

djøfbladet

NR. 03

MAGASINET FOR
MEDLEMMER AF DJØF
09. MARTS 2019

Toplederfabrikken

Finansministeriet er første stop for mange topembedsmænd

Når
chefen
stresser
dig

+ Overvågningskapitalisme

Du betaler prisen for Googles og Facebooks succes

+ Jurabrødre

Den ene arbejder i det private, den anden i det offentlige, og de kunne aldrig bytte

TO FLUER, ÉT SMÆK

HISTORIEN OM EN GENIAL IDÉ

Sociologen **Andreas Reventlow** har skabt et firma, der bekæmper ensomhed blandt ældre og lærer udlændinge dansk.

Master i projekt – og innovationsledelse

Masteruddannelsen i projekt – og innovationsledelse stiller skarpt på professionel ledelse af projekter og innovationsprocesser. Den er et fleksibelt uddannelsesstilbud, for dig som ønsker at opkvalificere dig som led i forsat karrieremæssig progression med sigte mod ledelsesposter i en udviklingsafdeling og/eller ledelse af større projekter, projektporteføljer eller programmer.

Studiestart: 1. september

Ansøgningsfrist: 1. juni

 sdu.dk/mpi

Inspirationseminarer i marts og april

Vores forskere fra Center for Integrerende Innovationsledelse holder oplæg med fokus på udfordringerne i at lede innovationsprocesser og giver deres bud på løsninger.

Seminarerne afholdes i hhv. Odense, Kolding og Slagelse.

Inspirationseminarerne koster 0 kr. Du kan tilmelde dig på sdu.dk/mpi

SDU har et stort udbud af kurser, HD- og masteruddannelser, enkeltfag, deltid eller fjernstudier - find det tilbud der passer til dig.



**Bliv skarp på
at styre komplekse
innovationsprojekter**

INTENSIV LÆRING PÅ CBS EXECUTIVE SOMMERSKOLE

STÅ STÆRKERE MED ET FAGLIGT LØFT

På 3-5 dage i august får du specifik faglig viden gennem undervisning, der tager udgangspunkt i relevante teorier og konkrete metoder. Inspirende undervisere med høj faglighed kombineret med indspark fra erfarne praktikere hjælper dig til at se egne udfordringer i et nyt perspektiv.

Du får mulighed for at inddrage cases fra egen organisation og får værdifulde input i sparringen med engagerede medkursister, praktikere og forskere.

Vi anbefaler hurtig tilmelding, da mange kurser er meget efterspurgt.

I 2019 udbyder CBS Executive Sommerskole 20 aktuelle kurser, der spænder fra traditionelle klassiske fagområder som **forandringsledelse**, **forretningsudvikling**, **corporate finance** og **regnskabsforståelse** over dannelsesfag om mundtlig og skriftlig **retorik** til nyere fagområder med fokus på fx **interessevaretagelse**, **storytelling**, **digitalisering**, **forhandlingsteknik**, **samskabelse** og **frivillighed** samt **agilitet** og **innovation**.



Læs mere om alle 20 kurser på sommerskole.dk



Indhold

DJØFBLADET NR. 3 MARTS 2019

34

”Ældre er de bedste til at lære udlændinge dansk. Og udlændinge er de bedste til at besøge ældre.



PORTRÆT: HAN BEKÆMPER ENSOMHED OG LÆRER UDLÆNDINGE DANSK

Iværksætter Andreas Reventlow fik en idé, da han havde skrevet speciale om ensomme ældre: Hvad nu, hvis man førte udlændinge, der gerne vil lære dansk, sammen med ældre, der gerne vil lære fra sig? I dag har hans firma arrangeret flere hundrede møder. Vi var med til et af dem.

14

KLUMME

”Styrelsesdirektøren vendte sig mod stemmen. Kommunikationschefen. Den eneste i lokalet, der var yngre end mig.”



MIN KARRIERE



16 ”Jeg får så meget kærlighed her”

Sofie Nyland forlod Danmark for at undervise i økonomi i Korea. Hun bliver kaldt ”utraditionel” af sine kollegaer på Songang University i Seoul. Men hendes fag bliver altid hurtigt fyldt op. Hvorfor?

ARBEJDSMILJØ

TEMA: STRESS

24 Når chefen stresser

For mange djøfere er det ikke arbejdsopgaverne, der stresser. Eller work/life-balancen. Det er et menneske. Hvad stiller du op, når den, der skal hjælpe dig med problemet, er den, der stresser?

28 Mød medarbejderen, der fik stress af sin chef

30 ... og chefen, der lærte at tøjle sit temperament

32 Guide: Sådan kører du bedst dine medarbejdere helt ned

KARRIERE

18 Den offentlige idealist og den private problemknuser

De er brødre, jurister – og absolut ikke enige om, hvor det er fedest at arbejde. Mogens og Christian Aarestrup Vind fortæller, hvorfor de endte i hver sin sektor.

MAGT

40 Her producerer de topledere

I en velkendt rød bygning på Slots-
holmen henter man unge djøfere ind
– og sender topledere ud. Kom med
ind i Finansministeriets cheffabrik.

TEMA: FINTECH

46 De digitale udfordrere

Over 230 danske digitale startup-
virksomheder er i færd med at udfordre
den etablerede finansverden. Mød
fintech-pionererne og dem, der prøver
at hjælpe dem på vej.

NYT JOB



”
58 Jeg så det faktisk som en fordel, at organisationen i den grad er blevet bevidst om vigtigheden af ansvarlighed og bæredygtighed.

Benjamin Alberti, ny Senior Sustainability
Consultant i Danske Bank



24

**Tema: Når
chefen stresser**



40

**Ansæt i topleder-
fabrikken**

FORSKNING

52 Sådan muterede Google og Facebook kapitalismen

Shoshana Zuboff har vakt inter-
national opsigt med sin analyse af
overvågningskapitalismen. Vi har talt
med den amerikanske forsker om,
hvordan Google og Facebook har
gjort os alle til varer – og hvorfor
det truer demokratiet.

DE FASTE

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



18

To brødre

Ligestilling – hver dag, hele året rundt

Af *Hanne Fugl Eskjær, formand for Offentlige Chefer, Djøf*

Hvert år i marts taler vi om kvinders liv, når den Internationale Kampdag løber af stablen. I Djøf ønsker vi dog at være mere ambitiøse. Derfor har vi netop introduceret et *Ligestillingsløfte*, som vi opfordrer politikere på tværs af partiskel til at underskrive – inden folketingsvalget.

Med underskriften tilkendegiver beslutningstagerne, at de vil arbejde målrettet for at fremme ligestilling i Danmark. Og i Djøf vil vi så til gengæld følge udviklingen nøje. Løftet tager udgangspunkt i piger og kvinders udfordringer på tværs af generationer. Når de er 10, 20, 30, 40, 50 og 60 år. Hvert tiår er suppleret med et løfte om, hvor meget politikerne vil flytte ligestillingen frem.

Eksempelvis skriver vi ud fra 40 år:

Fakta: Mænd har 2,1 gange højere sandsynlighed for at blive ledere, end kvinder har.

Løfte: Jeg vil arbejde for flere kvinder i ledelse.

For at følge indsatsen har Djøf nedsat en komité, der overvåger udviklingen på seks afgørende tidspunkter i piger og kvinders liv. Vi ønsker, at Ligestillingsløftet forpligter. Komiteen vil komme med en redegørelse én gang om året og give anbefalinger til mere handling, hvis politikerne ikke har indfriet løfterne.

Der er flere grunde til, at ligestilling er vigtigt for Djøf.

For det *første* påviser flere undersøgelser fordele ved en bedre kønsbalance på ledelsesgangene. Fx i form af øget medarbejdertilfredshed og innovationskraft. Mange beslutninger bliver bedre, når forskellige baggrunde bidrager med indsigt i forbrugere og borgeres behov.

For det *andet* har Danmark forpligtet

sig til at leve op til FN's 17 verdensmål. Mål nr. fem omhandler ligestilling mellem mænd og kvinder, hvor andelen af kvinder i ledelse er én af indikatorerne, som Danmark vurderes på. Her står det sort på hvidt, at kvinder skal sikres lige

muligheder for lederskab på alle niveauer. Det er langtfra tilfældet i Danmark. I det såkaldte Global Gender Gap Index er Danmark placeret på en 13. plads. De øvrige nordiske lande er alle i top 5.

Derfor giver jeg bolden op til, at alle folketingskandidater i dag kan underskrive Ligestillingsløftet. Jeg glæder mig til at følge udviklingen – så kampen for piger og kvinders ligestilling ikke kun er noget, vi tager alvorligt i marts, men derimod hver dag hele året rundt. ■

” Kvinder skal sikres lige muligheder for lederskab.

Hanne Fugl Eskjær



Henning Thiesen
Formand for Djøf



Mathias Dahlerup Krarup
Formand for Djøf Advokat



Lea Backes
Formand for Djøf Studerende



Henrik Funder
Formand for Djøf Privat



Sara Gundelach Vergo
Formand for Djøf Offentlig



Ninna Würtzen
Formand for Djøfs Pensionistforening



Djøfbladet er et magasin for medlemmer af Djøf.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Næste nummer
Udkommer: 06.04.2019
I 2019 udgives 11 numre af Djøfbladet.
Announce-deadlines:
www.dgmedia.dk/djoef

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



Oplag 90.190

Forside Daniel Hjorth
Design WAYPoint
Tryk Stibo



5041-0004
TRYKSAG

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

34%

af dimittenderne fra Vestdanmark får deres første job på Sjælland.

2%

af dimittender fra Østdanmark får deres første job vest for Storebælt.

Kilde: Djøf

VELSTAND:**Arv får flere til at forlade jobbet**

Hvis man pludselig kommer til penge ved at arve, når man er mellem 55 og 65 år, er der ca. 40 procent større chance for, at man går på pension – sammenlignet med at arve, når man er nogle få år ældre. Det er Den Europæiske Centralbank, der i et længere 'Working Paper' har beskrevet betydningen af at arve. //io

NYT JOB:**Fra CBS til Vive**

Lotte Jensen er ny direktør for Vive – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Hun har hidtil været professor og leder af institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS og er i øvrigt dr.scient.pol. Desuden er hun medlem af Vives bestyrelse, så hun kender allerede Vive indefra. Vive er et uafhængigt forsknings- og analysecenter under Økonomi- og Indenrigsministeriet. //io



Foto: Agnete Schlichtkrull/Vive

LØNFORHANDLING:

Her er de 14 mest populære frynsegoder

Engang var fri telefon, hjemmecomputer og betalt internet blandt de aller mest populære personalegoder, men nu er ekstra frihed på førstepladsen, når man ser på det samlede tal for djøfere på private arbejdspladser. Hele 79 procent af de privatansatte har ifølge Djøfs seneste lønundersøgelse ekstra feriedage ud over ferielovens fem uger. Og i medlemsrådgivningen ser Djøf en tendens til, at flere og flere skaffer sig ekstra feriedage.

"Vi ser faktisk, at rigtig mange har held til at forhandle sig til ekstra dage eller uger," fortæller lønforhandlingschef Helene Rafn fra Djøf.

Det kan fx være to ugers ekstra sommerferie, efter at der har været et særligt krævende projekt i virksomheden, og man har brug for at komme til hægterne igen og se mere til familien.

Feriedage kan også være et forhandlingstema, hvis virksomheden ikke rigtig har råd til at give lønforhøjelse, eller hvis den gerne vil fastholde en medarbejder, som står med et andet jobtilbud i hånden.

De ekstra fridage kan både være en engangsforeteelse, eller man kan forhandle sig til en permanent længere ferie. //io

”

Vi ser faktisk, at rigtig mange har held til at forhandle sig til ekstra dage eller uger.

