med at trække sig som minister.
- Minister, FN-chef, adjungeret professor, særlig rådgiver, konsulent, landbrugselev, selvstændig erhvervsdrivende, journalist, chef for Folkekirkens Nødhjælp, initiativtager til dannelsen af Max Havelaar Fonden og frivillig i en række folkelige organisationer, står der blandt andet på CV'et.
- Gift med Karin Friis Bach, som er valgt ind i Regionsrådet i Region Hovedstaden for De Radikale.
- Har tre voksne børn.
- I sin fritid stikker 'bondedrenge' i et par træsko og dyrker sit 60 tønder store fritidslandbrug ved Ganløse i Nordsjælland.

For mange spindoktorer

Christian Friis Bach så gerne, at der skete nogle ændringer i dansk politik, herunder at mediehåndteringen blev neddrolet:

”Man bruger halvdelen af tiden på pressehåndtering og intern politisk preskoordinering, og der er efter min mening for mange spindoktorer. Hvad der ikke bliver spildt af ressourcer på den interne koordinering om, hvem der siger hvad, hvornår og hvorfor. Når jeg kigger tilbage på det i dag, så ville jeg ønske, at man på en eller anden måde forandrer dansk politik, så der kommer meget mere fokus på resultatet og den langsigtede strategi end på forløbet og fremstillingen af en sag. Jeg har altid været tilhænger af ekstrem åbenhed over for pressen og offentligheden, men jeg synes, at jeg kan se, at det er med til at forrå den politiske proces på grund af den store medieeksponering. Det er selvfølgelig vigtigt, for det er i sidste ende det, man bliver valgt på. Men det kommer som sagt til at skygge over samarbejdet og den politiske proces. Når jeg ser på noget af det, danske politikere bliver udsat for, så må jeg sige, at jeg synes, at det er meget barsk. Derfor er der ikke noget at sige til, at det er svært at få folk til at stille op i dag. De personlige omkostninger er for store.” ■

“Mens jeg var minister, handlede mit arbejde meget om politik og mindre om ledelse. Her beskæftiger jeg mig både med politik og ledelse, og det trives jeg med”

Christian Friis Bach





Sammentømrede teams får bedre ideer

Ledere spænder ben for de kreative idéer, når de bevidst sammensætter nye grupper, hver gang nye innovative projekter skydes i gang. Teams, der kender hinanden fra tidligere, er nemlig mere innovative og leverer bedre resultater, viser ny forskning fra Harvard Business School.

Af *Annetta Schultz Jørgensen, freelancejournalist* / Illustration *Mikkel Henssel*

Skiftende gruppekonstellationer og nye samarbejdsrelationer hyldes i disse år som vejen frem for innovativ tænkning blandt medarbejdere. Men nu viser et forskningsprojekt fra Harvard Business School, at ledere faktisk gør det sværere for medarbejdere at tænke kreativt, når de i innovationens hellige navn hele tiden placerer dem i nye grupper.

Fordelene ved at lade medarbejdere arbejde sammen over flere projekter er nemlig langt større end tidligere antaget. For når først folk én gang har lært hinanden at kende, har de større tillid til, mere viden om og større forståelse for hinanden. Og det gør dem mere kreative sammen, frem for hvis de skal starte et teamwork op helt fra scratch.

”Der findes i dag et mantra inden for ledelse, der siger, at det altid er godt at få nye perspektiver og nye øjne på enhver problemstilling. Og at det derfor per definition er mere innovativt at regruppere teams hele tiden.

Det kan helt sikkert også være fornuftigt i visse sammenhænge, eksempelvis når man har brug for særlige kompetencer til nye opgaver. Men omvendt betyder det ikke, at man altid bør ryste posen, når teams skal bemandes, sådan som mange ledere i dag har en tendens til. For forskning viser faktisk, at fordelene ved at lade teams forblive sammen virkelig er store,” siger Bradley Staats.

Velkendthed er godt for præstationerne

Han er associate professor på University of North Carolina og har sammen med professor Robert Huckman fra Harvard Business School netop færdiggjort et tiårigt forskningsprojekt foretaget blandt mere end 10.000 medarbejdere i tre forskellige typer af organisationer. Studiet har stillet skarpt på,

hvad kendskab eller *familiarity* blandt medarbejdere betyder for gruppernes performance og præstationer.

”Det, vi har undersøgt er, hvad der sker i grupper, når de får lov til at arbejde sammen mere end én gang. Og selvom studierne er gennemført i så forskellige organisationer som et konsulenthus, et it-firma og en ortopædkirurgisk afdeling på et hospital, så peger alle resultater i samme retning,” siger Bradley Staats og fortsætter;

”Nemlig at både kreativiteten, kvaliteten og effektiviteten i arbejdet stiger, når folk begynder at kende hinanden bedre på baggrund af gen-

tagne samarbejder. Og derfor også, at de konstante regrupperinger i dagens projektorganisationer i virkeligheden spænder ben for både effektivt og velfungerende teamarbejder,” siger han.

Grupper læringskurve er stejl i starten

At gruppeperformance stiger med graden af kendskab til hinanden, er der ifølge Staats en overordnet forklaring på.

“Kreativiteten, kvaliteten og effektiviteten i arbejdet stiger, når folk begynder at kende hinanden bedre på baggrund af gentagne samarbejder”

Bradley Staats, professor



“Når medarbejdere skal arbejde sammen for første gang, kan vi se, at der bliver brugt meget energi på at spore sig ind på hinanden”

Bradley Staats, professor



Og det er den, som ledelsesprofessoren kalder grupperes naturlige læringskurve.

”Vores studie viser, at alle teamworks har en læringskurve, der især er stejl i starten. Det er fordi, gruppesarbejde næsten altid har nogle indkøringsvanskeligheder eller såkaldte startomkostninger. Når medarbejdere skal arbejde sammen for første gang, kan vi se, at der bliver brugt meget energi på at spore sig ind på hinanden. Folk skal aflure hinandens kompetencer, viden og ikke mindst også personlighed, form og omgangstone,” siger Staats.

Altså en følelse af hinanden på tænderne, som ifølge professoren ikke altid er uden problemer og konflikter i starten af et teamwork. Men når først de indledende omkostninger er betalt, fordi folk begynder at blive mere sammentømrede, begynder læringskurven at flade ud, hvilket igen baner vej for de fordele, som teams opnår, når de kender hinanden.

Tillid baner vej for innovative processer

Den første fordel handler ifølge Bradley Staats om den innovative tænkning blandt gruppemedlemmer. For stik imod den almindelige antagelse viser hans og Huckmans undersøgelse, at de grupper, der har arbejdet sammen før, er mere innovative end de, der skal samarbejde for første gang.

”Det er jo velkendt, at det at tænke innovativt forudsætter, at folk kan kombinere deres viden med andres, og på den måde opnå nye vinkler på tingene. Vores forskning viser, at folk er mere tilbøjelige til at dele ud af deres viden og erfaringer, når de er sammen med nogen, de har tillid til og altså kender, end folk, de ikke rigtig har noget forudgående kendskab til. Det gør innovative processer lettere for velkendte teams, selvom man jo almindeligvis siger, at sammentømrede grupper skaber risiko for vanetænkning og derfor ikke fremmer nye idéer,” siger Staats og peger på det, han kalder *koordinering af aktiviteter* som en anden faktor, der er lettere for grupper, der kender hinanden.

Folk afkoder hinanden i starten

”Teams sammensat af folk med forskellige kompetencer og baggrunde havner derudover hurtigt i dårlig kommunikation, konflikter og forvirring. Et klassisk problem i forbindelse med mangfoldighed. Folk forstår simpelthen ikke hinanden, fordi de er forskellige på mange parametre. Men bare ét samarbejde rigere kan man se, at kendskabsniveauet bliver langt højere,

hvilket gør det lettere at koordinere de processer og aktiviteter, som gruppen skal i gang med,” fortæller han.

En tredje ting handler om, at alle nye samarbejder starter med, at deltagerne er nødt til at bruge tid på at afkode hinandens viden. Hvem har hvilke kompetencer, hvem ved hvad om hvad, og hvad kan folks bidrag bruges til i det specifikke samarbejde. Og jo flere gange folk arbejder sammen, jo hurtigere kan de ifølge Staats springe denne proces over og gå direkte i gang med de egentlige aktiviteter.

Endelig er en sidste faktor ifølge Staats, at fasttømrede teams har lettere ved at takle de hyppige omstillinger og ændringer, som efterhånden er blevet normen for mange projektforsløb i dag.

”For når alle ved, hvilke kompetencer deltagerne ligger inde med i en gruppe, gør det teamet mere agilt, omstillingsparat og derfor fleksibelt i forhold til pludselige forandringer, som jo efterhånden er blevet almindeligt i de fleste projektforsløb,” siger han.

Mange hensyn virker som barrierer

Bradley Staats peger på, at det, at kendskab til hinanden virker positivt på performance, i virkeligheden er ret intuitivt og formentlig ikke særligt overraskende for mange ledere. Men at det alligevel er svært for mange at prioritere det af flere årsager.

En årsag er, at teams i moderne og agile projektorganisationer sammensættes på baggrund af mange hensyn.

”Et hensyn er erfaring, et andet er, hvem der er til rådighed på det pågældende tidspunkt. Mens et tredje afgørende hensyn er, at budgetter skal overholdes, og at det derfor kan være svært at prioritere at vente på, at de rette medarbejdere bliver klar,” siger han.

Planlæg efter velkendthed

Når teams sammensættes anbefaler Bradley Staats derfor ledere, at skabe større bevidsthed om, at kontinuitet i grupper er en styrke, som man bør dyrke.

”Jeg tror, at mange ledere tænker, at det lyder begrænsende, hvis de nu bevidst skal begynde at planlægge efter, at samme medarbejdere altid skal arbejde sammen. Men sådan skal det ikke forstås. Det handler om at erkende, at blot en smule forhåndskendskab i en gruppe er bedre end slet ingen. Og så at planlægge efter det, når man kan,” slutter han. ■

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

Fremtidens medarbejder er også dig – er du klar?

Deltag på et af Djøfs mange kurser, styrk dine kompetencer og bliv rustet til fremtiden.

Djøf tilbyder kurser og uddannelser, der gør dig i stand til at møde fremtidens udfordringer. Vi kender markedets krav og tilbyder kompetenceudvikling, der understøtter din professionelle og personlige udvikling og øger din markedsværdi gennem hele karrieren.

Hos Djøf kan du deltage på kursus inden for:

- > Ledelse
- > Projektledelse
- > Personlig udvikling
- > Forretningsudvikling
- > Økonomi
- > Jura
- > Kommunikation
- > Forhandling
- > Organisatoriske kompetencer

Se alle Djøfs kurser og uddannelser på djoef.dk/kurser

djøf

Velfærdsstaten er en rigtig god forretning



RESUME

”Jeg har ofte fornemmelsen af, at man med termer som finansiel holdbarhed, øget arbejdsudbud, bench marking og konkurrenceudsættelse næsten pisker sig selv til at synes, at vi skal gøre alting anderledes – på trods af at vi både aktuelt og historisk gør det ganske godt. Men det er måske også meget dansk – dette med at være lidt blind for egne kvaliteter,” siger Bent Greve.

Hans forskning i den danske velfærds-

stat viser, at den offentlige sektor spillede en afgørende rolle for opkomsten i forrige århundrede af den succesrige danske medicobranche med Novo Nordisk i spidsen.

Bent Greve ser velfærdsteknologi som et muligt nyt dansk erhvervseventyr, men det kræver, at vi holder op med at tale den offentlige sektor ned. For det er den offentlige sektors know how og efterspørgsel, der kan udvikle området, mener han.

Bent Greve undrer sig i ny bog over, at der ikke er flere beslutningstagere, som ser en sammenhæng mellem velfærdsstaten, og hvor godt vores økonomi og vores samfund rent faktisk fungerer. Den offentlige sektors rolle som superkunde er en af de vigtigste faktorer.

Af *Lars Lønstrup, freelancejournalist* / Foto *Michael Daugaard*

Apples beslutning om at bygge og drive et kæmpestort datacenter i Jylland blev offentliggjort næsten samtidig med, at Bent Greve udsendte sin nye bog 'Den sociale og innovative velfærdsstat'.

Det ligner en tanke. For når verdens mest profitable virksomhed vælger at investere stort og skabe arbejdspladser netop her, er det jo ikke fordi, Danmark er billigst på arbejds løn og skat, som ellers tit fremhæves som de vigtigste faktorer i debatten om et lands konkurrenceevne; så er det snarere fordi, massive offentlige investeringer i vedvarende energi over årene har givet Danmark et forspring, som Apple kan bruge til at skærpe selskabets egen profil som en grøn og miljørigtig virksomhed, fremhæver Bent Greve.