Helene Rafn

Personalegoder:

› Ekstra feriedage	79 %
› Fri (mobil)telefon	74 %
› Hjemme- eller bærbar pc	70 %
› Sundhedsforsikring	69 %
› Frokost-/kantineordning	55 %
› Internetforbindelse	55 %
› Wellness-ordning	35 %
› Abonnement på avis/tidsskrift	21 %
› Øvrige goder	8 %
› Fri bil	7 %
› Kontingenter til foreninger mv.	7 %
› Betalt medicinelicens	6 %
› Personalelån mv.	6 %
› Aktieafløning	5 %
› Faglige kontingenter	1 %

Note: Andel af adspurgte medlemmer i Djøf Privat i procent med pågældende gode.
Kilde: Djøf Privat Lønstatistik 2018.



KRITIK:

Tilsyn: AKA-medlemmernes penge blev misbrugt

Direktøren smed om sig med medlemskronerne, mens formanden og bestyrelsen sov i timen. Skandalen i Akademikernes A-kasse får nu konsekvenser for samtlige a-kasser.

Vinrejser, private netværksfester, vennetjenester og tvivlsomme sponserater. Det brugte direktøren for landets største a-kasse, Akademikernes A-kasse (AKA), medlemmernes penge på.

Det var misbrug af medlemskronerne, konkluderer tilsynet med a-kasserne, Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR), nu i sagen om den afskedigede adm. direktør, Michael Valentin.

Derfor har STAR meldt hændelsesforløbet omkring afskedigelsen af direktøren til politiet. Før jul politianmeldte AKAs bestyrelse selv Michael Valentin i sagen, som startede med, at en intern whistleblower – en vicedirektør i a-kassen – kom til bestyrelsen med oplysninger om direktørens dispositioner.

Sagen får nu konsekvenser for alle landets a-kasser. Beskæftigelsesminister Troels Lund Poulsen (V) vil bl.a. have offentliggjort a-kassernes repræsentations- og markedsføringsudgifter i en særlig benchmarking.

Selvom det måske har kunnet forstås sådan på medierne, har STAR hverken

anmeldt bestyrelsen eller AKA til politiet. I stedet har STAR anmeldt 'det samlede hændelsesforløb' omkring fyringen af Michael Valentin, så politiet kan efterforske, om der er begået strafbare handlinger.

Men STAR kritiserer til gengæld i skarpe vendinger den fratrådte formand, bestyrelsen og a-kassen for ikke at have holdt snor i direktøren og a-kassens penge.

Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig, er nyvalgt næstformand i AKA. Hun sad med i den gamle bestyrelse, mens Michael Valentin var adm. direktør.

Hvor alvorlig er kritikken fra STAR på en skala fra 1-10?

"Det er en alvorlig sag, vi har været igennem. Vi i bestyrelsen er selvfølgelig påvirkede af det, der er sket. Det er åbenlyst, at der er foregået noget, som ikke burde være foregået." /ebn

Læs hele artiklen og interviewet med Sara Vergo på [Djøfbladet.dk](https://www.djofbladet.dk)

UDFLYTNING:

Færre udflyttede rejser med

Regeringen har offentliggjort en halvvejsstatus over udflytningerne. Djøf savner svar på centrale spørgsmål.

Hver femte medarbejder – eller 21 pct. – er flyttet med eller pendler, efter at deres job er blevet udflyttet. Det viser en halvvejsstatus fra regeringens to udflytningsrunder, Balance I og Balance II-planerne. Indtil nu er 4.801 arbejdspladser ud af i alt 7.927 planlagte arbejdspladser udflyttet.

Sidste gang regeringen gjorde status, var i maj sidste år. Dengang var facit hver fjerde medarbejder. Samtidig fortæller den nye status ikke, hvordan de 21 pct. fordeler sig på pendlere og reelle 'medflyttere' – altså medarbejdere, som har revet telt-pælene op og flyttet sig og deres familier til en ny landsdel. Djøfs vurdering er, at blandt djøferne beholder langt færre end 21 pct. deres job efter udflytningen. De stempler ud inden udflytningen og finder nyt job i stedet.

Innovationsminister Sophie Løhde (V) mener ifølge DR, at 21 pct. medflyttere og pendlere er pænt. Men hun erkender også, at der tabes viden.

Det ville formand for Djøf Offentlig, Sara Vergo, meget gerne have haft belyst i regeringens halvvejsstatus.

"Der står kun, hvad vi ved i forvejen: At det er svært at få medarbejderne til at flytte med, og at udflytningerne tager længere tid, end man nok havde troet." /ebn

VIL DU LEDE DEN DIGITALE UDVIKLING?

Med en Master i it-ledelse bliver du i stand til at tage beslutninger på højt strategisk niveau og udnytte de digitale muligheder i forhold til forretningen.

Læs mere på itu.dk/master

KLIP FRA DE SOCIALE MEDIER


Djøj kan altså noget med sproget: Uansøgt afsked. Det er som en art giraf-sprog, hvor man trækker konflikten ud af samtalen, men nu med en filt af kedsomhed.

 @antongrau

Anton Grau Larsen, Sociologist working on elites, statistical programming and descriptive quantitative analysis.

Og jeg undres til stadighed over, hvor nedladende retorik man som djøfer altid skal stå på mål for!

Jeg er stolt af min uddannelse, og synes jeg og mine kollegaer gør et godt stykke arbejde og gør en forskel! Pip fra en #sundhedsdjøfer

 @stine_jonson


Stine Jønson, EU Policy Advisor, medical devices

” Ja. Det er efterhånden ikke nogen overraskende nyhed, at #udflytning har konsekvenser for kvalitet og produktivitet. Nye tal fra @ACakademikerne viser, at der er FÆRRE ledige akademikere i fx Vest- og Sønderjylland, end der er på landsplan. Hvorfor så fortsætte udflytning?

 @SaraVergo

Sara Vergo, formand for Djøj Offentlig

Ja @djoef, jeg er lige her. Hvor jeg altid har været. Hvor er #djoef? Når off. arbejdspladser lukkes i provinsen, og nye oprettes i København? Eller når whistleblowers fyres for at afsløre ækelt pamperi - fx i en a-kasse, hvor #djøj i øvrigt er medlem af bestyrelsen?

 @8600Silkeborg

Kim Niemann (V) - Jeg har om muligt #koldehænder, men jeg er ikke#koldirøven!

TOP 5 PÅ DJØFBLADET.DK

1. Løn, løn og løn

Hvad får de andre djøfere i løn, og hvordan er lønnen på tværs af forskellige djøj-stillinger i det private og offentlige?

De mest læste historier

- 1 Så meget får andre djøj-medlemmer i løn
- 2 Her er de 14 mest populære frynsegoder
- 3 Sådan tackler du en kollega, der pisser dig af
- 4 Er du arbejdsnarkoman, eller kender du en?
- 5 Skal der virkelig foto på mit cv?

Periode: 29.01.2018 til 20.02.2019




Foto: Morten Holtum

TechDK Kommissionen mødtes for første gang i februar. Målet er at komme med forslag, der kan sætte samfundshensyn over teknologi inden for økonomi, kultur og demokrati.

KOMMENTAR FRA DJØFBLADET.DK:

Skat på frynsegoder

 Husk lige at flere af frynsegoderne er skattepligtige og derfor reducerer ens disponible indkomst. Fri mobiltelefon og computer og internetforbindelse er nærmest en straf. Elektroniske fodlænker, der giver din arbejdsgiver kontrol over dig 24syv :-)

Ivan Dybdal i en kommentar til artiklen 'Her er de 14 mest populære frynsegoder'.

85%

af de svenske akademikere siger, at det sker, at de ikke kan holde op med at tænke på jobbet, når de har fri.

Kilde: Saco, Sveriges Akademikers Centralorganisation.

SÆRLIGT UDSATTE:

Ældre djøferes stressniveau stiger kraftigt

Når medierne rapporterer om stress, handler det ofte om studerende og travle børnefamilier. Men ifølge en ny undersøgelse fra Djøf vokser stressproblemerne klart mest blandt medlemmerne over 55 år.

Alle aldersgrupperes stressniveau er steget fra 2016 til 2018. Men den klart største stigning er sket blandt de ældste djøfere, hvor andelen er vokset med hele 17 procentpoint.

Ifølge Edith Jakobsen, arbejdslivspolitisk chef i Djøf, er de ældre særligt udsatte på arbejdsmarkedet.

"En stor del af de ældre medarbejdere frygter at miste deres job. Mange har altså følelsen af, at de skal holde godt fast i bordkanten. Og det er jo paradoksalt, at samtidig med at vi alle skal være længere på arbejdsmarkedet, er vi langt fra i mål i forhold til at fremme en rummelig arbejdspladskultur, hvor man ser den erfaring og historik, de ældre medarbejdere repræsenterer, som en styrke, siger Edith Jakobsen. /snh

Note: 12.000 tilfældigt udvalgte medlemmer blev inviteret til at deltage i Djøfs arbejdslivsundersøgelse. Svarprocenten var 26,7 procent.

Stress stiger markant blandt djøfere på 55+

Tabellen viser, hvor stor en andel der svarer 'i høj grad' eller 'i nogen grad' til spørgsmålet "Vil du beskrive dig selv som stresset i hverdagen?"

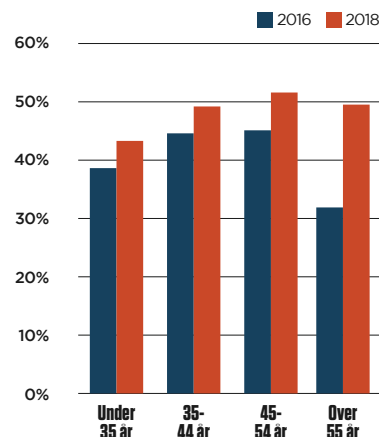
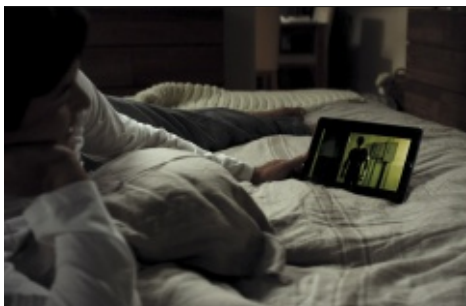


Foto: PR



SØVN:

Sluk så for Netflix

For lidt søvn frarøver dig muligheden for at være den bedste udgave af dig selv.

Du risikerer kort sagt at opføre dig som en idiot dagen efter, hvis du lige snupper det ekstra afsnit af 'Game of Thrones' eller 'Alene i vildmarken', siger humanbiolog og søvnforsker på KU, Birgitte Rahbek Kornum, der er bogaktuel med 'Forstå din søvn', til Politiken. /ebn

FORSKNING:

Følelser skal frem i retten

Det er en almindelig opfattelse, at følelser ikke skal fylde noget i en retssal. To svenske sociologer har i flere år fulgt og interviewet 80-90 dommere, anklagere og advokater og konkluderer, at følelserne bestemt findes og skal bruges i retssalene. Ifølge forskerne kan det føre til bedre afgørelser. Konklusionerne kan læses i bogen 'Professional emotions in court - A sociological perspective'.

/lio



Foto: Shutterstock

STATISTIK:

Flere iværksættere er dygtige til vækst

Der er nu flere iværksættere, som hurtigt opnår succes med deres virksomhed, og det går især bedre i hovedstaden og i Midtjylland. Fra 2014 til 2017 er andelen af nyetablerede vækstvirksomheder steget fra 21 pct. til 25 pct., melder Danmarks Statistik. For at være vækst-iværksætter skal man nå op på mindst fem fuldtidsansatte i virksomhedens første leveår, og de næste tre år skal medarbejderstaben i snit vokse med mindst 10 procent om året. /lio

” Du spørger, hvad Djøf mener. Jeg mener, at det er uinteressant, hvad de mener. Det er politikerne, der skal beslutte det.

Pia Kjærsgaard, formand for Folketinget, i Politiken, om sit forslag om parlamentariske forundersøgelser, hvor embedsmænd blandt andet kan tvinges til at vidne for en dommer i byretten.



16,7

feriedage. Det er det antal dage, man kan holde ferie i overgangsperioden maj til september 2020 ifølge den nye ferielov. Ellers skal man overføre ferie eller tage ferie på forskud.

Kilde: Djøf

GUIDELINES:

MeToo rammer norske jurastudier

Et nyt sæt etiske retningslinjer for alle tre norske jura-fakulteter – Oslo, Bergen og Tromsø – er i fællesskab vedtaget af fakulteterne, Juristforbundet, Advokatforeningen og de studerende.

Retningslinjerne gælder undervisning, vejledning, mentorer, eksterntater, seminarer, fester og sociale sammenkomster. /ebn

#METOO

UDVALGT:

Iværksætter på Forbes' topliste

Niels Fibæk-Jensen er en af de danskere, der er med på Forbes' europæiske '30 under 30'-liste over unge, som har bidraget med noget særligt. Han er CEO og medstifter af pensionsfirmaet Matter, som i samarbejde med Skandia tilbyder et bæredygtigt alternativ til en normal pensionsopsparing. Idéen er at undgå investeringer i fossile brændstoffer, våben- og tobaksproduktion. Niels Fibæk-Jensen er tidligere politisk rådgiver i FN i New York, og han har en kandidatgrad fra CBS i International Business and Politics. /lto



Foto: A. M. Kjemtrup Photography

APROPOS

Konfliktmæglere anbefaler, at man **handler med det samme**, når man irriteres over en kollega.

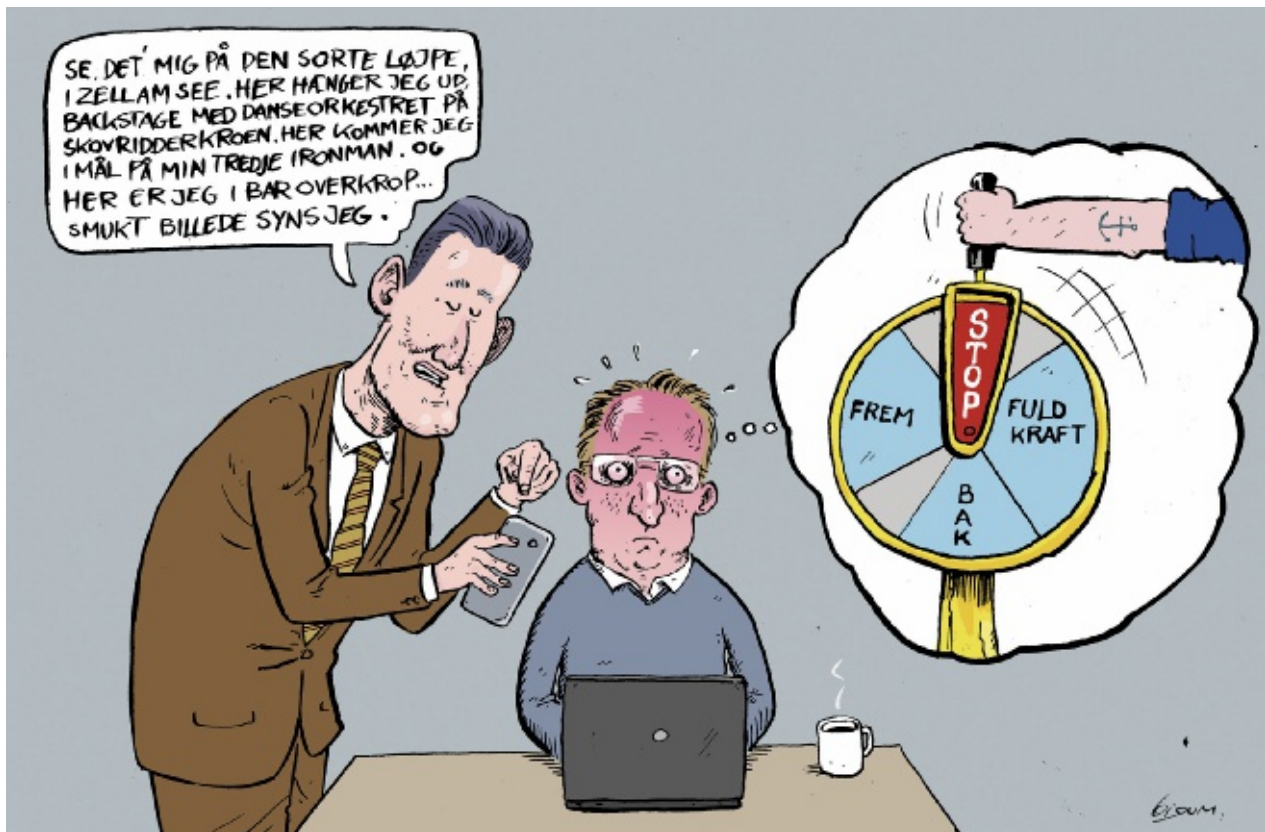


Illustration: Claus Bigum



Marselisborg Consulting søger konsulenter til Aarhus og København

Vil du mere end den traditionelle konsulentrolle, hvor man gemmer sig bag floskler som: *"jeg faciliterer bare, og I kommer med viden og erfaring"*?

Vil du længere end den klassiske rapport, som oftest er mest interessant for de konsulenter, der udarbejder den og i stedet dykke ned i materialet og reelt være med til at forandre og udvikle den offentlige sektor?

Vil du eksempelvis være med til at revolutionere arbejdet med kommunernes ældrepleje?

Vil du være med til at stå i spidsen for at implementere et paradigmeskifte på beskæftigelsesområdet – hvor jobskabelsen bliver altafgørende for den kommunale økonomi?

Vil du gennemføre nationale evalueringer på ungeområdet, der får direkte policy-indvirkning?

Eller hvad med at udfordre mindsettet på socialområdet så indsatsene også i virkeligheden får større betydning for udsatte mennesker?

...så tag dit næste karrierestep hos Marselisborg Consulting.

Marselisborg Consulting er en landsdækkende konsulentvirksomhed med 35 konsulenter, der sammen løser mere end 80 projekter for styrelser og kommuner årligt.

Vores opgaveløsninger kræver stærke konsulentkompetencer koblet med en grundig forståelse for fagområderne og kommunernes virkelighed samt ofte en hel del innovation og kreativitet.

Kunderne stiller høje krav til os. Vores opgaver skal nå et konkretiseringsniveau, som betyder, at opdragsgiverne direkte kan realisere effektiviseringer, øge kvaliteten af deres arbejde og skabe bedre trivsel i deres organisationer.

Vi arbejder med et stort drive og en høj grad af ærekærlighed for opgaverne, men samtidig sker det i et humoristisk miljø med en uformel atmosfære og kort afstand mellem ledere og medarbejdere.

Vi søger to profiltyper:

Manager:

Som manager står du i spidsen for dine egne projekter, fungerer samtidig som sparringspartner til konsulentgruppen og kan bidrage direkte ind i vores salgsprocesser – både ift. tilbuds skriving og det opsøgende arbejde. Du har typisk erfaring fra konsulentbranchen eller anden relevant organisation, du har store karriereambitioner og ønsker at få policy-indflydelse på vigtige sektorområder.

Konsulenter:

Som konsulent bidrager du i alle faser af et projektforsløb lige fra opstartsmøde hos kunden til analyser, afholdelse af workshops og præsentation af projektet. Du får hurtigt et selvstændigt ansvar, men stadig i parløb med kollegaer og ledere. Du kan være godt i gang med dit karriereforløb og have et par års erfaring, men du kan også være nyuddannet, hvor du er blandt de bedste på din årgang indenfor Statskundskab, Sociologi, Antropologi, Politik og Økonomi, Folkesundhedsvidenskab eller anden samfundsrettet uddannelse.

Hvis du ønsker at blive positioneret inden for konsulentbranchen, være tæt på udviklingen i den offentlige sektor, og hvis du ønsker at blive fagligt og personligt udfordret, så er vi parat til at investere i dig. Bl.a. tilknyttes du en mentor fra virksomhedens direktion, som løbende følger op på din karriereplan.

Ansøgning:

Ansøgning, CV, eksamensbevis og relevante bilag uploades på vores hjemmeside <http://consulting.marselisborg.org/rekruttering> inden den 19. marts 2019 kl. 12.00. Der afholdes samtaler i uge 15. Ansættelsesforløbet vil indeholde personlighedstests og faglige tests. Du er velkommen til at kontakte Director Kenneth Lindberg på 3058 3919 (Aarhus) eller Director Dorit Wahl-Brink på 2173 3735 (København).

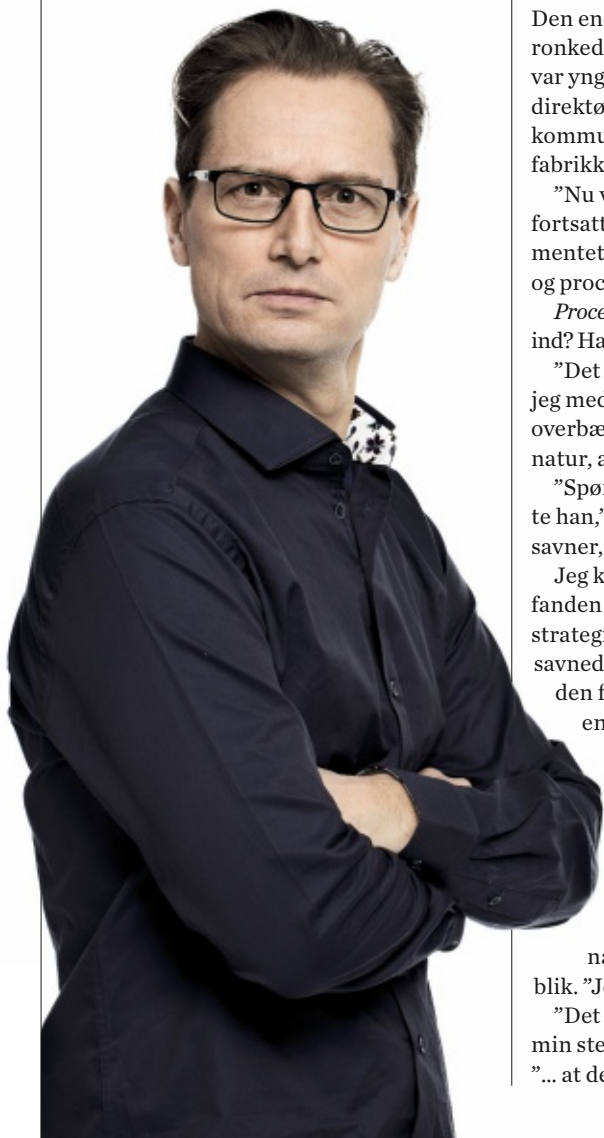
Per Helge Sørensen er komiker, forfatter og har tidligere været embedsmand i Forskningsministeriet og Danmarks Radio. Siden 2013 har han især optrådt med den komiske trilogi 'Djøl med løg(n)'. Han er uddannet civilingeniør fra DTU.

Ronkedorerne

Af *Per Helge Sørensen*

”Og så har vi jo strategien.” Styrelsesdirektøren holdt strateginotatet op, så de øvrige direktionsmedlemmer ved mødebordet kunne se det.