”Apples indtog i Danmark bekræfter den grundlæggende tese i min bog. Nemlig at vores velstand og vores muligheder for fortsat at være et rigt land ville forsvinde uden en entreprenant og innovativ offentlig sektor,” siger Bent Greve.

Han peger på Danmarks it-infrastruktur, der leverer højhastighedsinternet i de fleste egne af landet, som endnu et offentligt finansieret dansk fortrin, der har været udslagsgivende for Apples valg af Viborg som hjemsted for betjening af it-gigantens europæiske kunder.

Bent Greve er økonom og har gennem en årrække forsket i, og publiceret bøger og artikler om, velfærdsstaten. I sin nye bog leverer han – med mange argumenter – et modsvar til den konkurrencestat, som forskerkollegaen Ove Kaj Pedersen navngav herhjemme, og som blandt andre finansminister Bjarne

Corydon (S) offentligt har bekendt, at han tror på.

Det gør Bent Greve ikke. Hvor konkurrencestaten vil nedskære velfærdsstaten, fordi den er for dyr, vil Greve forandre og investere i den, så den bevarer sine styrker, forklarer han i bogen. Hvor arbejdsløse i konkurrencestaten skal presses til at påtage sig ethvert job, vil Bent Greve fortsat have en stat, der gennem arbejdsløshedsunderstøttelse og videreuddannelse faciliterer, at ledige kan vende tilbage til godt lønnede kvalitetsjob. Og hvor store dele af den velfærdsservice, som traditionelt har ligget i den offentlige sektor, skal privatiseres i konkurrencestaten, vil Bent Greve udvikle og modernisere fremtidens velfærdsservice i tæt samarbejde mellem den offentlige og private sektor herhjemme.





Hvor konkurrencestaten vil nedskære velfærdsstaten, fordi den er for dyr, vil Bent Greve forandre og investere i den, så den bevarer sine styrker.

Vil vække beslutningstagere

Bent Greve ønsker med bogen at råbe danske beslutningstagere op. De skal påskønne og kæmpe for styrkerne i de nordiske velfærdstater, som Bent Greve oplever, at mange af hans internationale kolleger lader sig inspirere af. Det gør de i anerkendelse af, at de nordiske velfærdstater har produceret nogle af de mest vellykkede samfund i verden målt på så forskellige parametre som velstand, lykke, tillid og levealder.

Men herhjemme er der foreløbig kun et politisk parti, der – i hvert fald offentligt – har taget positivt imod Bent Greves nye bog. Nemlig Enhedslisten, hvor partiets arbejdsmarkedsordfører Christian Juul har kaldt bogen ”befriende”.

Det kunne så skyldes, at politikerne i de øvrige partier har travlt med at bedrive praktisk politik til at læse Bent Greves bog, men heller ikke når han betragter de beslutninger, der træffes, og den debat, der føres, kan Bent Greve få øje på særligt mange meningsfæller

blandt fagøkonomer, erhvervsledere og politikere herhjemme.

Hvorfor?

”Jamen, jeg forstår faktisk ikke, hvorfor der ikke er flere herhjemme, som ser en sammenhæng mellem den danske model, og hvor godt vores økonomi og vores samfund rent faktisk fungerer. Jeg tror, der gradvist er ved at opstå en erkendelse af, at deregulering ikke længere er vejen frem, men det kniber stadig med at se og anerkende den meget positive rolle, staten historisk har spillet. Vores offentlige sektor sikrer veluddannede medarbejdere, god arbejdsløshedsdækning, god infrastruktur og børnepasning, der er til at be-

tale. Blandt andet derfor er vi et af de lande i verden, der har flest erhvervsaktive kvinder målt i forhold til landets befolkning,” siger Bent Greve.

Verdens bedste erhvervs-klima er dansk

Måske skyldes det, at de parametre, Bent Greve nævner, ikke opfattes som

særligt relevante af tidens ledende politikere og økonomer?

”Det er muligt. Jeg har ofte fornemmelsen af, at man med termer som finansiell holdbarhed, øget arbejdsudbud, *bench marking* og konkurrenceudsættelse næsten pisser sig selv til at synes, at vi skal gøre alting anderledes – på trods af, at vi både aktuelt og historisk gør det ganske godt. Men det er måske også meget dansk – dette med at være lidt blind for egne kvaliteter. Til gengæld kan man så glæde sig over, at udlandet kan få øje på dem. Som nu Apple, der ifølge medierne brugte to år på at vælge Foulum, og ligesom det internationalt anerkendte finansmagasin Forbes, der gang på gang, og senest i 2014, kårede det danske erhvervs-klima som verdens bedste.”

Med hvilke argumenter?

”Først og fremmest den danske flexi-city model, der giver vores arbejdsgivere stor frihed til at hyre og fyre medarbejdere samtidig med, at medarbejderne har sikkerhedsnet i form af adgang til dagpenge, hvis de bliver fyret. Denne kombination – som er resultat af et frugtbart samarbejde mellem den offentlige og den private sektor herhjemme – gør dansk erhvervs-liv uhyre omstillingsparat, hvilket er et must i den globale tidsalder. Forbes fremhæver også Danmark som et af de

“Det er måske også meget dansk – dette med at være lidt blind for egne kvaliteter”

Bent Greve

bedste lande i verden for iværksættere at starte forretning i, og overordnet lander vi blandt de 25 bedste lande, ud af 146 lande i alt, inden for samtlige kategorier, Forbes måler på; ejendomsret, innovation, skatter, teknologi, korrupsion, frihed (personlig, handelsmæssig og økonomisk), bureaukrati, investorbekyttelse og aktiemarkedets ydeevne. Måske har disse målinger også spillet en rolle for Apples beslutning om at etablere sig i Danmark.”

Kan Apple skabe flere arbejdspladser end de 300, som selskabet annoncerer, at de vil skabe på datacentret i Foulum?

”Det er bestemt ikke umuligt – selv om Viborg-borgmesterens skud på, at centret på sigt vil generere 10.000 nye arbejdspladser nok er i den veloptimistiske ende. Men der er allerede flere danske offentligt finansierede forskningsmiljøer, som har udtalt, at de forventer forskningssamarbejde med Apple om at udvikle nye løsninger inden for bæredygtig energi og big data. Og det er heller ikke umuligt, at Apple’s stærke brand kan blive et lokomotiv for, at flere internationale it-selskaber får lyst til at etablere sig i Danmark. Erhvervshistorien er fyldt med eksempler på, at der kan opstå klynger af virksomheder inden for samme branche, hvis de rette omstændigheder er til stede. Det bedste hjemlige eksempel er nok medico-branchen.”

Den offentlige sektor er superkunde

Du skriver i bogen, at den offentlige sektor havde meget stor betydning for medico-branchens fremkomst og vækst i forrige århundrede. Hvordan det?

”For det første trækker sektoren på den grundforskning og de højtuddannede kandidater, som produceres på offentligt finansierede universiteter herhjemme. Men ellers er det primært i kraft af den offentlige sundhedssektors efterspørgsel efter medico-branchens produkter. Uden den efterspørgsel havde det fx ikke været muligt at fremstille den omkostningstunge diabetesmedicin, som grundlagde Novo’s imponerende udvikling. Som kunde er den offentlige sektor kendetegnet ved at gå



BLÅ BOG

BENT GREVE

- Født 1953.
- Cand.polit. 1977. Ph.d. 1992. Dr.scient. adm. 2002 på en afhandling om Vouchers, Nye Styrings- og leveringsmåder i velfærdsstaten.
- Professor i samfundsvidenskab, Institut for Samfund og Globalisering på Roskilde Universitet, 2002.
- Special and regional issues editor på Social Policy & Administration.
- Har bl.a. udgivet:
 - ’Velfærdssamfundet – en grundbog’ (3. udgave, 2015), Hans Reitzel.
 - ’Welfare and the Welfare State’ (2015), Routledge.
 - ’Happiness’ 2012, Routledge.
 - ’Et lykkeligt land – hvad skal der til og kan velfærdssamfundet bidrage’. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 2010.
 - ’Occupational Welfare, Winners and Losers’ (2007), Edward Elgar.
- Redigeret the Routledge Handbook of the Welfare State (2013) og sammen med Tomas Sirovatka: Innovation in Social Services (2014), Ashgate.

LÆS MERE:

- Mazzucato, M. (2013), The Entrepreneurial State. Debunking Public vs Private Sector Myths, New York, Anthem Press.
- Ben-Ami, D. (2012), Ferraris for all. In defence of Economic Progress. Bristol Policy Press.
- Piketty, T. (2014), Capital – in the Twenty-First Century, London, Harvard University Press.

ind tidligere og være indstillet på at betale de relativt dyrere priser, som et givet produkt har i udviklingsfasen. Du ser det samme inden for høreapparater, hvor Oticon og William Demant aldrig var blevet dominerende internationale spillere, hvis de kun havde haft private danskere som kunder i første fase af virksomhedernes historie. Og Coloplast er endnu et eksempel på en virksomhed, der havde det danske sundhedsvæsen som afgørende kunde i udviklingsfasen af de stomiposer, som virksomheden i dag sælger internationalt til patienter, der har gennemgået store komplicerede mave-tarm operationer.”

Du peger i bogen på velfærdsteknologi som et muligt lokomotiv for dansk erhvervsliv og samfundsøkonomi i de kommende årtier, hvorfor?

”Fordi velfærdsteknologi kombinerer forskellige danske styrkepositioner samtidig med, at der er et meget stort potentielt marked i og med, at befolkningerne i verden bliver ældre samtidig med, at flere lande – herunder Kina – får råd til at give deres ældre en mere værdig alderdom. Vi har herhjemme dels en tradition for offentligt finansieret service og hjemmehjælp, dels en stærk design-tradition samt et industrielt miljø, som gør os til en oplagt frontløber inden for dette område. Og der er da også vækst og udvikling i områder som løfteteknologi, talegenkendelsesprogrammer, telemedicin og elektroniske nøglekort herhjemme. Og kommunerne er for længst i gang. Eksempelvis bliver robotstøvsugere enten brugt eller er på vej i 9 ud af 10 kommuner, melder Kommunernes Landsforening.” ■

’Den sociale og innovative velfærdsstat’ af Bent Greve er netop udkommet på Hans Reitzels Forlag.



Af
*Senior Manager
 i PwC, Anders
 Grynnerup og
 Director i PwC,
 Mads Østerby*



Tjekliste til at opnå effektive administrative funktioner

Selv om stort set alle statslige organisationer i de seneste år har arbejdet konsekvent og systematisk med at sikre effektive administrative funktioner, er der stadig krav til, at områder som økonomi, HR, it mv. skal levere løbende effektiviseringer. Men når netop administrationen har været genstand for flere runder af effektivisering, hvilke virkemidler skal organisationerne så benytte sig af nu? Vi har med afsæt i vores erfaringer med aktuelle effektiviseringsprojekter udarbejdet en tjekliste med fem punkter, der kan hjælpe med at anvise virkemidler til at optimere de administrative funktioner.

Skab klarhed over, om dine administrative funktioner i dag er effektive

Vi oplever, at direktionerne rundt om i de statslige organisationer efterlyser svar på, hvor effektive de administrative funktioner egentlig er. Det er vores erfaring, at statslige organisationer kan arbejde mere systematisk med at anvende benchmark af deres administrative funktioner som redskab til at få overblik og indsigt i, om eksempelvis økonomi, it eller HR-funktionen præsterer godt nok. Statslige organisationer er typisk forskellige i deres faglige opgaveområder, men netop i forhold til administrationen er benchmark et godt virkemiddel.

Eliminer manuelle arbejdsgange

Når vi arbejder med administrative funktioner, ser vi fortsat manuelle arbejdsgange omkring standardopgaver som fx månedsrapportering, ledelsesrapportering og personaleadministrative opgaver. Sådanne manuelle arbejdsgange koster typisk dyrt. Dette gælder både i forhold til rent administrativt tidsforbrug, men også i forhold til, at organisationens fokus fastholdes på bagudskuende databehandling. En forudsætning for at effektivisere de administrative funktioner er derfor at udnytte mulighederne for digitalisering og eliminere manuelle arbejdsgange i videst mulig omfang.

Afstem forventninger til serviceniveau med resten af organisationen

Vi oplever, at kvalitetsdimensionen ofte glemmes, når der arbejdes med effektivisering af administrative funktioner. Som udgangspunkt er de administrative funktioner sat i verden for at

servicere den øvrige organisation, og netop den oplevede service i den øvrige organisation er derfor et godt parameter at anvende til at måle den oplevede kvalitet af de administrative funktioners ydelser. Det nuværende serviceniveau kan danne grundlag for at afstemme forventningerne til et fremtidigt serviceniveau, herunder om der er områder, hvor serviceniveauet skal justeres ned eller op.