”Direktionssekretariatet har lavet et udkast på baggrund af ledelsesseminaret,” fortsatte han. ”Jeg synes, det ser rigtig godt ud.”



Jeg skævede rundt til direktørerne ved bordet. En samling forstenede bureaukrater, hvis primære bidrag til ledelsesseminaret havde været en uhyre målrettet tilgang til fortæring af retterne på buffeten. 'Ronkedorerne', som vi kaldte dem. Og som vi nu forhåbentlig kunne sparke lidt liv i med en serie målrettede strategiinitiativer.

”Jeg ved ikke ...”

Styrelsesdirektøren vendte sig mod stemmen. Kommunikationschefen. Den eneste i lokalet, som ikke tilhørte ronkedor-generationen, men faktisk var yngre end mig. Et 'ungt håb', direktøren havde hentet ind fra en af kommunikationsbranchens varmlufts-fabrikker.

”Nu var jeg jo ikke med på seminaret,” fortsatte han. ”Men når jeg læser dokumentet, synes jeg, at det virker lidt tungt og procesorienteret.”

Procesorienteret? Hvad bildte han sig ind? Han var dårligt kommet ind ad døren.

”Det er jo en strategi,” forklarede jeg med noget, der forhåbentlig var en overbærende mine. ”Det ligger i sagens natur, at der er tilknyttet en proces.”

”Spørgsmålet er måske bare,” fortsatte han, ”om det, medarbejderne går og savner, er en ny strategi?”

Jeg kiggede rystet på manden. Hvad fanden var det for et spørgsmål? En strategi var jo ikke noget, man ”gik og savnede.” Som en hyggelig udflugt på den første forårsdag. En strategi var en regnvåd cykeltur i november.

Noget, man tvang folk til at gennemgå for at få dem til at flytte sig fra et sted til et andet.

”Det handler jo om at sætte nogle klare, strategiske mål for styrelsens arbejde,” forsøgte jeg.

”Men bliver de nogensinde nået?” Han sendte mig et uskyldigt blik. ”Jeres klare mål?”

”Det er jo præcis derfor...” Jeg gjorde min stemme hård for at lukke debatten. ”... at der i den nye strategi er et styrket

”**En strategi var jo ikke noget, man ”gik og savnede.” Som en hyggelig udflugt på den første forårsdag. En strategi var en regnvåd cykeltur i november.**

Per Helge Sørensen

fokus på at *eksekvere* på målene.”

Jeg vendte mig mod direktøren. Nu måtte han sætte manden på plads. Så opdagede jeg hans tvivlende ansigtsudtryk.

”På den anden side,” sagde han langsomt. ”Havde vi vel også fokus på at eksekvere strategien sidste gang?”

Jeg stirrede lamslået på direktøren. For det første var det overhovedet ikke rigtigt. Sidste gang havde vi haft fokus på at 'implementere' strategien. For det andet...

”Hvis I spørger mig,” sagde kommunikationschefen, mens jeg ledte for gæves efter et *for det andet*. ”Så tror jeg, at vi skal begynde at tænke meget mere *agilt*. Måske arbejde med lidt *rapid prototyping*.”

Rapid prototyping? Det vidste jeg ikke engang, hvad betød.

Direktøren sendte mig et venligt – medlidende? – blik. ”Jeg tror, vi må erkende, at vi har tænkt lidt gammeldags.”

Han vendte sig mod kommunikationsdirektøren. ”Vil du ikke samle projektet op? Og måske som det første...”

Han vendte sig tilbage mod mig: ”... tage en snak med ronkedorerne fra direktionssekretariatet.” ■



Djøfere skal bo godt. Det gælder også dig

Djøf ejer, sammen med en række andre faglige organisationer, Lån & Spar. Derfor får du, som medlem, ekstra gode vilkår hos os. Vi synes nemlig, der skal være kontante fordele ved fællesskaber.

Du får en personlig rådgiver, som f.eks. hjælper med at finde den bedste finansiering af din ejer- eller andelsbolig. Vi har samarbejdet med Djøf i en del år og kender derfor din hverdag godt. Hver dag hjælper vi Djøfere til en bedre økonomi.

Få boligøkonomi-rådgivning i Lån & Spar. Der er tit gevinst.

Tal boliglån med Lån & Spar

Hør mere om dine Djøf-medlemsfordele. Bl.a. Danmarks højeste rente på lønkontoen.
Ring 3378 1975, book på lsb.dk/djoef eller skriv til djoef@lsb.dk



Lån & Spar

LEKTOR I SEOUL:

I Korea giver det status at være en god underviser

Sofie Nyland Brodersen underviser i økonomi på et universitet i Sydkorea, hvor undervisning giver mere prestige end i Danmark, og hvor de studerende stiller ekstreme krav til sig selv.

Tekst og foto Morten Søndergaard Larsen

Økonomiundervisning på engelsk og koreansk er hverdagen for Sofie Nyland Brodersen, som vekslede et job som adjunkt i Aarhus med et job som ekstern lektor i økonomi på Songang University i Seoul.

Det var faktisk en ferie med hendes mand Stig, der er adopteret fra Sydkorea, som satte gang i kærligheden til landet. Her faldt Sofie pladask for Sydkorea. Da hun kom forelsket hjem, satte hun tempo på sin sprogundervisning og spurgte sin arbejdsplads, om hun kunne komme til Korea som udvekslingsunderviser.

Efter en ph.d. i arbejdsmarkedsøkonomi fra Aarhus Universitet i 2015 arbejdede Sofie Nyland Brodersen som adjunkt på universitetet. Aarhus Universitet havde ikke før prøvet at udveksle undervisere, kun studerende.

Sofie Nyland Brodersen satte selv en aftale i stand, og i juli 2016 flyttede hun med sin mand til Seoul, så hun kunne undervise i 'Principels of Economics' som ekstern lektor. Undervisningen foregår på engelsk, men hvis hendes studerende spørger på koreansk, svarer hun på koreansk.

Undervisning har status

Livet som adjunkt i Aarhus havde været godt, men hvis hun skulle gøre karriere på universitetet, skulle det være i forelæsningsalen og ikke på kontoret begravet i rapporter og regneark. Og Sofie Nyland Brodersen følte, at i Danmark handlede

Sæt pris på din fritid, ikke alle har det

❓ *Hvad måtte du efterlade for at forfølge karrieren i Korea?*

"Først og fremmest måtte jeg sige et godt job som adjunkt på AU op. Dernæst har det jo sine personlige omkostninger at flytte om på den anden side af jorden. Familie og venner i Danmark ser man pludselig kun en eller to gange om året, og det er klart, at der er dage, som er mindre gode end andre. De dage kan man selvfølgelig godt savne sit supportsystem i Danmark."

❓ *Hvordan tilpasser man sig livet i et helt nyt land?*

"Man begynder med at lære sproget. Sproget er nøglen til kulturen og til en velfungerende hverdag i Korea. Derudover lærer man hurtigt de små skikke, som for en vesterlænding kan virke uoverskuelige. Hvornår man giver hånd, hvornår man bukker, hvem der betaler for maden osv."

❓ *Hvad med kulturen – er arbejdskulturen anderledes?*

"Den er meget anderledes. Jeg er relativt privilegeret, fordi jeg i vid udstrækning selv kan styre min tid, men for de fleste koreanere er det en anden historie. De møder tidligt og går sent, og ofte arbejder de også i weekenden. De er under et voldsomt arbejdspress. En koreansk veninde spurgte mig engang i ramme alvor, hvad vi danskere fik tiden til at gå med, hvis vi kunne gå fra arbejde kl. 16."

det om at få sit navn på så mange publikationer som overhovedet muligt, mens undervisning blev set som andenprioritet. Derfor var det et friskt pust at opleve, at undervisning i Korea havde en højere status i forhold til Danmark.

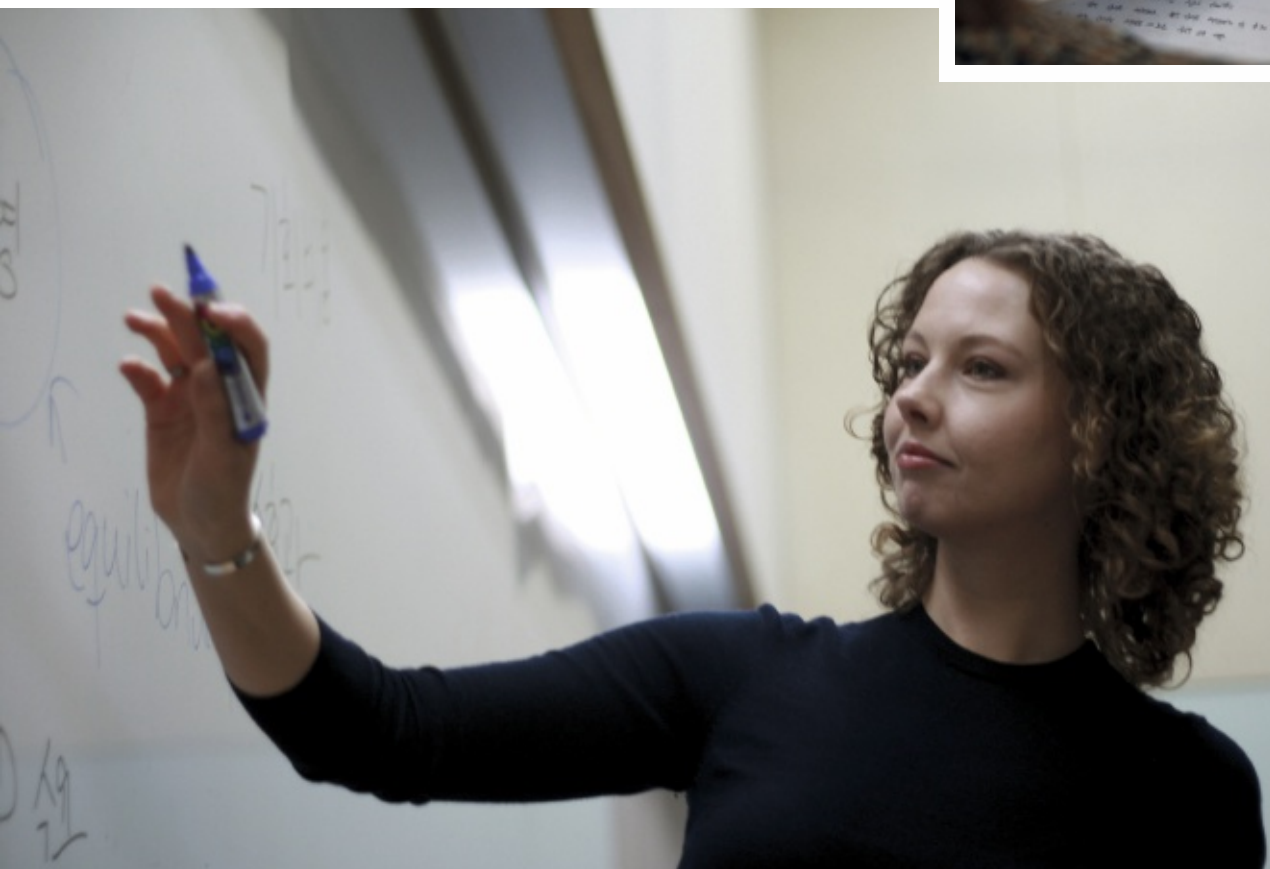
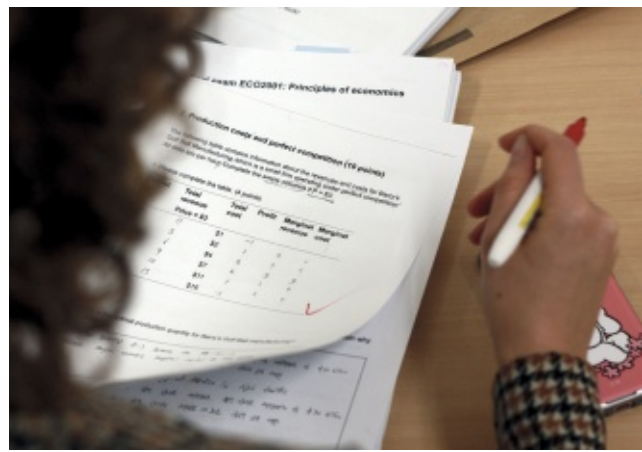
"Jeg er underviser i hjertet. Det er et spørgsmål om *impact*, om at gøre en forskel for de studerende. Jeg får så meget kærlighed her, de studerende skriver mange søde ting," siger hun og henviser til de årlige underviserevalueringer.

Korea har en ekstrem studiekultur, hvor de unge skal præstere og få høje karakterer, så de kan få det rigtige job, så de kan tjene mange penge og få meget prestige. Specielt kvinderne føler sig presset, fortæller Sofie.

Derfor hjælper hun dem ved at være en slags mentor for dem. For hun kender også selv følelsen af, at ens arbejde ikke er godt nok. Så nu drikker hun gerne en kop kaffe med de studerende uden for 'office hours' på en café væk fra campuset, hvor de kan spørge om alt fra det faglige til det personlige.

Et koncept, som de studerende ikke er vant til på disse breddegrader. I den koreanske kultur er der et strengt professionelt forhold mellem underviser og studerende, fortæller Sofie, som bliver kaldt 'utraditionel' af sine koreanske kollegaer. Men hendes fag bliver altid hurtigt fyldt op, siger hun.

"Tidligere sagde min chef 'det er, fordi du er kvinde, og nogle synes, du er køn,' men nu spørger han 'hvordan gør du?'" ■



Sofie Nyland Brodersen satte selv en udvekslingsaftale i stand på underviser-niveau mellem hendes nuværende arbejdsgiver, Songang University i Seoul, og Aarhus Universitet.

Christian Aarestrup Vind og hans bror Mogens er begge jurister. Men de har valgt hver deres vej i karrieren.



★
OFFENTLIG
IDEALIST
VS.
PRIVAT
PROBLEMKNUSER

TO BRØDRE

De er vokset op under samme tag. De tog den samme uddannelse. Men hvor den ene gjorde karriere i det private, valgte den anden det offentlige. Her fortæller juristerne **Mogens** og **Christian Aarestrup Vind**, hvorfor de aldrig kunne drømme om at bytte.

Af *Dennis Christiansen* Foto *Jonas Pryner*

Christian Aarestrup Vind har et lille ritual, han udfører, når han starter med at undervise et nyt hold jurastuderende i forvaltningsret på Københavns Universitet.

”Jeg plejer altid at spørge de studerende, hvor de vil arbejde. Hvor mange vil være advokater, og hvor mange vil arbejde i det offentlige? Jeg har lige startet et nyt hold op. To ud af 30 rakte hånden op, da jeg spurgte, om de ville arbejde i det offentlige.”

Undervisningstjansen er et bijob. Til hverdag arbejder den 37-årige jurist netop i det offentlige som teamleder i Miljø- og Fødevarerministeriet – og han har flere gange været ude for, at de studerende senere i undervisningsforløbet har givet ham et bagvendt kompliment a la ”vi vidste ikke, der var kompetente mennesker i det offentlige.”

”Den holdning møder jeg nogle gange: At man da kun kan arbejde i det offentlige, hvis man ikke bliver advokat. Det må ligesom være andenalget. Der er

da ingen, der bevidst kan vælge det som karrierevej.”

Når Christian har valgt at undervise ved siden af sit almindelige arbejde, er det bl.a., fordi han vil nedbryde den slags fordomme. Og fordi han vil vise, at der er ting, man kun kan opnå, og fingeraftryk man kun kan sætte, i det offentlige.

Hvad det er, vender vi tilbage til. I første omgang skal det handle om ’førstevalget’ for de fleste af hans studerende, karrieren i det private. Den kender Christian Aarestrup Vind også en del til. Det er nemlig den, hans storebror har valgt.

Hos storebror

Mogens Aarestrup Vind er et hoved lave-re og syv år ældre end sin lillebror.

De to brødre sidder ved siden af hinanden ved et stort mødebord i et eksklusivt indrettet kontor på fjerde sal i den pæne ende af Strøget i København. Lokalerne tilhører Gefion Insurance, hvor Mogens arbejder som Chief Legal Officer. Ved siden af det er han også partner i et mindre advokatfirma, Askerud & Partners. »

”

**To ud af 30
rakte hånden
op, da jeg
spurgte,
om de ville
arbejde i det
offentlige.**

Christian Aarestrup Vind

» Vi sidder her for at snakke om forskellen på at arbejde i det offentlige og det private – og om hvorfor to brødre, der har læst det samme og på mange måder har fulgt samme livsbane, har valgt forskellige karriereveje.

Bortset fra et par måneder som sommerfuldmægtig i Justitsministeriet har Mogens altid arbejdet som advokat i det private.

”Jeg elsker rollen som rådgiver. Jeg kan godt lide, at jeg som advokat hjælper klienter med konkrete, ofte vanskelige problemstillinger. Og at jeg tit står med sager, som ikke bare kræver solide juridiske evner, men også indgående kendskab til forretningen, når der skal findes en konkret løsning. Så jeg er mere problemløseren. Det er også derfor, at jeg har altid en holdning om alt...”

”Det har du,” siger hans lillebror.

Ser man på indretningen af de to brødres arbejdspladser, lever de fint op til de fordomme, man kunne have om forskellen på det offentlige og det

private. Ikke at Christians kontor på Slotsholmen på nogen måde er skrabet – alt ser bare lidt dyrere ud hos Gefion Insurance, hvor væggene er beklædt med mørkt træ, kaffen brygges på et rumskib af en espressomaskine, og fredagsbaren udgøres af en god flaske bourgogne fra vinkøleskabet.

Ser man på brødrenes påklædning, lever den ikke op til fordommene – såfremt man skulle have en fordom om, at dresscoden er mere fodformet i det offentlige. Jakkensættet sidder skarpest på manden fra Miljø- og Fødevarerministeriet.

Hvor stor forskel er der på jeres løn?

”Jeg kan i hvert fald sige, at den er for stor,” siger Christian.

”Jeg får løn som fortjent,” griner Mogens. ”Altså, nu har jeg også syv års erfaring mere end dig. Men selv hvis jeg var på dit niveau, så ville jeg nok få det dobbelte i det private hos et af de større advokatfirmaer.”

”Men så får du noget andet inde hos os,” siger Christian. ”Du får et job med

samfundsindflydelse, og rent praktisk får du en lidt større fleksibilitet, end der traditionelt er i advokatbranchen. Det er ok at gå tidligt, hvis du skal hente børn. Det betyder så ikke, at du ikke skal arbejde, når du kommer hjem.”

De to brødre arbejder nogenlunde lige meget. Ofte over 60 timer om ugen.

”Det er faktisk noget, der har undret mig: Hvor meget man egentlig arbejder i det offentlige, sammenlignet med hvor meget jeg arbejder i det private,” siger Mogens. ”Og hvis jeg så sammenholder det med lønnen, så...”

”Det er jo, fordi det er noget andet, der driver mange i det offentlige. Det er ikke lønnen,” siger Christian.

Mogens' vej til det private

Det var nu heller ikke lønnen, der drev Mogens ind på jurastudiet i Aarhus og herfra videre til en karriere i det private.

Som ung var han i tvivl om, hvad han skulle læse. Han havde taget matematisk studentereksamen og var glad for at

Mens idealismen fylder mere for Christian Aarestrup Vind, så er det især de konkrete problemstillinger, der driver Mogens Aarestrup Vind.





nørde med tal. Det sidste kom ikke fra fremmede. Deres forældre er begge bankuddannede – moren havde dog altid haft en drøm om at blive jurist.

”Jeg endte med at vælge jura, og jeg har aldrig siden fortrudt mit valg. Systematikken og forståelsen for den juridiske metode tiltalte mig fra første dag.”

Et studiejob hos Kromann Reumert i Aarhus åbnede for alvor Mogens’ øjne for karrierevejen som problemknuser i advokatbranchen.

”Jeg fik lov til at arbejde med EU-ret, som var noget af det, jeg var rigtig begejstret for, også på studiet. Efter det har jeg egentlig aldrig kigget mig tilbage og orienteret mig mod det offentlige.”

Han fik job som advokatfuldmægtig, knoklede igennem, steg i graderne og nød det kick, det gav, når en klient ringede og havde brug for hjælp nu og her. Og i

”
**Selv hvis jeg var
 på dit niveau,
 så ville jeg tjene
 dobbelt så meget
 hos et af de store
 advokatfirmaer.**

Mogens Aarestrup Vind

Mens der er stor forskel på løn og fleksibilitet for privatansatte og offentligt ansatte jurister, så arbejder både Mogens Aarestrup Vind og broderen Christian ofte 60 timer om ugen.

takt med, at Mogens fordybede sig i EU-konkurrenceretten, og sagerne blev mere og mere komplekse, var der ikke mange andre end ham, der kunne give rådene.

”Jeg har siddet på et meget specialiseret område i mange år. Det er spidsen af en jetjager, jeg rådgiver om. Og det er der ikke ret mange, der kan, og derfor får du selvfølgelig en høj betaling for det. Men det er også højt profilerede sager, som kan koste klienter mange penge – eller dårligt omdømme – hvis de taber.”

Fra sidelinjen kunne Mogens’ lillebror følge med i hans studie- og karrierevalg og tage noter.

”Jeg har altid set meget op til min storebror. Han er syv år ældre end mig og har været et forbillede på mange måder,” siger Christian Aarestrup Vind.

Så Christian valgte også at læse jura. Men hans karrieremål var et helt andet.

De store aftryk

”Jeg var måske lidt mere idealistisk end min storebror,” siger Christian.

”Jeg vil gerne gøre en forskel, ikke? I advokatbranchen er der fokus på én klients interesser i en bestemt sag. I det offentlige handler det om noget mere og noget større, hvilket i mit tilfælde er blevet det, jeg altid har interesseret mig for – miljøet.”

Gennem et praktikophold på Danmarks Faste Repræsentation ved EU i Bruxelles og de efterfølgende år med fast job i statsforvaltningen, har Christian fået øjnene op for, at man i det offentlige ikke ”bare” er jurist.

”Du er ikke kun en juridisk problemknuser, som du typisk er i advokatbranchen. Du bliver kastet ud i mange flere ting. Du træffer konkrete afgørelser, du udvikler ny politik, du laver lovgivning, og...”

”Lovgivning, som vi andre skal rette op på bagefter,” indskyder Mogens med et grin. »

Kaffemaskinerne hos Gefion Insurance og i Miljø- og Fødevareministeriet. Det er ministeriet til højre.



» Christian har blandt andet arbejdet med et projekt kaldet Lovkompasset, hvor han har skullet udtænke en ny struktur for miljø- og fødevarerelovgivning, så den bliver mere overskuelig og enkel.

”Med Lovkompasset sætter jeg et aftryk, som vil stå i mange år, efter jeg er væk. Nogle af vores love er mere end 100 år gamle, og de nye love, som vi udarbejder på baggrund af Lovkompasset, kan stå lige så længe. Det, synes jeg, er enormt spændende – og historisk – at være med til.”