Skab sammenhæng mellem kompetencer og opgaver

Når administrative funktioner optimeres, resulterer det typisk i, at også opgaveporteføljen og kompetencebehovet ændres. Det er vores erfaring, at statslige organisationer har svært ved at få justeret kompetencesammensætningen til en ændret opgaveportefølje, og resultatet heraf er, at effektiviseringsgevinsterne forbundet med at optimere de administrative funktioner reduceres. Det er derfor vores erfaring, at stillingtagen til fremtidige kompetencebehov er et vigtigt punkt i forbindelse med optimering af administrative funktioner.

Udnyt de koncernfælles funktioner bedst muligt og eliminer skyggefunktioner

Stort set alle statslige organisationer anvender i dag koncernfælles løsninger i større eller mindre grad. Dette er den rigtige vej at gå, da størrelse er en faktor i forhold til mulighederne for at agere effektivt i de administrative funktioner.

Det er dog varierende, hvorvidt det er lykkes at undgå lokale enheder af eksempelvis it-funktioner i de statslige organisationer på trods af etablering af koncernfælles løsning. Det forhold, at skyggefunktioner nogle gange knopskyder lokalt, er en af de største hindringer for effektiviteten i de statslige administrative funktioner. Statslige organisationer bør derfor have et skarpt fokus på løbende at gå organisationerne igennem med henblik på at eliminere sådanne skyggefunktioner. ■



ET PUST AF FORNYELSE TIL DIN HVERDAG OG KARRIERE

FORSKNINGSBASEREDE MASTERUDDANNELSER FRA AALBORG UNIVERSITET



MASTER I LEDELSES- OG ORGANISATIONS- PSYKOLOGI

Til dig, der som leder eller konsulent arbejder med ledelses-, medarbejder- og organisationsudvikling.

Du opnår en bred indføring i de dele af læringsteori og psykologien, som har særlig relevans for ledelse og organisationsudvikling.

Seminarerne finder sted i Aalborg.

www.evu.aau.dk/master/loop



MASTER I ORGANISATORISK COACHING OG LÆRING

Til dig, der arbejder med HR, undervisning, procesledelse og forandringsledelse.

Omdrejningspunktet er coaching som samtalebaseret læreproces. Du opnår redskaber til at udvikle læringskulturer og til at igangsætte og fuldføre organisatoriske forandringsprocesser.

Seminarerne finder sted i Aalborg og København.

www.evu.aau.dk/master/moc



MASTER I LÆREPROCESSE

Til dig med erfaring inden for undervisning, medarbejderudvikling mv.

Du vil styrke og forny dine pædagogiske kompetencer, og du vil fordybe dig i viden om læring og forandring.

- Flere specialiseringsmuligheder.
- Mulighed for enkeltfag.

Seminarerne finder sted i Aalborg.

www.evu.aau.dk/master/mlp

**ANSØGNINGS-
FRIST 1/11 2015**

**STUDIESTART
1/2 2016**



AALBORG UNIVERSITET
EFTER- OG VIDEREUDDANNELSE

9940 9420 (kl. 12-15) · evu@aau.dk · www.evu.aau.dk

Skriv **aldrig** under på et billån uden at tale med din bank først

Tjek ÅOP (Årlig Omkostning i Procent),
når du sammenligner priser



Billån på **EKSTRA**
GODE betingelser, når
du er medlem af Djøf

Som medlem af Djøf får du al den hjælp, du skal bruge hos Lån & Spar. For billån kan godt være lidt kryptiske. Et godt fif er at kigge på ÅOP'en. Her skal alle udgifter på lånet nemlig regnes med.

Vi ser gerne papirerne igennem med dig og giver dig det nødvendige overblik over de reelle udgifter. Så ved du, hvad der kan betale sig.

Men uanset, hvor langt du er i processen, vil vi gerne give dig nogle gode råd med på vejen. En guide til, hvad du skal være opmærksom på, når du kigger på ny bil.

Find guiden på lsb.dk/5gode

VIL DU HURTIGT VIDERE?

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



lån & spar

din personlige bank



Læs mere og
tilmeld dig på
[djoef.dk/
sommerpitstop](http://djoef.dk/sommerpitstop)

Er du selv på din to-do-liste?

**Deltag på sommerkursus og sæt dig selv i spil på helt nye måder.
Kom til Djøfs sommerpitstop 2015**

Når alle deadlines op til sommerferien er hakket af, når en del af kollegerne er taget på ferie og mødekalenderen er næsten tom, er der endelig tid til at investere i noget helt andet. Afsæt en dag til fordybelse med professionelle undervisere. Sæt ord på dine udfordringer og få inspiration til, hvordan du møder frisk ind efter sommerferien med ny energi og attitude.

Vælg mellem 8 dagskurser, der alle giver dig konkrete værktøjer, du kan bruge direkte i din hverdag:

- > Bedre facilitering – 29. juni 2015
- > Som du spørger, får du svar – 29. juni 2015
- > Lær at improvisere – 30. juni 2015
- > Tjek din mentale robusthed – 30. juni 2015
- > Konstruktiv feedback – 1. juli 2015
- > Mix dit budskab til situationen – 1. juli 2015
- > Personlig power med stemme og krop – 2. juli 2015
- > Planlæg bedre, og få nye vaner – 2. juli 2015

Tid: Alle 8 kurser foregår kl. 9.00-16.30
Sted: Djøf, Gothersgade 133, København
Pris: 3.900 kr. ekskl. moms pr. dag



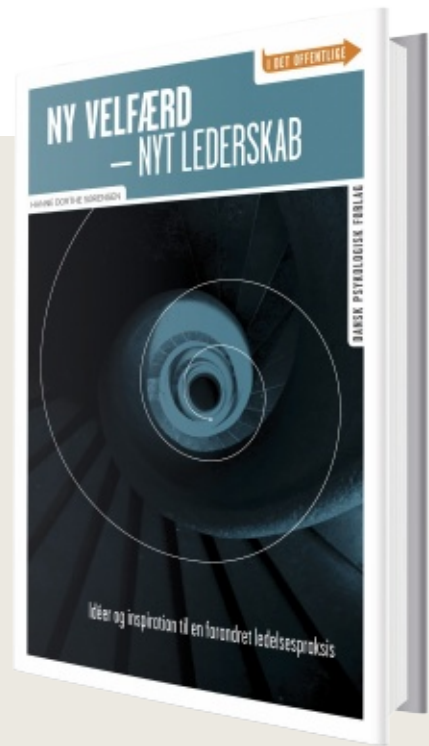
djøf



BOGREOLEN



Ny velfærd – nyt lederskab



Af *Preben Melander*, professor på CBS

Velfærdsledelse har fået stor bevågenhed overalt i vort samfund. Det er der flere grunde til. Velfærd har betydning for os alle som borgere, producenter, fagfolk, politikere, forvaltere etc. Vi har alle et medansvar for, at vi som fællesskab kan udvikle ny velfærd i takt med omgivelsernes udfordringer og pres. Derfor er vi alle medejere af velfærdssamfundet. Derfor handler offentlig ledelse og styring ikke kun om politisk ledelse, administrativ kontrol, topledelse etc., men om at alle såvel borgere som medarbejdere bidrager til samskabelse af fælles værdier, som kan få os alle til at føle, at vi er en del af samfundet.

Ledelse handler derfor om samskabelse af værdier på tværs af organisationer, fagdomæner, kulturgrænser, hierarkier, siloer etc. Derfor handler lederskab om at få mennesker til at tænke, tale, føle og agere ud fra fælles værdier og kultursyn. Ledelse af i dag er derfor ikke bestemt af enkeltpersoners formelle position, stillingsbeskrivelsens omfang, den synlige adfærd i

form af udførte processer og færdige resultater. Ledelse handler i høj grad om at bringe mennesker i samspil på trods af tiltagende distance og forskelligheder i viden, normer, sprog, evner, kompetencer, værdier etc. Derfor omhandler ledelse både lederskab og følgeskab, dvs. at det faktisk er medarbejderne, der gennem den løbende involvering og dialog skaber lederens ledelsesmuligheder og ledelseskraft. Derfor ser vi i stigende grad ledelse som en gensidig tillidsbaseret medledelsesproces mellem flere aktører med forskellige potentialer. Ledelse handler derfor om lederskabelse, hvor såvel ledere som medarbejdere indtager flere aktive udviklingsroller, og hvor alle bidrager til processen, resultaterne og værdierne.

Bogen "Ny velfærd – Nyt Lederskab" er en bog, der netop tager afsæt i denne nye virkelighed, hvor velfærd skabes af fagligt kompetente mennesker tæt på borgerne og de lokale udfordringer. Derfor tager bogen afsæt i de ledelsesprocesser, der sker tæt på den daglige arbejdspraksis, og som sker i et tæt samspil mellem borgerne, brugerne og medarbejderne. Det er således den

lokale gruppe af mellemledere, som reelt har mulighed for at ændre vores syn på ledelsespraksis og ændre den offentlige sektors velfærdsskabelse.

Bogen starter med at præsentere en ny mental model for, hvad ledelse kan være, og som danner ramme for bogens forskellige rollemodeller. Her opstilles de tre elementer, der gennem samspillet mellem ledere og medarbejdere fører til det gode lederskab: Fælles kurs, koordinering og commitment. Ud fra denne ramme udstikker bogen derpå de seks fundamentale roller, som ledere kan indtage i kombination i mødet med virkelighedens problemer og udfordringer: Fyrsten, diplomaten, den opdageselsrejsende, skjalden, gartneren og alkymisten.

Forfatteren afsætter et kapitel til hver af disse seks roller. Et gennemgående tema for hele bogen er lederes håndtering af udfordringernes kompleksitet.

Udfordringer kan variere i kompleksitet lige fra de helt simple problemer over de mere komplicerede til de mere komplekse og ender til sidst med de kaotiske. Til den første kategori opstilles en rationel handlingsvejledning, som blot anviser enkle færdige

og universelle løsninger (best practise). Når der er tale om mere komplekse og ondartede problemer, må vi tolerere, at vi skal opsøge mere unikke og specielle, mere krævende løsninger, der bygger på dialog, forståelse, empati og indlevelse i de åbne lokale og uklare situationer.

Bogen er fuld af gode idéer og eksempler til inspiration for håndtering af kompleksitet, som giver læseren appetit på at finde ny viden. Læseren får også indsigt i utroligt mange tanke-modeller og ledelsesbegreber, som er gengivet loyalt og detaljeret. Læseren efterlades dog med lidt for mange begreber og billeder, som nok er relevante, men som også skaber behov

for eftertanke og nærmere overvejelse. Her vil det være godt med lidt mere vejledning på rejsen.

De seks kapitler om rollemodellerne ender op i korte og punktvis opsummeringer, som kun i begrænset omfang kan give læseren en samlet indsigt og overblik. Derfor forudsætter bogen, at læserne er i stand til selv at oversætte de fine modelbilleder til praksis. Det kræver naturligvis fantasi, situationsforfølelse og tid til fordybelse. Derfor er bogen bedst egnet til coaching og faglig sparring, hvor ledelsespraksis konkret udsættes for debat.

Bogen introducerer mange nye idéer til lederskabelse og er fuld af levende illustrationer og casebeskrivelser,

som åbner læserens øjne for fremtidens lederskabelse som en interaktiv samskabelsesproces på tværs af siloer og niveauer. Men også det kræver refleksion, oversættelse og fordybelse. For det er jo en helt ny måde at tænke og agere på.

Bogen kan anbefales til skole- og kursusbrug, hvor der gives tid til diskussioner og kompetent vejledning i tolkning og oversættelse. Men den er næppe egnet til hurtig godnat-læsning. Hertil er abstraktionsniveauet for højt. Dens korte og overskuelige form gør den anbefalelsesværdig til uddannelsesformål. ■

Ny velfærd - Nyt Lederskab af Hanne Dorthe Sørensen. Dansk psykologisk Forlag.

EFTERRUDDANNELSE

MASTER i

Lær at kommunikere journalistisk

Master i journalistik giver dig en værktøjskasse med journalistiske redskaber til at udvikle, forme, vinkle og skærpe dine budskaber. Samtidig giver uddannelsen dig indsigt i mediernes arbejdsbetin-gelser og journalistikkens etiske normer. Uddannelsen foregår i Odense

Læs mere på → www.sdu.dk/masterjournalistik

Kontakt os → på 65 50 40 89 eller masterjournalistik@sam.sdu.dk

journalistik

Søg nu → Ansøgningsfrist den 1. juni



FORSKNINGSBASERET EFTERRUDDANNELSE



SYDDANSKUNIVERSITET.DK

OFFENTLIG ADM.