”Det kunne hurtigt ende galt i et ministerium”

Til gengæld skal man i det offentlige ofte have en lidt større tålmodighed end i det private.

”Det er jo et andet system. Du arbejder i et hierarki. De fleste beslutninger skal igennem mange led, og det kan godt opleves som meget tungt,” siger Christian.

”Forskellen er måske også det, at der skal en meget høj grad af kvalitetssikring på det, du laver,” siger Mogens. ”For det er lovgivning...”

”Det er et andet ansvar, ikke?”

”Ja altså, jeg lever også af at sælge kvalitet i rådgivningen. Men det kan det godt ske, at en klient ringer og spørger ”hvad gør vi lige her?“, og jeg svarer ”umiddelbart skal du gå denne vej“, og så hører jeg aldrig mere til det.”

”Det kunne hurtigt ende galt i et ministerium,” siger Christian.

En anden forskel på det offentlige og det private handler om ansvar, mener Mogens. De formative år i advokatbranchen byder sjældent på de mest spændende opgaver. Der er masser af rugbrødsarbejde, der skal udføres – nogle gange også til langt ud på natten.

”Jeg tror, at du inden for det offentlige relativt hurtigt kan få ret meget mere ansvar,” siger Mogens.

”

Jeg tror, at du inden for det offentlige relativt hurtigt kan få ret meget mere ansvar.

Mogens Aarestrup Vind

”Det tror jeg, du har ret i. Der er nu også stor forskel på, hvordan det virker inden for det offentlige,” siger Christian. ”Mit indtryk er, at du generelt får lov til mere hos os end i mange andre ministerier. Som ung fuldmægtig kan du efter kort tid lave notater til ministeren og komme til møder på ministerens kontor for at diskutere sager.”

Fredagsbourgogne

Vi vandrer fra lokalerne på Strøget til Miljø- og Fødevareministeriets kontorer på Slotsholmen.

De to brødre ser hinanden tit. Christian (marginalt) mere fleksible arbejdsvilkår gør, at han kan hente Mogens’ døtre en gang om ugen.

Adspurgt, hvad de laver i fritiden, svarer Mogens tørt:

”Arbejder... Nej, der går meget familie i den. Og så har vi et sommerhus. Dig, Christian, det er vel kunst og god mad og vin.”

Christian investerer i kunst og har ifølge broren godt tjek på, hvad der sker på de københavnske gallerier.

”Ud over kunsten har jeg ikke en hobby,” siger hans lillebror. ”Jeg spillede musik før, men det bruger jeg ikke meget tid på i dag.”

”På den front er vi ret kedelige,” siger Mogens.

De snakker meget om arbejde, når de mødes. Ikke så meget om konkrete arbejdsopgaver som om karrieren, og hvordan de skal gribe den an.

”Mine ambitioner er at gøre karriere inden for det offentlige,” siger Christian.

”At få en ledelsesmæssig overbygning. Det er det, jeg går efter. Jeg kan ikke rigtigt se mig selv skifte side til det private... Har du ambitioner?” spørger han sin bror.

”Nu er jeg jo lidt længere fremme end dig.”

”Derfor kan du da godt have ambitioner.”

”Jamen, altså...” siger Mogens, ”nu er jeg Chief Legal Officer og samtidig partner i et advokatfirma. Her og nu er min ambition helt konkret at få denne her virksomhed til at flyve og sørge for, at den bliver ved med det. Samtidig vil jeg nok aldrig slippe advokatverdenen.”

Det er blevet eftermiddag. I fredagsbaren hos Gefion Insurance venter et godt glas rødvin. Ikke at det er væsensforskelligt

fra, hvad der sker hos Christian i det offentlige. Her byder chefen – som er af italiensk afstamning – også på et par glas velvalgt vin på kontorgangen hver tredje uge.

Tidligere på dagen snakkede vi om frynsegoder.

”Personalegoderne hos os er blandt andet mulighederne for efteruddannelse,” sagde Christian, som selv er i gang med et statsligt lederudviklingsforløb,

der hedder ’Talent for Ledelse’. ”Hos de større advokatfirmaer, som jeg har været hos, er det typisk store sommerfester og julefrokoster,” sagde Mogens. ”Der er selvfølgelig også kurser, som prioriteres højt, men der er en anden målestok for, hvad man tilbyder. Som sådan er der vel ikke den store forskel på privat og offentlig ... I har vel også sommerfester og julefester?”

”Jo,” sagde Christian, ”vi skal bare betale det meste selv, ikke?” ■



Kontorgang i Miljø- og Fødevareministeriet, hvor Christian Aarestrup Vind har arbejdet siden 2009. De to brødre taler tit med hinanden om deres arbejde.



Idealisten

Navn: Christian Leif Aarestrup Vind

Stilling: Teamleder i Miljø- og Fødevareministeriet. Underviser desuden i forvaltningsret ved Københavns Universitet

Uddannelse: Cand.jur., Aarhus Universitet, 2012

Derfor arbejder han i det offentlige:

”Jeg vil gerne gøre en forskel og være med til at skabe nogle forandringer på et lidt større plan. I det offentlige handler det om noget mere end en enkelt klients særinteresser – i mit tilfælde det, jeg altid har interesseret mig for: miljøet.”

”I det offentlige er man ikke bare jurist. Du bliver kastet ud i mange flere ting. Du træffer konkrete afgørelser, laver lovgivning, politikudvikler, rådgiver departementschefen og ministeren, forhandler nye EU-regler i Bruxelles og meget andet.”



Problemerkuseren

Navn: Mogens Aarestrup Vind

Stilling: Chief Legal Officer i Gefion Insurance samt partner i advokatfirmaet Askerud & Partners

Uddannelse: Cand.jur., Aarhus Universitet, 2000

Derfor arbejder han i det private:

”Jeg kan godt lide, at jeg som advokat hjælper klienter med konkrete, ofte vanskelige problemstillinger. Og at jeg tit står med sager, som ikke bare kræver solide juridiske evner, men også kendskab til forretningen, når der skal findes en konkret løsning. Når jeg har det allerbedst, er der fuld fart på, folk ringer, og det hele kører for fuld damp.”

TEMA

NÅR CHEFEN GIVER DIG STRESS



**“MIN NÆRMESTE LEDER ER
EN STOR DEL AF PROBLEMET.”**

Kilde: Djøfs arbejdslivsundersøgelse

Relationen til chefen har stor betydning for, om man er stresset på arbejdet. Sådan lyder det fra flere forskere, og Djøfs arbejdslivsundersøgelse fra 2018, som ovenstående kommentar stammer fra, understøtter dette.

Undersøgelsen viser nemlig, at netop dårlige relationer kan være en stor synder i forhold til stress.

VI TALER TIT FORBI HINANDEN OG BLIVER UVENNER.”

Kilde: Djøfs arbejdslivsundersøgelse

Dårlige relationer mellem ledere og medarbejdere er en hyppig årsag til stress på arbejdspladsen. ”En god relation til chefen er simpelthen alfa og omega, hvis man vil lykkes med at forebygge stress,” siger forsker. Det er dog sjældent noget, chefen er klar over.

Af *Tine Santesson og Stefan Nygaard* Illustration *Simon Væth*



26 pct. af Djøf-medlemmerne i undersøgelsen mener, at de i mindre grad eller slet ikke kan tale med deres nærmeste leder, hvis de oplever problemer i arbejdet, og 25 pct. mener, at konflikter i mindre grad eller slet ikke bliver løst på en retfærdig måde.

Samtidig er den oplevede stress hos Djøf-medlemmer steget over de seneste år. I 2012 beskrev 35 pct., at de i høj eller nogen grad oplevede sig selv som stressede, mens det i 2018 var 48 pct. Der er samtidig sket en stigning på syv procentpoint fra den seneste undersøgelse, som Djøf lavede i 2016.

Koblingen mellem dårlige relationer og stress kan Tanja Kirkegaard gen-

kende i sin forskning. Hun er psykolog og forsker ved Aarhus Universitet. I sin seneste undersøgelse fandt hun og hendes medforfatter, Janne Skakon fra Københavns Universitet, frem til, at forskellen på de medarbejdere, der gik ned med stress, og de medarbejdere, der undgik stress, var en tillidsfuld relation til chefen.

”En god relation til chefen er simpelthen alfa og omega, hvis man vil lykkes med at forebygge stress,” siger Tanja Kirkegaard. »

4

grunde til at relationen til lederen er så vigtig:

Balance

Lederen er den, der har ansvaret for at skabe den rette balance i arbejdsopgaverne, så lederen har en kæmpe betydning for, om balancen bliver god. Derfor er det virkelig vigtigt, at man har en god relation til ens ledelse og kan tage dialogen med lederen, hvis der ikke er den balance.

Ulige magt

Magtforholdet mellem medarbejdere og ledere er i sin natur ulige, hvorfor man som medarbejder er meget afhængig af lederens anerkendelse. Derfor er en god relation nødvendig for, at man føler sig tryk i sit arbejde.

Definitionsmagt

Lederen har en kæmpe definitionsmagt i forhold til, om man kan gøre sit arbejde ordentligt. Hvis relationen er dårlig, vil rammerne for arbejdet blive uklare, og man kan begynde at tvivle på sig selv.

Magtesløshed

Den gode relation er også vigtig i forhold til rent faktisk at få løst de problemer, man måtte have i sit arbejde. Hvis man ikke har en god relation, kan man hurtigt gå hen og blive magtesløs, fordi man ikke har andre steder at gå hen.

Kilde:

Tanja Kirkegaard, Aarhus Universitet

» Stress på arbejdet

Det er dog ikke nødvendigvis det budskab, der flourer i den offentlige debat. Man hører om forstyrrende smartphones. En perfektionskultur, der kræver nybagte speltboller og lektiecafé. Årsagen til stress skal da også findes i privatlivet, hvis man spørger lederne.

I en undersøgelse foretaget af Københavns Universitet i 2017, hvor 210 stress-sygemeldte medarbejdere og 36 af de sygemeldtes ledere deltog, kunne forskerne vise, at lederne i stort omfang pegede på medarbejdernes personlighed eller privatliv som årsag til stress.

I begyndelsen af 2019 fik regeringens stresspanel stor kritik for at antyde, at problemerne med stress skal findes i privatlivet, da de med deres første anbefaling opfordrede til at lukke folkeskolens kommunikationsplatform, ForældreIntra. Det vakte stor opsigt. For stress har rod i arbejdslivet, mener mange kritikere. Og Djøfs nye undersøgelse synes at støtte det synspunkt. I hvert fald hvis man spørger medarbejderne.

Djøfs arbejdsmiljøundersøgelse viser, at for dem, hvor balancen mellem arbejde og privatliv er udfordret, mener 81 pct., at det primært eller overvejende er arbejdet, der udfordrer balancen. Kun 3 pct. mener, at det er privatlivet.

“LEDER ER ÅBEN, MEN PÅ NÆSTE HIERARKI ER DER LUKKET. ORGANISATIONENS HOLDNING ER, AT STRESS IKKE ER ARBEJDSRELATERET.”

Kilde: Djøfs arbejdslivsundersøgelse

Dårlige relationer

Mette Kjærgaard Svendsen er på linje med Tanja Kirkegaard. Hun er uddannet psykolog, chefkonsulent i Arbejdsmiljø København og leder for et projekt i Københavns Kommune, hvor de arbejder på at forebygge stress på kommunens arbejdspladser.

”Det er vores indtryk, at hvis man har en dårlig relation til sin chef, er det yderst belastende. Alle har brug for et sted at gå hen, når det bliver vanskeligt. Og hvis man ikke har en god relation til sin chef, bliver man nemt usikker,” fortæller Mette Kjærgaard Svendsen.

Og netop usikkerhed er særligt et pro-

blem, hvis man gerne vil forebygge stress.

”Mange stressproblematikker handler om at blive usikker, så hvis chefen ikke ser én eller har tid til én, kommer man nemt ind i nogle tanker om, at ’det er mig, der ikke er dygtig nok’, eller at ’det er nok mig, der bliver fyret ved næste runde’. Meget stress er negative tanker, som får en selvforstærkende effekt,” siger hun.

Faktisk er en dårlig relation til chefen også en af de mest udbredte grunde til, at medarbejdere skifter job. En undersøgelse fra fagforeningen IDA lavet i 2017 viste, at den hyppigste årsag til, at medlemmer i IDA overvejede at skifte job, var dårlig ledelse.

“LEDELSEN ER FRÅVÆRENDE OG DISTANCERET OG HAR IKKE INTERESSE I DEN ENKELTE MEDARBEJDER. FOKUS ER PÅ TAL OG IKKE PÅ TRIVSEL.”

Kilde: Djøfs arbejdslivsundersøgelse

Den gode relation

Så gode relationer i arbejdslivet er vigtige både for stressforebyggelse, sygefravær og jobsikkerhed. Men hvad vil det egentlig sige at have en god relation?

To beslægtede begreber er afgørende for at forstå, hvorfor relationer mellem kolleger, medarbejdere og ledere er vigtige for at forebygge stress. De begreber er psykologisk sikkerhed og tillid, fortæller Mette Kjærgaard Svendsen.

”Noget af det nyeste og i mine øjne mest spændende forskning handler om, hvor vigtige relationer er i en stresskontekst,” siger Mette Kjærgaard Svendsen og henviser til en amerikansk psykolog, hvis arbejde har betydet en landvinding på området.

Hun hedder Amy Edmondson og er professor ved Harvard Business School. Hendes tese om psykologisk sikkerhed har vakt global genklang. Psykologisk sikkerhed handler grundlæggende om, at man har tillid til de andre i teamet, og at man tør vise sig på sin arbejdsplads. Det er nemlig ikke helt risikofrit at gå på arbejde. Man kan blive opfattet som dum, inkompetent, negativ eller forstyrrende af sine kolleger.

Men hvis en arbejdsplads, afdeling eller team har en høj grad af psykologisk sikkerhed, tør man gå til sine kolleger eller chef og udstille tvivl, fejl eller

misforståelser. Og det kan være enormt vigtigt for at forebygge stress, siger Mette Kjærgaard Svendsen.

”Noget af det værste ved stress er at gå alene med sine bekymringer, for så bevæger det sig indad, bliver værre, man bliver selvbebrejdende, og så kommer man nemt i risikozonen for stress,” siger hun og fortæller, at når hun er ude på arbejdspladsen, kan hun ofte med det samme fornemme, om der er psykologisk sikkerhed til stede.

”De steder, hvor der er psykologisk sikkerhed, har de reelle samtaler. Der, hvor man ikke har den, sidder man til afdelingsmøder og snakker lidt pseudoagtigt og taler om små og ufarlige ting, som alle kan sige. Dermed får de reelt ikke mulighed for hverken at give eller modtage hjælp – selv om forskningen indikerer, at begge dele faktisk er stressreducerende,” siger Mette Kjærgaard Svendsen.

Amy Edmondsons forskning viser altså, at selvom tusinde ting kan være skyld i stress, så har det psykiske miljø, som medarbejderne færdes i, kolossal betydning for, om man trives i sit arbejde. Hvis man har psykologisk sikkerhed og tillid, vil arbejdspladsen blive et rum for læring og udvikling. Og ikke nervøsitet, usikkerhed og stress, som det mange steder er tilfældet i dag.

“LEDEREN ER SELV EN DEL AF PROBLEMET I AFDELINGEN, OG DET ER DERFOR IKKE TRYGT AT SKULLE TALE MED VEDKOMMENDE.”

Kilde: Djøfs arbejdspladsundersøgelse

Stressforebyggelse kræver ledelse

Så hvilken type ledelse vil det kræve, hvis der skal skabes gode relationer på arbejdspladsen? Tanja Kirkegaards seneste forskning giver et praj.

”I vores seneste undersøgelse kunne vi se, at stressforebyggelse kræver opmærksomme og nærværende ledere. Nogle af lederne sagde, at de skal se deres medarbejdere i øjnene mindst én gang om ugen og høre, om alt er okay. Det handler ikke nødvendigvis om arbejdsopgaver. Det handler om at være opmærksom, siger Tanja Kirkegaard, som dog understreger, at selvom relationer er vigtige til at forebygge stress, kræver det,

at lederen sætter handling bag ordene.

Det er dog ikke altid lige nemt. Én af de store udfordringer i hverdagen, som Mette Kjærgaard Svendsen fra Arbejdsmiljø København genkender, er, at det er en udfordring, når chefer skal lede flere og flere medarbejdere. Det er ikke godt for noget, viser forskningen.

FTF’s arbejdsmiljøundersøgelse fra 2018 viser bl.a., at ledere med ansvar for over 25 medarbejdere oplever større udfordringer med hensyn til det psykiske arbejdsmiljø end de ledere, der har ansvar for færre end 25 medarbejdere.

Ikke desto mindre viser en rapport af Ledelseskommisionen fra 2017, at hver fjerde offentlige leder har direkte personansvar for over 30 medarbejdere.

”Det siger sig selv, at nærværende ledelse vanskeliggøres, i takt med at antallet af medarbejdere stiger,” siger Mette Kjærgaard Svendsen.

“MIN CHEF ER DETAILSTYRENDE OG GENERELT USIKKER, SÅ MAN SKAL GÅ PÅ LISTETÆR.”

Kilde: Djøfs arbejdspladsundersøgelse

Organisatoriske snubletråde

Det er altså langtfra altid, at stress opstår hos medarbejdere, fordi chefen har ringe menneskelige kvaliteter. Alt fra besparelser til arbejdskultur og urealistiske forventninger fra direktionen kan spille ind.

Malene Friis Andersen er psykolog, forsker ved det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og forfatter til bøger som ’Stop Stress – Håndbog for Ledere’. Hun er helt på linje med, at gode og sunde relationer kan være vigtige til at afbøde stress, men hun mener ikke, at de er tilstrækkelige. Det er nemlig vigtigt, at organisationen også forstår de krav, de stiller til medarbejderne.

”Der er nogle organisatoriske snubletråde for den gode dialog mellem medarbejdere og ledere,” siger Malene Friis Andersen og nævner bl.a. det, hun kalder kronisk konkurrence, som et problem. Hvis medarbejderne er i konstant konkurrence med hinanden, kan det være svært at vise sin sårbarhed, som hun siger.

En anden ting er det store fokus på resultater.

”Lederen kan være nok så empatisk og lyttende, men hvis resultatkontrakten er givet, så har lederen heller ikke meget handlerum,” siger Malene Friis Andersen.

Men selvom rammerne på arbejdspladsen er dårlige, vil en god, åben og nærværende relation mellem medarbejdere og ledere tjene som en buffer mod stress, siger hun.

Alle har nemlig brug for at føle sig værdsat og set, og netop der har chefen et stort ansvar. Som det ikke kan betale sig at løbe fra. »

Så mange har stress i dag

- 430.000 danskere, svarende til 10-12 pct., oplever symptomer på alvorlig stress hver dag
- 1.400 danskere dør hvert år af psykisk arbejdsbelastning bl.a. forårsaget af stress
- Der er 30.000 hospitalsindlæggelser om året pga. stress
- Hver femte, der bliver syg af stress, risikerer at miste sit job

Kilde: Stressforeningen

Dét koster stress samfundet

- Der er 1,5 million ekstra fraværdsdage om året pga. stress
- Sygefravær grundet arbejdsbetinget stress koster det danske samfund 27 mia. kr. årligt
- Stressrelaterede hjertekarsygdomme kostede allerede i 1992 samfundet ca. 900 millioner kroner

Kilde: Stressforeningen



SVÆRT AT SIGE FRA:

”Jeg har aldrig haft det så skidt på en arbejdsplads”

Birgitte blev headhuntet til jobbet, men efter ydmygelser og hån fra direktøren sagde hun op efter knapt et år. ”Jeg kunne ikke se mig selv i øjnene, hvis ikke jeg sagde farvel og tak,” siger hun.

Af *Tine Santesson* Illustration *Simon Væth*

For en gangs skyld var Birgitte rigtig glad. Hun var til en forretningsmiddag med en god stemning. Men som sædvanlig havde hun mobiltelefonen ved hånden, og hun kunne se, at der kom en mail fra direktøren. Den var på kun to linjer.

”Da jeg så mailen fra ham på min telefon, begyndte jeg at ryste – det var, ligesom om der blev hældt isterninger ind i hele min krop.”

Og så var den hyggelige aften slut.

Det var ikke det med at få mails om aftenen, der var et problem for Birgitte.

”Jeg har altid godt kunnet lide at være ’på’ – men mailen var skrevet i et virkelig grimt og kommanderende sprog. Og når så kort en mail kunne gøre det ved mig, var min analyse, at det var på tide at sige stop.”

Et år forinden var Birgitte blevet headhuntet til jobbet som afdelingsleder i virksomheden – en mellemstor privat virksomhed.

”Jeg kom fra et sted, hvor jeg havde været i mange år, og hvor jeg var rigtig glad for at være. Men så fik jeg den her spændende mulighed, som jeg ikke synes, jeg kunne sige nej til.”

”

Jeg sagde ja til flere og flere penge, men jeg gennemgik en masse ubehag.

Birgitte



Og det har hun så fortrudt næsten lige siden.

For der gik ikke mere end to uger, før hun så én af direktørens kedelige sider.

”Han stod midt ude i storrummet og råbte og skreg til nogle medarbejdere, at de ’var helvedes udelige og skulle fyres’.”

Siden oplevede hun selv flere gange at få samme tur.

”Bagefter kom der nogle og undskyldte på hans vegne. Det var aldrig ham selv.”

Øgenavne og bagtalelse

Det værste var direktørens humør, siger Birgitte.

”Han var meget humørsvingende, og jeg kunne ikke på nogen måde forudse, hvornår jeg havde udført mit job godt eller skidt – som i slet ikke. Normalt har man en fornemmelse af, om det er et godt

stykke arbejde, man har lavet. Men her var det som at kaste med terninger.”

I starten tænke Birgitte ikke så meget over det.

”Jeg var jo ny i virksomheden, og selv om jeg havde mere end 10 års erfaring, tænkte jeg, at jeg måske endnu ikke helt havde forstået, hvad der var godt nok.”

Men direktørens utilregnelighed og hans voldsomme udbrud gik ikke kun ud over Birgitte selv, erfarede hun hurtigt.

”Han bagtalte tit mine leder-kollegaer, lige så snart de var gået ud af rummet – han kaldte dem alle mulige grimme ting og gav dem øgenavne. Og jeg fandt ud af, at jeg selvfølgelig også var blevet kaldt mindre pæne ting – det konfronterede jeg ham så med, men jeg fik ikke nogen reaktion.”

Og uden at spørge Birgitte kaldte han kandidater til samtale til hendes team.

”Han brugte også rask væk af teamets budgetter og ændrede planer og retningslinjer, når det faldt ham ind.”

’Du er fyret’

Birgitte sagde fra på sine medarbejders vegne, når de var blevet overfuset eller truet med fyring – og hun sagde selv fra, når det var hende, direktørens udbrud var rettet mod.

”Hvis en medarbejder bliver råbt ind i hovedet, synes jeg ikke, du kan smøre et klovnesmil på for medarbejderen, som om alt er godt.”

Men lige lidt hjalp det.