Pia Svendsen Jur. Chefjurist Vallensbæk Kommune 01-04-2015
Annette Gregersen Jur. kontorchef Statsforvaltningen Afdeling København 02-03-2015
Birgitte Munk Grunnet Scient.adm. Fuldmægtig Kolding Kommune 01-05-2015
Thomas Kjærgaard Scient.soc. Private Secretary to the Minister of Industry, Labour, Trade and Foreign Affairs Grønlands Selvstyre (Grønland) 07-04-2015
Terkel Kunding Scient.pol. Ledelseskonsulent Furesø Kommune 01-05-2015
Sofie Faarup Britze Jur. Afdelingsleder Vejdirektoratet 01-03-2015
Mads Wojtynka Scient.pol. Tiltrækningschef Odense Kommune, Borgmesterforvaltningen 01-05-2015
Trine Weisel Scient.pol. AC-direktionssekretær Københavns Kommune, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen 04-05-2015
Tom Juul Browne Merc.fil. overassistent/kontorfunktionær Udlændingestyrelsen 01-04-2015
Niels Ydemann Hansen Scient.adm. AC-fuldmægtig Region Nordjylland, Sygehus Vendsyssel 15-04-2015
Samantha Hoffmann Scient.soc. Fuldmægtig Københavns Kommune, Økonomiforvaltningen 01-12-2014
Christian Krogsgaard Scient.pol. Kommunikationskonsulent Københavns Universitet, Fællesadministration (adm) 01-05-2015
Birte Haugaard Petersen Techn.soc. Arbejdsmiljøkonsulent Kriminalforsorgen 17-04-2015
Christina Buhl Scient.pol. AC-fuldmægtig Aalborg Universitet, Det Teknisk-Naturvidenskabelige Fakultet (adm) 01-03-2015

PRIVATE

Jesper Pagh Direktør Akademisk Arkitektforening 01-04-2015
Jacqueline Albers Thomsen Chefkonsulent Menneske & Co I/S 01-05-2015
Brian Dybvad-Klitskov Merc. Spareparts Controller APM Terminals - Cargo Service A/S 01-04-2015
Andreas Teckemeier Jur. Advokatfuldmægtig Advokatfirmaet Poul Schmith, Kammeradvokaten I/S 02-03-2015
Dan Viet Vo Merc.-jur. Compliance officer, jurist Formuepleje Fund Management A/S 02-01-2015
Maj Louise Blach Jur. Advokatfuldmægtig Nordea Ejendomsinvestering A/S 01-04-2015
Ole Fabricius Oecon.agro. Landbrugsrådgiver DLR Kredit A/S 01-04-2015
Jacob Lundgaard Mag. Chef for Living Labs Gate 21 01-05-2015
Rasmus Grejsen Lyng Jur. Advokat Advokaterne Passagen 01-03-2015
Lisbeth Simper Elmstrøm Scient.pol. Specialkonsulent Dansk Sygeplejeråd, Kreds Hovedstaden 01-04-2015
Nilas Bay-Foged Scient.adm. Ekstern projektleder Samsø Energiakademiet 01-02-2015
Lars Kehlet Nørskov Konsulent FTF 01-05-2015
Michael Kjær Pedersen Scient.soc. Uddannelseskonsulent Dansk Erhverv 01-04-2015
Jonas Johansen Merc. Research Executive Gallup A/S 01-05-2015
Mette Søderlund Christensen Jur. Data Privacy Compliance Officer A.P. Møller - Mærsk A/S 02-02-2015
Else Kloppenborg Scient.soc. Senior Projektleder

der Fonden Teknologirådet 15-04-2015
Hatun Ünsal Jur. Juridisk konsulent Kost & Ernæringsforbundet 01-01-2015
Jette Bondo Techn.soc. Underdirektør Arbejdsmarkedets Tillægspension (ATP) 01-04-2015
Lisbeth Kaas Andersen Polit. Ombudsman Industriarbejdere i Norden 01-08-2015
Kjeld Jensen Oecon. Økonom Vattenfall A/S 07-04-2015
Hanne Højholdt Adamsen Jur. Juridisk konsulent IDA Ingeniørforeningen i Danmark 16-03-2015
Erik Willumsgaard Scient.pol. Ejer Medarbejderdag.nu 01-04-2015

PRIVATE / HALVOFF. INST.

Morten Rasmussen Scient.pol. Teamleder for Indkøb og Sundhedsinnovation Danske Regioner 01-04-2015

OFFENTLIGE

Rasmus Gjedssø Bertelsen Scient.pol. Professor, Barents Chair in Politics Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet 01-11-2014



djøfbladet.dk

DELTA I DEBATTEN



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



lån & spar

din personlige bank

Jeg løfter ikke dyner

Morten Biering Helledig Roden er ny juridisk sagsbehandler i Frederikssund Kommune. Her skal han blandt andet holde øje med snyd med sociale ydelser og sort arbejde. Et noget atypisk job for en erhvervsjurist fra Copenhagen Business School.

Af Mads Matzon / Foto Pelle Rink

? Plejer erhvervsjurister ikke at arbejde med virksomheder og erhvervsliv?

"Jo, men jeg har altid interesseret mig mere for socialret og fik også sat mit studie sammen, så det fokuserede på det. Jeg tog en del valgfag på RUC og Københavns Universitet."

? Skulle du så ikke have læst jura på Københavns Universitet?

"Jo, men jeg manglede lige et par decimaler i mit gennemsnit for at komme ind der."

? Hvorfor lige socialret?

"Det ligger i mine gener. Min mor er socialrådgiver, og jeg har altid interesseret mig meget for det sociale område."

? Hvad skal du lave i Frederikssund Kommune?

"Jeg er ansat som juridisk sagsbehandler på kontrol-området. Jeg skal for eksempel være med til at opklare socialt bedrageri. Det kan være en mor og et barn, hvor faderen officielt er flyttet fra dem, så moderen kan få enlig forsørger ydelse. Men faderen bor i realiteten stadig sammen med dem."

? Er du så ude og tælle tandbørster og løfte dyner?

"Det er en skrøne. Det må vi slet ikke. Vi må godt køre ud og observere folk på adressen, men vi må ikke gå ind."



? Så man behøver ikke at deles om tandbørsten, hvis man er social bedrager?

"Nej. Hjemme hos os har jeg selv tre stående, så antallet af tandbørster er ikke noget, man kan bruge til noget."

? Hvordan ser en almindelig arbejdsdag ud?

"Der er jo aldrig to dage, der er ens. Den ene dag er jeg på virksomhedsbesøg og konstaterer sort eller illegal arbejdskraft. Andre gange sidder jeg på kontoret og laver selskabsret og socialret eller kigger på sager."

? Hvordan føles det, at du også kommer lidt ud?

"Det er fantastisk ikke kun at sidde på kontoret hele dagen." ■

INFO

MORTEN BIERING HELLEDIG RODEN
Blev cand.merc.(jur.) fra CBS i 2008. Hans første job var i Kost & Ernæringsforbundet. Efter et par år skiftede han til Københavns Kommune, hvor han sad med socialsager og misbrug. Kom så til Slagelse Kommune som sagsbehandler på sygedagpenge-området, inden han endte i Frederikssund Kommune. Er også domsmand i byretten på Frederiksberg, vejleder på CBS og frivillig i SR Bistand.



Mød en erhvervsskoleleder

Lotte Skaarup tilhører en af de nye faggrupper i Djøf – Erhvervsskolelederne. Som uddannelseschef på Roskilde Tekniske Skole oplever hun, at både lederrollen og uddannelserne er under forandring.

Af Jan Aagaard / Foto: Pelle Rink

Hvad går jobbet som uddannelseschef ud på?

”Jeg er chef for fem uddannelsesledere inden for bygge og anlæg og medieproduktion. Jeg har det overordnede ansvar for, at organisationen, undervisningen og pædagogikken fungerer, ligesom jeg har det økonomiske ansvar.”

Hvordan ser din arbejdsdag ud?

”Jeg bruger meget af min tid på møder med uddannelseslederne, som står for den daglige drift. Jeg skal sikre, at organisationen passer til elevsammensætningen, at vores handleplaner bliver ført ud i livet, at den pædagogiske planlægning er i orden, at vi lever op til vores værdier osv.”

Hvad er det gode ved jobbet?

”Først og fremmest er jeg med til at gøre en forskel for vores elever. Jeg er optaget af at sikre gode relationer mellem elever og lærere, så eleverne får et godt udbytte af den uddannelse, der for de fleste af dem er indgangen til voksenlivet.”

Hvilke faglige spørgsmål optager erhvervsskolelederne for tiden?

”Den nye erhvervsskolereform, som skal udrulles efter sommerferien, optager os meget. 25 procent flere unge skal vælge en erhvervsuddannelse i 2020. Hvis det skal lykkes, skal erhvervsskolerne være attraktive og tiltrække flere elever.”

Hvordan har rollen som erhvervsskoleleder forandret sig i de seneste år?

”Vi er gået fra at være managementledere til pædagogiske ledere. Pædagogik og kvalitet er kommet i højsædet. Vi skal lave undervisning, der er tilpasset den enkelte elev, og vi bliver i langt højere grad end tidligere målt på vores indsats.”

Hvad får du og dine uddannelsesledere ud af at være med i Djøf?

”Djøf er en stor organisation, som har rigtig meget at byde på i form af rådgivning, netværk og kurser. Det giver nogle muligheder, som vi ikke havde før. En af mine uddannelsesledere er fx kommet med i netværk for nye ledere.”

Erhvervsskolelederne i Djøf

Lederne på landets erhvervsskoler organiserede sig i slutningen af 2013 i Djøf, hvor de tilhører delforeningen Offentlige Chefer.

Erhvervsskolelederne i Djøf tæller i dag godt 400 medlemmer, som er ansat på tekniske skoler, Sosskoler, handelsskoler og andre erhvervsrettede uddannelsessteder.

Uddannelsesmæssigt har erhvervsskolelederne forskellig baggrund – fra akademikere til folkeskolelærere og tekniske uddannelser.



Dagens djøfhelt

Djøferne i den offentlige forvaltning får skyld for meget – fra ministerskandaler til bureaukratisk kontrolmani.

Vi dvæler ikke ved kritikken, men spørger i stedet konstruktivt:

- Hvad skal den ideelle forvaltningsmedarbejder kunne?
- Hvordan ser dagens djøfhelt ud?

Mød bl.a. Jørgen Grønnegård Christiansen, professor på AU, Christian Bason, direktør i Dansk Design Center og storyteller Per Helge Sørensen.

28. maj kl. 17.30-20.30, Frederiksberg
Læs mere, og tilmeld dig på djoef.dk/helt

Tag hånd om karrieren

Velkommen til workshops og gå-hjem-møder med øvelser, tips og viden, der styrker dig i dit arbejdsliv og dine karrierevalg.

Din karriere – din fremtid

6. maj kl 17-20, Aarhus
11. maj kl 17-20, Aalborg

Styr dit valg

19. maj kl 8.30-10, København
21. maj kl 8.30-10, Odense

Succes med LinkedIn

20. maj kl 17-19, Aarhus

På vej mod dit første lederjob

21. maj kl 15-18, København

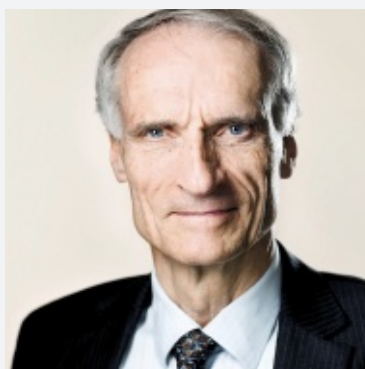
Se mere, og tilmeld dig på djoef.dk/arrangementer

Politik og indflydelse – kom med bag kulissen

Vi stiller skarpt på moderne interessevaretagelse – fra agenda setting til policymaking. Bliv klogere på, hvilke muligheder interessegrupper og organisationer har for at sætte og påvirke den politiske dagsorden.

Hør bl.a. Gitte Seeberg, WWF Verdensnaturfonden og Bertel Haarder, MF for Venstre.

18. maj kl. 17-20, København
Læs mere, og tilmeld dig på djoef.dk/policy



Kender du Djøfs mentorprogram?

500 medlemmer er frivillige mentorer i Djøf. Det gør Djøfs mentorprogram til et af Danmarks største.

En mentor kan sparre om ledelse, næste karrieretræk, forretningsudvikling, arbejde i udlandet – eller lige det, du er optaget af.

Som **mentee** reflekterer du sammen med mentor over dit arbejde, bliver skarpere på værdier og mål og bliver inspireret af din mentors erfaringer. Du får styrket din selvsindsigt og handlekraft i arbejdslivet.

Som **mentor** bruger du din erfaring til at reflektere over de faglige og personlige udfordringer, som din mentee har. Du reflekterer over egen praksis og får udviklet dine dialogkompetencer.

Læs mere på djoef.dk/mentor



Mentor

Det giver mening

Anne Ellersgaard Holm, 51 år, administrationschef i Finanstilsynet. Mentor gennem ti år for kommende ledere og nye ledere.

"Jeg er mentor, fordi det giver mening at sparre med andre om at finde deres vej som leder. Det inspirerer mig at reflektere over lederrollen og lederdilemmaer i en anden kontekst end i min egen dagligdag."



Mentor

Inspirerende at få indblik i andres problemstillinger

Erik Møberg, 56 år, underdirektør i Rambøll Management. Mentor i 10 år for nye og kommende ledere.

"Jeg synes i al beskedenhed, jeg har noget at bidrage med, og samtidig får jeg meget tilbage. Jeg tager både udgangspunkt i egen ledererfaring og erfaring fra management consulting. Det er inspirerende at få indblik i mine mentees problemstillinger og tale om dem ud fra de spilleregler, vi har aftalt på forhånd."

**Mentee***Høj efter hvert møde*

Stine Hedekær Christensen, 31 år, direktionsassistent i Dansk Boldspil Union. Ønskede som nyuddannet at få en mentor med erfaring fra en interesseorganisation.

"Jeg havde brug for afklaring om mine kompetencer og valg af karrierevej. Min mentor udfordrede mig og gav mig opgaver og værktøjer til at systematisere mine kompetencer og målsætninger. Det gav stof til eftertanke og var meget udbytterigt. Jeg var helt høj efter hvert møde."

**Mentor***Mentorrollen gør mig til en bedre leder*

Filip Engel, 34 år, Head of Group Sustainability and Public Affairs and Head of Corporate Branding, Dong Energy. Har gennem fem år været mentor for nyuddannede og unge.

"Jeg havde selv en mentor i de første år af min karriere og fik meget ud af det. Det er personligt meget tilfredsstillende at kunne hjælpe andre til at finde deres vej på et komplekst arbejdsmarked. Jeg skal være god til at lytte og stille spørgsmål, og på den måde gør mentorrollen mig også til en bedre leder."

**Mentee***Det perfekte match*

Sussie Monia Clausen, 43 år, rekrutteringschef i konsulenthuset aHOC. Har haft en erfaren direktør som mentor.

"Jeg var klar til at finde en ny karrierevej men i tvivl om, hvilken vej jeg skulle vælge. I mentorforløbet fandt jeg ud af, at mine stærke kompetencer var inden for HR, ledelse og IT samt andre brancher, og at jeg kunne bruge dem alle. Min mentor var et perfekt match og god til at lytte, sparre og skabe en struktur."

Mentee*Som at have en livline*

Kristian L. Mathiasen, 39 år, sekretariatschef i Danske Fodterapeuter. Ønskede som ny øverste leder at få en erfaren leder som mentor.

"Som ny sekretariatschef var det vigtigt for mig at afprøve mine ideer og få konkrete tips til lederrollen. At sparre med en erfaren leder giver en tryghed i troen på mine egne kompetencer og er med til at kvalificere og perspektivere mine beslutninger. Det er som at have en livline, når man bliver i tvivl."



Nyheder fra Djøf Forlag



Troværdighed kommer indefra!

Sådan skaber du troværdighed i professionel kommunikation
af Helle Bertram

Markedsføringskronerne fosser ud af tv, aviser, radio og sociale medier for døve ører. Vi har mistet tiltroen til store virksomheder, kendte politikere og sågar vores egen ledelse.

Få værktøjerne til at:

- Bruge de sande historier og skabe troværdighed
- Udvikle kreative løsninger, som alle tager ejerskab af
- Spotte det, der kan gå galt – og afværge det, før det sker

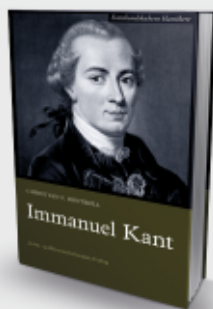
Bogen giver dig metoden til, hvordan du kan skabe troværdig kommunikation i virksomheds- og lederkommunikation, og giver dig konkrete værktøjer, som du kan overføre direkte på dit arbejde med professionel kommunikation.

»I denne bog er troværdighed ikke en teoretisk disciplin, men læseren tilbydes en enkel og ukompliceret model, der skærer helt ind til benet.«

Flemming Smedegaard, Lektor, Ph.D.

1. udgave 2015
88 sider
Kr. 160,-

Medlemspris
kr. 128,-



Immanuel Kant Statskundskabens klassikere af Christian F. Rostbøll

Immanuel Kant (1724-1804) hører ubestridt til blandt vestens vigtigste filosoffer. Allerede i sin samtid blev han anerkendt for sit bidrag til erkendelsesteori og moralfilosofi. Kants bidrag til statskundskab og politisk teori er mindre kendt. Dette er den første bog på dansk, der fokuserer på Kants bidrag til statskundskaben, og som indeholder en introduktion til hans republikanske teori om lov og ret. Udover introduktionen til Kants moralfilosofi og retslære, indeholder bogen uddrag fra Kants egne tekster om oplysning, etik, politik og ret.

1. udgave 2015
122 sider
Kr. 200,-

Medlemspris kr. 160,-



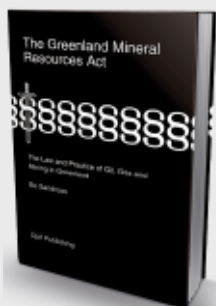
Når mænd og kvinder kommunikerer Forstå forskellen – og skab bedre resultater

Kom med, når Birgitte Baadegaard med udgangspunkt i sin nye bog »Når mænd og kvinder kommunikerer« løfter sløret for, hvordan vi arbejder med forskellene og sammen skaber bedre resultater. Det er hårdt arbejde for både mænd og kvinder at undgå misforståelser på jobbet og ikke at falde i stereotype tolkninger og drage forhastede beslutninger, når vi oplever en adfærd, vi ikke forstår. Vi tager de første skridt imod større indsigt. Arrangementet slutter af med en let forplejning og netværking, hvor der vil være mulighed for at fortsætte samtalen og købe »Når mænd og kvinder kommunikerer« til særpris.

Tid og sted:
Tirsdag den 19. maj
2015 kl. 17.00-19.30 i
Djøfs Store Mødecenter,
Gothersgade 133,
1123 København K

Tilmeld dig på
djoef.dk/arrangementer

Læs mere og bestil online på djoef-forlag.dk



The Greenland Mineral Resources Act The Law and Practice of Oil, Gas and Mining in Greenland af Bo Sandroos

The Greenland Mineral Resources Act provides an overview of the law and practice of resource exploitation in Greenland with comments to the provisions of Greenland's Mineral Resources Act. It addresses all relevant issues in this dynamic area, such as licensing procedures, permits, exploration and exploitation, health and safety, and environment. The first part of the book comprises an overview of relevant issues pertaining to oil, gas and mining in Greenland. The second part of the book contains the detailed comments to each of the provisions of the Mineral Resources Act.

1. udgave 2015
658 sider
Kr. 600,-

Medlemspris kr. 480,-



Kriminalistiske pejlinger Festskrift til Flemming Balvig

*Britta Kyvsgaard, Jørn Vestergaard,
Lars Holmberg & Thomas Elholm (red.)*

Professor Flemming Balvig hyldes i dette festskrift af kolleger fra ind- og udland. Siden han i 1972 blev ansat ved Kriminalistisk Institut på Københavns Universitet har han opnået en enestående position i dansk og nordisk kriminologi. Festskriftet vidner om, at Flemming Balvigs lange virke som forsker og underviser har inspireret kolleger på en lang række områder på tværs af sociologi, jura og kriminalpolitik i bred forstand. Bogens mange bidrag dækker et bredt udsnit af kriminalistiske emner.

1. udgave 2015
420 sider
Kr. 625,-

Medlemspris kr. 500,-



Finansielle Derivater Anvendelse, prisfastsættelse og risikostyring

af Jørgen Just Andresen

Finansielle Derivater behandler de derivater, der oftest anvendes på det danske marked, samt de udenlandske kontrakter, der fra en dansk synsvinkel er mest interessante. Bogen giver et unikt indblik i, hvordan man kan anvende derivaterne til spekulation og afdækning, samt hvordan man kan måle markedsværdi, og opgøre og styre risikoen efter de nyeste principper. Bogen behandler også de lovgivningsmæssige ændringer, der er fulgt i kølvandet på den finansielle krise (herunder EMIR), og de konsekvenser det har fået for derivatmarkedet.

1. udgave 2015
282 sider
Kr. 525,-

Medlemspris kr. 420,-



Nationaløkonomisk Tidsskrift

Nationaløkonomisk Tidsskrift præsenterer og debatterer undersøgelser om dansk økonomi på videnskabeligt plan samt formidler forskningsresultater for at fremme den faglige debat om økonomisk-politiske emner. Nationaløkonomisk Forening og Djøf Forlag er gået sammen om at udgive *Nationaløkonomisk Tidsskrift* som open access tidsskrift. Alle interesserede kan frit læse tidsskriftets interessante artikler om dansk økonomi.

Meld dig ind i
Nationaløkonomisk
Forening.

Foreningen afholder
generalforsamling
mandag den 11. maj
2015, kl. 17.00

Læs mere:
www.econ.ku.dk/nf

Læs tidsskriftet på:
www.djoef-forlag.dk/sites/nt



Djøfs Kurser og Uddannelser

Se mere på djoef.dk/kurser

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

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

Forhandlerkonferencen 2015

OK 15 er i fuld gang. På forhandlerkonferencen kan du bl.a. høre Bjarne Corydon, Michael Ziegler, Anders Bondo Christensen samt de øvrige centrale spillere på det offentlige overenskomstområde drøfte og vurdere resultater og perspektiver. Kom rundt i landskabet af udfordringer og muligheder i den danske model på det offentlige område, og få EU-perspektiverne på andendagen.

Tid og sted: 26.-27. maj 2015, Borupgaard

Sommerpitstop 2015

Står du selv på din to-do-liste, er der noget, du vil reflektere over eller gøre anderledes efter sommerferien? Så kunne temaer som kommunikation og trivsel måske være noget for dig. På Djøfs endagskurser lærer du at være tydelig i din kommunikation, at understøtte relationerne, at styrke din robusthed eller at skabe nye planlægningsvaner, der øger din trivsel.

Tid og sted: uge 27 2015, København

Lobbyisme – det nye landskab

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

Tid og sted: 19. maj 2015, København

Business Development – masterclass på masterniveau

Vil du udtænke og støtte implementeringen af en overlegen forretningsplan, der giver reelle vækstmuligheder, så er en masterclass om business Development noget for dig. Du får indsigt i business developerens opgaver og processer, samt hvordan metoden adskiller sig fra traditionelle tilgange til f.eks. strategisk ledelse, organisation og entrepreneurship.

Tid og sted: 20. maj 2015, København

Mediation – problemknusende metoder

Skal du opnå resultater i konfliktfyldte farvande? På dette kursus lærer du mediationsværktøjer, der kan sikre en tilfredsstillende og langtidsholdbar løsning i en konfliktsituation. Du styrker din egen interaktion og dit samarbejde med andre og får en praktisk guide, du kan bruge, når du hjælper andre med at løse deres konflikter og uoverensstemmelser.

Tid og sted: 19.-20. maj 2015, København

Skab resultatorienteret ledelsesinformation i virksomheden

Oplever du, at du trods omfattende ledelsesinformation stadig ikke har et overblik over virksomhedens aktuelle status, udvikling og faresignaler? På dette kursus bliver du bedre til at udvælge og opbygge relevant ledelsesinformation med udgangspunkt i virksomhedens strategi og mål, og du lærer at forankre informationen succesfuldt i organisationen.

Tid og sted: 20.-21. maj 2015, København

Find dit nye job på

Djøfs jobunivers

Ledige stillinger (230)

Administration (147)

Analyse (78)

Finans, forsikring og bank (17)

Forskning og undervisning (25)

HR og personale (18)

IT og web (30)

Jura (45)

Kommunikation og medier (15)

Konsulent og rådgivning (35)

Kultur (4)

Ledelse (38)

Miljø (13)

Politik og samfund (47)

Salg og marketing (25)

Sundhed (9)

Økonomi og regnskab (69)

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

Outplacement

En fordel for den opsagte medarbejder og virksomheden

Vi dækker hele landet



HELudvikling
Outplacement siden 1991



4444 0635 • www.hel-udvikling.dk

Erik Bernskov

ADVOJOB
JOBØRS FOR ADVOKATBRANCHEN

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

ADVOKATER - FULDMÆGTIGE - SEKRETÆRER - ADMINISTRATIVE

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

Region Hovedstaden

Chef til Enhed for Budget og Byggestyring i Center for Økonomi

Vil du være med til at opføre hospitalsbyggerier for 15 mia. kr. - så det sker til tiden, inden for budgettet og i den aftalte kvalitet?

Profil

Robust og dynamisk enhedschef søges til Enhed for Budget og Byggestyring i Region Hovedstaden. Du skal stå i spidsen for den overordnede koordinering af de største byggeprojekter af sin art i en længere periode. I de kommende 6-8 år skal der med byggeprojekterne ske en væsentlig fornyelse af hospitalerne i Region Hovedstaden. Du skal sikre, at projekterne gennemføres i henhold til de politiske målsætninger, den økonomiske ramme og den aftalte kvalitet, og jobbet indebærer kontakt med mange interessenter og aktører på mange niveauer, både eksternt som internt.

Opgaven indebærer et tæt samarbejde med hospitalernes byggeorganisationer samt ledelse af en del af enhedens medarbejdere. Du har en naturlig autoritet og en åben og tillidsvækkende ledelsesstil og er god til at lede og motivere dygtige og engagerede medarbejdere. Du har stor ledelsesmæssig erfaring, gennemslagskraft og tør gå forrest også i svære situationer, og du har erfaringer med byggeri og med at arbejde i en politisk styret organisation.

Din rolle er at lede arbejdet med betjening af politiske følgegrupper og administrative styregrupper, den løbende controlling og den overordnede risikostyring af projekterne.

Enheden

Du vil indgå i en trioledelse, som varetager den samlede ledelse af enheden, som har i alt 35 medarbejdere. Du vil ligeledes blive en del af den samlede chefgruppe i Center for Økonomi bestående af i alt 8 enhedschefer og centerdirektøren.

Medarbejderpolitik

Centrene i Region Hovedstaden er i gang med at implementere en ny værdibaseret medarbejderpolitik, som underbygges af værdibåret adfærd og dialog fremfor regler og bygger på tillid, åbenhed og helhedssyn.

Ansøgning og yderligere information

Det fulde stillingsopslag kan ses på vores hjemmeside www.regionh.dk/job

Ansøgningsfrist er den 13. maj 2015 Kl. 12.00. Ansøgning modtages kun elektronisk via link på vores hjemmeside.

Test vil indgå som en del af rekrutteringsforløbet.

Du kan få flere oplysninger hos centerdirektør Torben Hedegaard Jensen på tlf. 21 25 01 95.

Danske Professionshøjskoler
University Colleges Denmark

Direktør

Vil du være spydspids for bedre uddannelser?

Interesseret? Så læs mere om stillingen på www.mercuriurval.dk, og se mere om Danske Professionshøjskoler på www.uc-dk.dk.

Du kan uploade ansøgning og CV på www.mercuriurval.dk (referencenummer: **DK-139-54003**). Ansøgningsfristen udløber den 13. maj 2015, kl. 10.00.

Board & Executive

Mercuri Urval

Dygtig jurist med erfaring inden for entrepriseret

Voldgiftsnævnets sekretariat søger en dygtig jurist med erfaring inden for entrepriseret og med interesse for voldgift, evt. som advokat eller dommerfuldmægtig. Du kommer til at indgå i et godt team, der dagligt bidrager til håndtering af både store og små voldgiftssager på bygge- og anlægsområdet og udmelder skønsmand på området.

Det er vigtigt, at du arbejder grundigt, har ordenssans og flair for IT. Du skal også være god til at kommunikere med de mange forskellige aktører, der indgår i Voldgiftsnævnets opgaver, dvs. fra dommere og advokater til rådgivere og håndværkere fra alle dele af landet.

Du vil også blive inddraget i en række udviklingsopgaver, herunder for at skabe en øget digitalisering og en øget anvendelse af mere alternative konflikthåndteringsmodeller, herunder mægling og mediation.

Voldgiftsnævnets sekretariat har 18 medarbejdere, der varetager sekretariatsfunktioner for Voldgiftsnævnets samlede virke. Sekretariatet har et godt arbejdsmiljø og lægger vægt på en god balance mellem arbejdsliv og familieliv.

Læs mere om Voldgiftsnævnet på www.voldgift.dk. Eventuelle spørgsmål og ansøgning kan rettes til direktør Lene Ahlmann-Ohlsen på email lao@voldgift.dk

Ansøgningsfrist den 8. maj 2015.



VOLDGIFTSNÆVNET
Byggeri og Anlæg

Er du ambitiøs og kan du sætte fodaftryk?

Silkeborg Kommune søger ny ordførende direktør!

Silkeborg Kommune – et dynamisk fællesskab med unikke udfoldelsesmuligheder. Det er ledestjernen for fremtidens Silkeborg Kommune.

Den ordførende direktør vil komme til en kommune, som har en attraktiv geografisk placering i Business Region Aarhus, der er et fællesskab med mange ressourcestærke og veluddannede borgere.

Silkeborg Kommunes nye ordførende direktør skal være strategisk, analytisk og have udsyn og samtidig være i stand til at holde fokus på fortsat sikker økonomistyring. Den ordførende

direktør skal have ambitioner på velfærdssamfundets udvikling, kan begejstre og kan se sig ind i en værdibaseret og lærende organisation.

Det er blandt andet forventningen, at den ordførende direktør kan dokumentere gode erfaringer og resultater fra ledelse på højt strategisk niveau i politisk styrede organisationer.

Til stillingen er udarbejdet en job- og personprofil, hvor du kan læse meget mere om Silkeborg Kommune og forventningerne til den ordførende direktør. Job- og personprofilen kan ses på www.silkeborg.dk eller på www.klk.kl.dk.

Stillingen besættes på kontraktvilkår eller med mulighed for tjestemandsansættelse.

Du kan fortroligt henvende dig til og få nærmere oplysninger hos borgmester Steen Vindum, tlf. 2629 3732 eller til chef for KL's Konsulentvirksomhed, KLK, Bente Buhl Rasmussen, tlf. 4032 6183, der er konsulent på ansættelsesopgaven.

Ansøgningen med angivelse af fortrolig mailadresse sendes til chefsekretær Lone Sørensen, KLK, på mailadresse loe@kl.dk, så den er modtaget senest torsdag den 21. maj 2015 kl. 9.00.



*Silkeborg Kommune ønsker at være anerkendt som en synlig, kompetent og innovativ kommune. Vi er flere end 90.000 borgere og 6.500 medarbejdere. **Silkeborg – Vi får det til at ske!***



Vil du være med til at skabe velfærdssamfundet version 3.0? ...så søg stillingen som

Direktør for kommunal velfærd i Mariagerfjord Kommune

Mariagerfjord Kommune med ca. 42.000 borgere skal have ny direktør med ansvar foreløbig for Børn og Familie samt Sundhed og Omsorg. Ansvarsområderne kan ændres efter behov og politisk fokus.

Det vil være en attraktiv direktørstilling, idet du vil få mulighed for at være med i transformationen fra service- til velfærdsorganisation. Mariagerfjord er en kommune, der vil sætte fokus på kerneopgaven og medborgerskabet, hvilket blandt andet kræver fokus på vækst og på deltagelse.

Mariagerfjord Kommunes kommende direktør skal blandt andet:

- have erfaring fra politisk styrede organisationer
- have erfaring med ledelse af ledere på et strategisk niveau
- have en faglig indsigt i et eller flere af ansvarsområderne
- være strategisk tænkende og arbejdende og have udsyn
- kunne indgå i en samlet direktion, der arbejder samlet strategisk i forhold til kommunens overordnede roller med fokus på: Vækst og udvikling, fælles løsninger og effektivitet
- brænde for det demokratiske selvstyre
- være empatisk, ordentlig og tillidsvækkende

Til stillingen er udarbejdet en job- og personprofil, der fortæller meget mere om jobbet og forventningerne til dig. Job- og personprofilen kan ses på www.mariagerfjord.dk eller på www.klk.kl.dk.

Stillingen ønskes besat på kontraktvilkår med evt. mulighed for åremålsansættelse.

Du kan fortroligt henvende dig til og få nærmere oplysninger hos kommunaldirektør Niels Højgaard, tlf. 2334 4450 eller til chef for KL's Konsulentvirksomhed, KLK, Bente Buhl Rasmussen, tlf. 4032 6183 samt chefkonsulent Tina González-Schelbeck, tlf. 2031 3345, der er konsulenter på ansættelsesopgaven.



Ansøgningen med angivelse af fortrolig mailadresse sendes til chefsekretær Annette Frank Leotta på mail: ale@kl.dk, så den er modtaget senest torsdag den 21. maj kl. 9.00.



Mariagerfjord
KOMMUNE

Tre stærke profiler

Danske Regioner søger lige nu tre dygtige medarbejdere til Center for Sundhedsinnovation, Erhvervsamarbejde og Regional Udvikling.

Vi søger nye medarbejdere inden for områderne:

- Kollektiv trafik og mobilitet
- Uddannelse og arbejdsmarked og
- Indkøb og offentlig-privat samarbejde

Læs mere om de tre stillinger på www.regioner.dk.

Danske Regioner er interesse- og arbejdsgiverorganisation for de 5 regioner. Danske Regioner arbejder blandt andet for at skabe et stadig bedre sundhedsvæsen og for at sikre vækst i hele landet.

Du bliver del af et stærkt og kompetent fagligt miljø, hvor der er høj trivsel og gode muligheder for faglig og personlig udvikling.

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

DANSKE
REGIONER



PRÆSTEFØRENINGEN

Juridisk konsulent

Præsteforeningen søger en juridisk konsulent til en nyoprettet stilling i foreningens sekretariat.

Arbejdsopgaverne er meget varierende med vægt på medlemsservice (primært tjenestemænd), sekretariatsbetjening af hovedbestyrelse og udvalg samt i mindre omfang informations- og undervisningsopgaver.

Vi forventer, at du har en juridisk eller samfundsvidenskabelig kandidatuddannelse og gerne erfaring, men det er ingen betingelse. Det er en fordel, hvis du har kendskab til tjenestemandsområdet og det offentlige overenskomstområde.

Vi lægger vægt på, at du kan arbejde målrettet og selvstændigt. Du skal være motiveret for at samarbejde i et mindre sekretariat med tætte relationer til de politiske beslutningstagere, foreningens hovedbestyrelse, udvalg og medlemmerne.

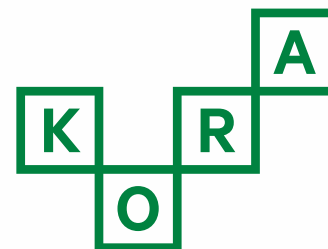
Yderligere oplysninger fås ved henvendelse til sekretariatschef Hans Christian Andersen på telefon 3526 0555.

Ansøgning sendes til job@praesteforening.dk Ansøgningsfristen er mandag den 18. maj 2015 kl. 12.00.

Læs hele stillingsopslaget på www.praesteforening.dk

Præsteforeningen . Linnésgade 25, 4 sal . 1361 København K . Tlf. 3526 0555
E-mail: job@praesteforening.dk . www.praesteforening.dk

Direktør til KORA



KORA, Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning, søger en stærk samfundsfaglig profil som ny direktør.

KORA er et uafhængigt analyse- og forskningsinstitut, som hører under Økonomi- og Indenrigsministeriet. KORAs bestyrelse har ansvaret for den overordnede ledelse af KORA, mens direktøren forestår den daglige ledelse sammen med KORAs øvrige ledelsesgruppe.

KORA skal levere anvendelsesorienteret og praksisnær viden til og om kommuner og regioner. Formålet er at fremme kvalitetsudvikling, bedre ressourceanvendelse og styring i den offentlige sektor. KORA har et stærkt sektorkendskab inden for sundhed, socialområdet, børn og unge, beskæftigelse og uddannelse. KORAs arbejde har både fokus på styring, organisering og ledelse, ligesom KORA arbejder målrettet med måling og evaluering af serviceydelsers omkostninger og kvalitet.

Den viden, KORA skaber, er uafhængig og uvildig.

KORA har ca. 100 medarbejdere, der er fordelt på en lokation i Aarhus og en i København.

Stillingen

Sammen med bestyrelsen og den øvrige ledelse skal direktøren varetage den strategiske udvikling af KORA. Direktøren varetager desuden den overordnede faglige og daglige ledelse.

Opgaven er:

- at være en aktiv og engageret leder, der skaber identitet og profil indadtil og udadtil
- at være en inspirerende og samlende personaleleder, der fremmer holdånden
- at forberede bestyrelsesmøder, bidrage til samarbejdet i bestyrelsen og udmønte bestyrelsens beslutninger
- at lede arbejdet i chefkredsen
- at varetage den eksterne profilering af KORA

Mht. **faglige kvalifikationer** forventer vi, at ansøgere

- har en samfundsvidenskabelig baggrund
- har erfaring med personaleledelse
- har erfaring med forskningsledelse
- kan balancere mellem forskning og analyse og se deres gensidige værdi
- kan agere i en politisk virkelighed og samtidig se KORA som en virksomhed
- har et stort netværk
- er et godt navn og herigennem understøtter KORAs profil udadtil

I tillæg hertil vil vi vægte ansøgere, der på det **personlige plan**

- besidder stærke ledelsesmæssige kompetencer
- som leder er rummelig og inspirerende
- evner at sætte mål, træffe beslutninger og eksekvere
- er bevidst om sin rolle som leder og det at være en samlende figur
- er en god kommunikator
- er velorienteret og har blik for de strategisk vigtige samfundsrelaterede dagsordener

Løn og ansættelse

Stillingen er klassificeret i lønramme 38. Løn- og ansættelsesvilkår forhandles efter rammeaftalen om kontraktansættelse af chefer i staten med indplacering i løngruppe 2, medmindre du er tjenestemand i forvejen. Stillingen ønskes besat på åremål. Ansættelsesområdet afhænger af ansættelsesformen.

Hvis du er tjenestemand, skal din ansøgning stiles til Dronningen.

Oplysninger

På www.kora.dk finder du bl.a. KORAs gældende strategi og årsprogram for 2015 samt årsrapporten for 2014.

For yderligere oplysninger kan henvendelse ske til bestyrelsesformand Nina Smith, tlf. 61701288, afdelingschef i Økonomi- og Indenrigsministeriet Helle Birkman Smith, tlf. 72282450 eller partner Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership, tlf. 40592355 – Pluss Leadership bistår KORA i ansættelsesprocessen.

Ansøgning

Ansøgning og relevant dokumentation (CV og eksamenspapirer) mailes til koordinator Mie Niklassen: mn@pluss.dk

Ansøgningsfristen er **mandag den 18. maj kl. 12.**

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

Få feedback på ansøgning og CV

Er du i tvivl om, hvorvidt din ansøgning og dit CV matcher stillingen og din egen profil? Mail det til djoef@djoef.dk, så vender vi tilbage til dig inden for 24 timer.

djoef.dk/jobsoegning

djøf



Ambitiøse generalister søges til Styrelsen for It og Læring (STIL)

Vil du være med til at implementere og kommunikere de store reformer på undervisningsområdet? Vil du fremme anvendelsen af it i undervisningen? Så er du måske én af vores nye kollegaer i Styrelsen for It og Læring.

I STIL arbejder vi for, at gøre alle så dygtige som de kan med brug af it og læring. Vi vil være bedst i staten til at skabe værdi igennem innovative og brugervenlige digitale løsninger.

Vi søger dygtige generalister til vores afdelinger i København og Aarhus. Vi tilbyder et uformelt arbejdsmiljø med engagerede og dygtige medarbejdere.

På vores hjemmeside www.stil.dk/job kan du læse stillingsopslaget og mere om Styrelsen for It og Læring.

Vi ser frem til at modtage din ansøgning **senest d. 17. maj 2015.**



Skatteankestyrelsen

Skatteankestyrelsen søger en chefkonsulent, der kan lede et stærkt, juridisk team

Har du lyst til at stå i spidsen for et stærkt, fagligt team på en af landets førende juridiske arbejdspladser? Skatteankestyrelsen er ved at oprette en ny, juridisk enhed, der skal yde generel juridisk bistand til hele styrelsen. Som teamleder vil du referere direkte til chefen for skatteafdelingen. Dit team får en bred vifte af opgaver, hvoraf de væsentligste omfatter:

- Sikring af ensartet håndtering af generelle juridiske problemstillinger i styrelsen
- Håndtering af juridiske problemstillinger i konkrete sager på tværs af fagområder
- Juridisk understøttelse af ledelsen
- Juridiske bidrag til eksterne besvarelser, herunder høringssvar vedrørende lovforslag
- Understøttelse af den indledende sagsvisitering.

Skatteankestyrelsen anvender faglig sparring som et vigtigt redskab til at håndtere juridiske problemstillinger korrekt og effektivt. Du skal derfor være en god sparringspartner.

Det vil være en fordel, hvis du har erfaring med skatteområdet og med de skatteprocessuelle regler i skatteforvaltningsloven mv.

Se hele opslaget på skatteankestyrelsen.dk



Allerød Kommune har ca. 24.000 indbyggere og ligger centralt i Nordsjælland.

Kommunen har en veludviklet infrastruktur og gode vej- og togforbindelser til omverdenen.

Allerød Kommune har også en smuk natur og et godt miljø med store skove, marker og søer.



Har du strategisk udsyn og kan samtidig sikre solid økonomisk drift?

Allerød Kommune søger ny kommunaldirektør

Allerød Kommune er en mindre kommune med store planer, gode udviklingsmuligheder og med et velfungerende og aktivt lokaldemokrati.

Du kommer til en kommune, der har fokus på udvikling, og de muligheder dette giver. Allerød Kommune vil sikre en forsvarlig økonomi og serviceydelser af høj kvalitet til gavn for borgerne. Med voksende befolkning er der derfor mange planer, der venter på at blive realiseret.

Det er en forventning, at du kan dokumentere erfaring og gode resultater fra ledelse og organisationsudvikling på strategisk højt niveau fra politisk styrede organisationer. Du har solid indsigt i og erfaring med den kommunale kontekst, et godt kendskab til den kommunale styrelseslov og er sikker i styringen af en kommunes økonomi.

Vi forventer, at du er en god og tydelig kommunikator, som formår at gå i dialog og at samle organisationen om fælles visioner og retning.

Til stillingen er udarbejdet en job- og personprofil, hvor du kan læse meget mere om Allerød Kommune og forventningerne til kommunaldirektøren. Job- og personprofilen kan ses på www.alleroed.dk eller på www.klk.kl.dk.

Stillingen besættes på kontraktvilkår eller evt. på åremål.

Du kan fortroligt henvende dig til og få nærmere oplysninger hos borgmester Jørgen Johansen, tlf. 2224 1720 eller til chef for KL's Konsulentvirksomhed, KLK, Bente Buhl Rasmussen, tlf. 4032 6183 eller chefkonsulent i KLK Peter Bogh, tlf. 2134 4445, der er konsulenter på opgaven.

Ansøgningen med angivelse af fortrolig mailadresse sendes til chefsekretær Lone Sørensen, KLK, på mailadresse loe@kl.dk, så den er modtaget senest torsdag den 21. maj 2015 kl. 9.00.

DREAM

DREAM søger dygtig modeludvikler

DREAM søger en økonom til modeludvikling. Arbejdet vil primært bestå i udvikling og vedligeholdelse af DREAM's uddannelsesfremskrivning og mikrosimuleringsmodellen SMILE. Dette arbejde foregår typisk i programmerings-sproget C#. Din første opgave vil være at overtage udviklingen af DREAM's uddannelsesfremskrivningsmodel.

Om dig

Du har en relevant akademisk uddannelse og gode evner for at arbejde med programmering. Du er kreativ, selvstændig og analytisk. Kendskab til programmering i C# er en fordel, men ikke en forudsætning.

Om os

DREAM er et fagligt udfordrende og inspirerende modeludviklingsmiljø med 14 medarbejdere. DREAM-gruppen er en uafhængig institution, der har som hovedformål at foretage langsigtede strukturanalyser af den danske økonomi – herunder især samspillet mellem den offentlige sektor og den resterende økonomi.

Det samlede DREAM-modelsystem består af den makroøkonomiske model DREAM samt fremskrivningsmodeller for demografi, uddannelse og socioøkonomisk status. Herudover udvikler og vedligeholder vi flere andre modeller: mikrosimuleringsmodellen SMILE og den statistiske CGE-model REFORM.

Udover udvikling af det eksisterende modelsystem udfører DREAM analyser for ministerier, interesseorganisationer, kommissioner, banker m.m.

Ansættelsesvilkår er efter overenskomst i staten, og lønnen fastsættes med udgangspunkt i medarbejderens relevante erfaringer og kvalifikationer

Yderligere oplysninger om stillingen kan fås ved henvendelse til forskningschef Peter Stephensen tlf. 25 26 27 60.

Alle interesserede uanset alder, køn, religion eller etnisk tilhørsforhold opfordres til at søge.

Ansøgning

DREAM anvender elektronisk sagsbehandling. Derfor vil vi helst modtage din ansøgning elektronisk på info@dreammodel.dk. Mærk ansøgningen "Modeludvikler i DREAM".

Ansøgningsfristen er mandag den 18. maj 2015 kl. 12.00.

Du kan læse mere på
www.dreammodel.dk

DREAM Danish Rational Economic Agents Model
Amaliegade 44, 1256 København K, T 25 26 27 60

Konstitueret landsdommer (advokatkonstitution)

1 stilling som konstitueret **landsdommer** i **Østre Landsret** er ledig til besættelse den 1. oktober 2015.

Ansøgninger skal være modtaget **senest den 4. juni 2015**.

Du kan læse de fulde stillingsopslag, herunder de formelle krav og proceduren for ansættelse, og søge stillingen 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.dommerudnaevnelsesraadet.dk



Dommerstillinger

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

www.domstol.dk

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





FOLKETINGETS
OMBUDSMAND



Gammeltorv 22
DK-1457 København K

Tlf. 33 13 25 12
Fax 33 13 07 17

job@ombudsmanden.dk
www.ombudsmanden.dk

Chef til International sektion

Folketingets Ombudsmand søger en chefkonsulent med tiltrædelse den 1. august 2015 til at lede det internationale arbejde

Om jobbet

Folketingets Ombudsmand har organiseret hovedparten af sit internationale arbejde i en særlig sektion, der for tiden består af en chef, en juridisk specialkonsulent og en studentermedhjælper.

Ombudsmandsinstitutionen har gennem mange år lagt vægt på internationalt samarbejde og særligt prioriteret indsatsen for at udvikle og konsolidere demokratiske institutioner, der kan understøtte bl.a. borgerbeskyttelse, god forvaltning og korruptionsbekæmpelse samt sikre en demokratisk udvikling, især i verdens fattigste lande. Arbejdet bygger bl.a. på en særlig samarbejdsaftale med Udenrigsministeriet.

I praksis spænder samarbejdet med andre lande vidt – fra omfattende og varige projekter til mere ad hoc-prægede kontakter og deltagelse i relevante internationale fora, f.eks. International Ombudsman Institute (IOI). For tiden planlægger vi bl.a. et stort samarbejdsprojekt med kinesiske myndigheder med sigte på at bidrage til styrkelse af kinesisk forvaltningskultur. Af andre lande, som vi har eller har haft varige samarbejdsrelationer til, kan nævnes Albanien, Vietnam og Ghana.

Folketingets Ombudsmand modtager hvert år en række delegationer og gæster fra udlandet. International sektion koordinerer og styrer dette arbejde.

Som chef for den internationale sektion samarbejder du med ombudsmanden om prioritering og implementering af den internationale indsats. Ombudsmanden deltager selv i en række internationale aktiviteter, men der vil være mange sammenhænge, hvor du selvstændigt skal repræsentere institutionen.

Arbejdet er præget af rejseaktivitet, der i perioder kan være ret omfattende.

Du skal

- have en relevant uddannelsesmæssig baggrund, gerne som cand.jur.
- have interesse for og viden om internationalt demokratiarbejde, særligt i borgerbeskyttelses-sammenhæng
- have erfaring med internationalt samarbejde på myndighedsniveau
- have stærke samarbejdsevner og evne til fordomsfrit, men med autoritet, at begå dig i omskiftelige sammenhænge og på tværs af kulturer
- have diplomatisk sans og være løsningsorienteret
- have indsigt i den danske ombudsmandsinstitutionens baggrund, historie og opgaver
- være fortlørlig med at kommunikere på engelsk – både skriftligt og mundtligt
- have evne og lyst til at fungere som daglig leder for sektionens medarbejdere.

Du kan læse mere om ombudsmanden og det internationale arbejde på vores hjemmeside.

Vi tilbyder

Hos Folketingets Ombudsmand har vi arbejdsbetingelser, der understøtter en fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet. Du skal imidlertid som nævnt være indstillet på ret omfattende rejseaktivitet.

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

Løn- og ansættelsesvilkår

Du ansættes som chefkonsulent. Lønnen fastsættes efter overenskomst mellem Folketingets Ombudsmand og DJØF. Den samlede månedsløn inkl. tillæg for en chefkonsulent udgør i alt 51.400 kr. ekskl. pension (1. april 2014-niveau).

Ansøgning

Du sender din ansøgning og CV samt eksamensbevis og andre relevante bilag til ovenstående e-mail- eller post-adresse.

Ansøgningen skal være modtaget senest den 18. maj 2015 kl. 12.00.

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

Folketingets Ombudsmand er jurist og valgt af Folketinget til at behandle klager over offentlige myndigheder. Ombudsmanden kan kritisere og anbefale myndigheder at ændre deres afgørelser. Hvert år får ombudsmanden mellem 4.000 og 5.000 klager fra borgere, der mener, at en myndighed har begået fejl. Ombudsmanden tager også selv sager op, for eksempel efter omtale i en avis, ligesom han ofte er på tilsyn i blandt andet fængsler og på psykiatriske afdelinger. Cirka 100 medarbejdere er ansat hos Folketingets Ombudsmand.



Skatteankestyrelsen

Juridisk generalist til et stærkt, juridisk team i Skatteankestyrelsen

Har du lyst til at indgå i et stærkt, fagligt team på en af Danmarks førende juridiske arbejdspladser? Skatteankestyrelsen er ved at oprette en ny, juridisk enhed, der skal yde generel juridisk bistand til hele styrelsen. Teamet får en bred vifte af opgaver, hvoraf de væsentligste omfatter:

- Sikring af ensartet håndtering af generelle juridiske problemstillinger i styrelsen

- Håndtering af juridiske problemstillinger i konkrete sager på tværs af fagområder
- Juridisk understøttelse af ledelsen
- Juridiske bidrag til eksterne besvarelser, herunder høringssvar vedrørende lovforslag
- Understøttelse af den indledende sagsvisitering.

Som medarbejder i det juridiske team får du en spændende og af-

vekslende hverdag, hvor du ofte møder nye problemstillinger. Du har derfor gode muligheder for både at udvikle din juridiske metode og dine personlige kompetencer.

Skatteankestyrelsen anvender faglig sparring som et vigtigt redskab til at håndtere juridiske problemstillinger korrekt og effektivt.

Se hele opslaget på skatteankestyrelsen.dk



NY REKTOR til Aabenraa Statsskole

Er du den, der kan skabe et stærkt og udviklingsorienteret uddannelsesmiljø ved at inddrage kompetencerne omkring opgaverne?

Så har vi Danmarks bedste rammer, med en ny renoveret – tip top skole og et hold af motiverede og dygtige medarbejdere.

Ansøgningsfrist er mandag den 18. maj, 2015 kl. 12.00.

Læs hele stillingsopslaget på www.statsskole.dk



Aalborg Job

Teamleder Ældre og Sundhedssekretariatet

Brænder du for ledelse? Og har du evnerne til at omsætte strategi og politik til praksis - også gennem andre?

Ældre og Sundhedssekretariatet søger en teamleder, der gennem tydeligt og differentieret lederskab skaber kvalitet i opgaveløsningen hos 19 dedikerede medarbejdere.

Teamet er en stabsfunktion, der understøtter og udfører ledelsesniveauet i Ældre og Sundhed. Teamet har fokus på at skabe udvikling og sammenhæng i Ældre og Sundhedsfunktionenheder samt understøtte og udmønte politiske beslutninger.

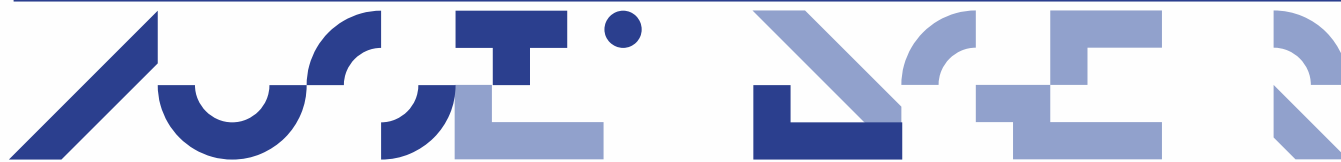
Du vil indgå i et ledelsesteam af tre teamledere som refererer til sekretariatschefen i Ældre og Sundhedsafdelingen.

Læs hele stillingsopslaget på www.aalborg.dk
Ansøgningsfrist er den 25. maj 2015.

**Aalborg
Kommune**



AARHUS
UNIVERSITET



ADJUNKTUR I FORMUERET

Et eller flere adjunkturer er ledige til besættelse ved Juridisk Institut, School of Business and Social Sciences, Aarhus Universitet.

Læs hele opslaget og søg online på au.dk/om/stillinger

Ansøgningsfrist: 15. juni 2015.

POSTDOC SCOLARSHIPS MILJØØKONOMI – ROSKILDE

Institut f. Miljøvidenskab, Roskilde har 2 ledige postdoc stillinger. Projekterne er del af nyligt finansieret BONUS forskningsprojekter for bæredygtig forvaltning af Østersøen, og omhandler hhv. analyser og modellering af reguleringsindsatser og værdisætning af økosystem tjenester.

Læs hele opslaget og søg online på au.dk/om/stillinger
Ansøgningsfrist: 20. juni 2015



Aarhus Universitet tilbyder et inspirerende uddannelses- og forskningsmiljø for 44.500 studerende og 11.500 medarbejdere, der sikrer resultater af høj international standard. Den budgetterede omsætning i 2015 udgør 6,2 mia. kr. Universitetets strategi og udviklingskontrakt kan ses på www.au.dk.

HVIDOVRE KOMMUNE søger juridisk konsulent



Det er borgmesterkontorets overordnede opgave at yde en professionel betjening af kommunalbestyrelsen og direktionen i Hvidovre Kommune samt rådgive den øvrige organisation i juridiske og politiske spørgsmål.

Vi tilbyder nu spændende udfordringer til en juridisk konsulent med særlig fokus på offentlig ret samt sekretariatsbetjening for huslejenævnet og beboerklagenævnet.

Du skal have kendskab til den kommunale styrelseslov, og du skal brænde for politiker- og ledelsesbetjening på et travlt borgmesterkontor, hvor vi ofte har mange bolde i luften men stadig har fokus på service.

Du kan læse mere om stillingen på www.hvidovre.dk/job



SE HELE
OPSLAGET PÅ
AAU.DK

DEKAN

TIL DET SAMFUNDSVIDENSKABELIGE FAKULTET

Aalborg Universitet søger en visionær og resultat-orienteret dekan som leder af Det Samfundsvidenskabelige Fakultet. Dekanen skal være forsknings-fagligt forankret i det samfundsvidenskabelige fag-område, have et godt blik for strategisk ledelse og for at skabe engagement og samarbejde om fortsat udvikling af fakultetets profil inden for uddannelse og forskning. Dekanen skal have baggrund for og lyst til at indgå i det overordnede ledelsesarbejde i en moderne og udviklingsorienteret organisation.

Fakultetets vision er at være et åbent, attraktivt og globalt orienteret forsknings- og lærings-miljø. Fakultetet arbejder med, gennem den problembaserede læringsform, at bringe studerende og forskere i tæt samspil med det omgivende samfunds globale, nationale og regionale behov. Fakultetet vil skabe et unikt grundlag for problemafdækning og løsninger på aktuelle samfundsmæssige udfordringer og samtidig udvikle fakultetets forskningsfelter. De samfundsvidenskabelige forskningsenheder på AAU skal regnes blandt de bedste – både i Danmark og internationalt.

Aalborg Universitet er ved at formulere en ny strategi for perioden 2015-2020. Det bliver en væsentlig udfordring for den nye dekan at realisere strategien på fakultetsniveau i et åbent og konstruktivt samarbejde med medarbejdere og studerende. For mere information se: www.strategi.aau.dk.

ANSØGNINGSFRIST 25. MAJ



Chefkonsulent og stedfortræder for skolechefen i Randers Kommune

Hvis du brænder for uddannelsesområdet, og du vil være med til at stå i spidsen for at implementere folkeskolereformen og en helt ny skolestruktur i Danmarks 6. største kommune, så er det måske dig, vi søger.

Som chefkonsulent og stedfortræder for skolechefen, skal du i samarbejde med skolechefen, de øvrige konsulenter på skoleområdet samt skoleforvaltningens ledergruppe, planlægge og gennemføre større administrative opgaver og udviklingsprojekter på området.

Læs mere om stillingen og søg jobbet på www.job.randers.dk



Skarp og udviklings- orienteret juridisk chefkonsulent med politisk tæft



I Arbejdstilsynet har vi brug for en dygtig jurist, der vil være med til at drive udviklingen på offshoresikkerhedsområdet og naturgasområdet, og som kan bedrive faglig ledelse. Vi har brug for en chefkonsulent, som har god procesforståelse og politisk tæft, som kan navigere sikkert i krydsfeltet mellem daglig drift og strategisk udvikling. Stillingen er i Arbejdsmiljøfagligt Center.

Få mere at vide

Du kan få mere at vide om stillingen hos kontorchef Katrine Krone på tlf. 72 20 92 20.

Læs mere om Arbejdstilsynet, Arbejdsmiljøfagligt Center og send din ansøgning på www.at.dk senest den 10. maj 2015.

Stillingen ønskes tiltrådt 1. juli 2015.



I Skatteministeriet arbejder vi med store tal, store linjer og store ambitioner. Vi tager hver dag ansvar for den store indflydelse, vores arbejde har på danskernes liv.

Som medarbejder i ministeriet er du med til at skabe fundamentet for finansieringen af Danmark – her får du stort ansvar og faglige udfordringer med format.

Skatteministeriet

Skatteministeriet søger økonomer til store tal

- I Skatteministeriets kontorer "Person og Pension" og "Selskab, Aktionær og Erhverv"

Som økonom i Skatteministeriet får du de helt store regnestykker til at gå op. Du sætter ord på tal og tal på ord, når sammenhænge og regnestykker skal formidles og forklares. Vores arbejde har stort offentligt og politisk fokus, og du vil opleve den politiske verden på tæt hold.

Om jobbet

Du kommer primært til at arbejde med skatteøkonomiske analyseopgaver samt koordinering af økonomisk politik. Du vil beskæftige dig med provenuberegninger, forberedelse af lovgivning, besvarelse af folketingssspørgsmål samt udarbejdelse af notater og talepunkter til skatteministeren og departementschefen. Løsning af opgaver internt i huset og samarbejde med andre ministerier vil også være blandt dine opgaver, ligesom bidrag til politikudvikling og -formulering på ministerområdet er en del af arbejdet i Skatteministeriet.

Du har en nationaløkonomisk baggrund (cand.oecon., cand.polit. eller lignende) og har eventuelt erfaring fra et ministerium eller en forskningsinstitution. Du kan se sammenhængen mellem økonomi, jura og politik og har blik for den betydning, skatte- og afgiftsområdet har for samfundet.

Vi forventer, at du er analytisk og fagligt stærkt funderet, kan systematisere og behandle data (primært ved anvendelse af Excel) og er god til at formidle faglige emner på en let tilgængelig måde. Vi lægger vægt på relevant erfaring, men nyuddannede kan også komme i betragtning.

Om at arbejde i Skatteministeriet

Skatteministeriets arbejde har indflydelse på alle danskernes liv og på al offentlig finansiering. Og med stor indflydelse følger stort ansvar. Vores arbejde skal leve op til de højeste faglige standarder, og vi skal være både dybt fagligt specialiseret og have blik for hele samfundets behov.

I Skatteministeriet hjælper vi hinanden og samarbejder i hele koncernen om at løfte kvaliteten i alt, hvad vi gør. Høje ambitioner og fælles mål om integritet og transparens er kernen i vores arbejde. Vi har et stort fokus på ledelse og på udvikling af alle ansatte, professionelt såvel som menneskeligt. I ministeriet har vi en uformel og uhøjtidelig omgangstone, og vores daglige sparring, medarbejdere imellem, er en forudsætning for, at vi kan skabe gode løsninger, der fungerer i dag og er forberedt til i morgen.

CBS
EXECUTIVE MBA

CBS GLOBAL EXECUTIVE MBA

20 MONTHS
11 MODULES
4 CONTINENTS

At the cutting edge of lifelong learning and leadership development for senior executives, Copenhagen Business School offers a triple-accredited Global Executive MBA programme which touches the pulse of global business.

From the very start of the programme you will apply the skills and tools you learn to your own organisation, creating value and bringing back ideas and insight. The learning experience will take place in Copenhagen, London, Chicago, Shanghai and Kampala.

Join our next info meeting on 2 June.

Contact us on www.cbs.dk/emba, +45 3815 6002, mba@cbs.dk to find out more.