Birgitte forsøgte at signalere et ledelsesmæssigt overskud over for sine medarbejdere.

”Jeg passede mit job, og jeg kørte skærmende ledelse over for dem. Det kostede mig personligt, men jeg gik til psykolog, og det er nok det, der gjorde, at jeg ikke havde nogle sygedage.”

Tonen på jobbet var mildest talt elendig, og det tærede, siger Birgitte.

”Alle møder foregik med råb og vrissen. Og det tog jeg faktisk med hjem. Jeg opdagede pludselig, at jeg var begyndt at tale grimt til min mand og mine børn.”

Og så sagde Birgitte op. Første gang.

”Det underlige er, at de bad mig indtrængende om at blive. Og så fik jeg en lønforhøjelse. Jeg har aldrig tjent så mange penge – men jeg har heller aldrig haft det så skidt på en arbejdsplads. Jeg følte mig lidt som en prostitueret. Jeg sagde ja til flere og

”

Da jeg så mailen fra ham på min telefon, begyndte jeg at ryste – det var lige som om, der blev hældt isterninger ind i hele min krop.

Birgitte

flere penge, men jeg gennemgik en masse ubehag.”

Hun blev lovet, at der nok skulle blive gjort noget ved arbejdsmiljøet – dog ikke fra direktøren selv. Men der skete intet. Og hun nåede at sige op endnu en gang, inden hun stod helt fast på sin beslutning.

”Jeg have en snak med direktøren, hvor jeg blev råbt ind i hovedet mere end nogensinde. Så tog jeg fri, satte mig ned på en cafe og tænkte og tænkte. Jeg var 95 procent sikker på, at jeg ville sige op og indkaldte til et møde. Men der var ingen hul igennem på mødet, og så tog jeg beslutningen – denne gang var det med 100 procents sikkerhed.”

Det blev en ’fandeme nej – nu er det nok’-ting for hende.

”Jeg havde bare brug for at være et rigtigt levende menneske og ikke en robot. Jeg vil have et værdigt arbejdsliv.”

Det er et par måneder siden, Birgitte sagde op.

”Jeg har været til at par jobsamtaler, men er hoppet fra tidligt i forløbet, fordi jeg har tænkt: Nej, nej, nej, hvad nu hvis jeg møder sådan en chef igen. Jeg får jobtilbud – men jeg har sagt nej indtil nu.”

Hun er ganske enkelt ikke parat endnu – og hun kan heller ikke sige, hvornår hun bliver det.

”Lige nu ved jeg ikke, hvad jeg skal stille op med mit arbejdsliv. Jeg har altid set mig selv som dygtig og kompetent. Men på sådan et år kan man tage rimelig meget skade, selv om man er en erfaren person. Jeg har det skidt nu – men jeg er også stolt over at have sagt fra. Og min mand bakker mig fuldstændig op.” »

Birgitte er ikke kildens rigtige navn. Men hun har ønsket at være anonym på grund af sin fremtidige jobsøgning. Af samme grund er der tale om hendes udlægning af forløbet, da vi ikke har kunnet forelægge kritikken for hendes tidligere direktør.





CHEFEN, DER BLEV KLOGERE:

”De sidste fem år har jeg ikke hævet stemmen”

Peter Schantz har ændret sin attitude og tilgang til cheffrollen. Han har temperament, men har lært at tøjle det, og han putter ikke længere med sin viden om eventuelle fremtidige nedskæringer eller ændringer. For der er ikke noget mere stressfremkaldende end usikkerhed, har han erfaret.

Af *Tine Santesson* Foto *Pr-foto/UU København* Illustration *Simon Væth*

Peter Schantz er chef i en sektor, hvor der hele tiden sker ændringer og jævnligt er nedskæringer.

”Og der er jo ikke noget mere stressfremkaldende end usikkerhed,” siger han.

Det kan koste øget sygefravær og stresstilfælde. Det har han erfaret. Og lært af.

Peter Schantz er centerchef for UU København, Ungdommens Uddannelsesvejledning, med 130 medarbejdere under sig. Han blev ansat for fem år siden. Dengang lå sygefraværet på 12,6 dage i gennemsnit – en del af det skyldtes stress. Sidste år var sygefraværet faldet til 6,1 dage, og centeret havde en enkelt stress-sygemelding.

For fem år siden var han ikke i tvivl om, at der skulle gøres noget. Både i forhold til hans egen rolle og i forhold til organisationen.

”Jeg har ikke været årsagen til, at der skulle ryddes op her. Men det skyldes nok, at jeg allerede i mit tidligere job arbejdede med at ændre mig.”

Peter Schantz kom fra et job som leder på en produktionsskole, hvor han på nogle felter greb lederrollen an på en anden måde, end han gør i dag.

”Jeg har temperament. Og jeg kunne godt blive sur, hvis jeg syntes, at der var

nogle, der var urimelige. Nu bliver jeg aldrig officielt sur. Og de seneste fem år har jeg ikke løftet stemmen eller slået i bordet. For så bliver folk jo bange og tænker: ’Uh, jeg skal da ikke have sagt noget, for hvis du fanger ham på det forkerte ben, bliver han sur.’ Men man kan sagtens være tydelig og vise retning uden at smælde ordre og befalinger ud. Hvem har også reel respekt for en hidsigprop, som er utilregnelig og farer op i tide og utide?”

Idag navigerer han efter en simpel regel.

”Jeg skælder aldrig ud, for jeg bryder mig ikke selv om at blive skældt ud.”

For skældud er ikke befordrende for den gode dialog. Og netop dialog og åbenhed er blevet nærmest et mantra hos Peter Schantz.

”Det skal jo ikke være sådan, at medarbejderne ikke tør gå til chefen, før de falder sammen,” som han siger.

”

Jeg har temperament. Og jeg kunne godt blive sur, hvis jeg syntes, at der var nogen, der var urimelige. Nu bliver jeg aldrig officielt sur.

Peter Schantz

Usikkerhed tærer

Han har også ændret sin tilgang til, hvornår og om hvad medarbejderne skal orienteres. For i hans og hans medarbejderes verden kommer der ofte reformer ovenfra.

”Tidligere havde jeg opfattelsen: ’Når noget ikke er endeligt vedtaget, eller vi ikke ved, hvordan det lander, holder vi det tæt ind til kroppen – det er bedre at melde det ud, når alt er sikkert. Men der går jo chokbølger gennem medarbejderne, når de pludselig står midt i en forandring, og så kan det være svært at koncentrere sig om at arbejde.’”

Da Peter Schantz kom til UU for fem år siden, skulle medarbejderne i gang med endnu en stor organisationsændring. Men denne gang skulle det gribes anderledes an, tænkte han – medarbejderne skulle informeres så godt som muligt løbende. Og sådan har det været siden.

”Når der sker noget, og vi får ny viden, informerer jeg i vores ugebrev. Noget af det værste er ikke at vide, hvad dine opgaver er, og om du leverer det, du skal. Eller hvad dine opgaver bliver i fremtiden. I vores ugebrev informerer jeg også løbende om, hvad der kan komme,” fortæller Peter Schantz og tilføjer, at han også skriver, hvis der ikke er sket noget. Så ingen går og er bange for, at noget er undervejs.

Men det er ikke bare envejs-kommunikationen, Peter Schantz har skruet op for.

”Tidligere skabte jeg ikke nok mulighed for dialog, og jeg havde ikke indset, hvor vigtigt det er at bruge samarbejds- eller MED-udvalget. Før var der hemmelige afstemninger, og der kunne nærmest være krig nogle gange. I dag taler vi om, hvordan vi bedst passer på hinanden – hvordan vi kan dække ind for hinanden, men samtidig sikre, at de medarbejdere, der fx skal dele en sygemeldt medarbejders opgaver, ikke bliver for pressede.”

Samtidig har Peter Schantz revurderet sit syn på stress.

”Før havde jeg ikke den samme anerkendelse af fænomenet stress,” siger Peter Schantz.

Men 12,6 sygedage i gennemsnit, hvor noget helt sikkert kunne tilskrives stress, var virkelig en øjenåbner. Det blev magtpåliggende for ham at minimere stress så meget som muligt og gribe det i opløbet.

Men Peter Schantz vil ikke tage ære for det. Han peger på sine lederkollegaer og en fælles tilgang til lederrollen.

”Vi taler meget om den vigtige balance mellem kerneopgaven, arbejdsfællesskabet og arbejdsmiljøet. Ledergruppen yder i det hele taget en stor indsats, når det gælder forebyggelse af sygefravær,” siger han og forklarer, at det bl.a. sker via ’nøglesamtaler’ med medarbejdere, der på den ene eller anden måde er udfordret. Nøglesamtaler holdes også i forbindelse med, at medarbejdere vender tilbage efter et længere sygefravær.

Ledergruppen tager også sammen på kurser i stresshåndtering, og de deltager i stresskonferencer. De har også haft en stressforsker ude på et personalemøde.

Stress skal tages alvorligt – og det bliver det, understreger Peter Schantz.

”Men vi opfordrer til, at ordet stress ikke bliver brugt i flæng – for det er disrespect over for den, der virkelig er ramt af stress. For her taler vi om folk, der falder fuldstændig sammen.” »

”
Før havde jeg ikke den samme anerkendelse af fænomenet stress.

Peter Schantz





Hvem er den mest stressede djøfer Og den mindst stressede

Djøf har på baggrund af den seneste arbejdslivsundersøgelse, der bygger på svar fra mere end 3.200 medlemmer, udarbejdet en model, som kan vise, hvilke fællestræk der er for de djøfere, som oplever mest stress. Og hvilke træk de mindst stressede har til fælles.

MEST STRESSET

- Stilling: Almindelig medarbejder
- Lang transport (mere end 2 timer dagligt)
- Over 35 år
- Kvinde
- Høj arbejdstid
- Måske i tidsbegrænset stilling

MINDST STRESSET

- Stilling: Leder eller topleder
- Kort transporttid
- Under 35 år
- Mand
- Fastansat



3 myter om stress vi kan dræbe

- Ingen forskel på regioner
- Ingen forskel på offentlig/privat
- Ingen forskel på med børn/uden børn

Kilde: Djøf

GUIDE:

Sådan kører du dine medarbejdere i sænk

Der er chefen, der skælder dig huden fuld i dine kollegaers påhør. Og chefen, der forbigår dig med alle de spændende opgaver eller sparker nedad, fordi han selv er stresset. Stresseksperter **Thomas Milsted** udpeger nogle chefsvagheder, som især kan slide medarbejdere op.

Af *Tine Santesson* Foto *Robert Wengler/RitzauScanpix*

”Det er jo svært at være stresset og gå til den person, som er roden til problemet.”

Sådan lyder det fra Jakob Sloth Petersen, chefkonsulent i Djøfs Karriere og Erhverv. Han har jævnligt stress-samtaler med medlemmer, der er slået ud af kurs på grund af dårlige relationer til chefen.

”Jeg hører om chefer, der overfuser én i et åbent kontorlandskab, om chefer der udstiller én som inkompetent på møder, og om chefer, der giver de gode opgaver til de andre.”

Det medfører ofte, at de ramte medlemmer sover dårligt om natten og er grådlabile, og de aner ikke, hvad de skal stille op, for chefen kan de ikke gå til. Allerhelst vil de bare gerne væk, men de kan have svært ved at mønstre det overskud, det kræver at søge et nyt job, fordi deres faglige selvtilid er stækket, fortæller Jakob Sloth Petersen.

Så i værste fald – og ikke sjældent – ender det med en stress-sygemelding og siden en afskedigelse.

Thomas Milsted, foredragsholder, forfatter, medlem af 'Stresstænkertanken' og tidligere leder af Center for Stress og Trivsel, oplever også en dårlig relation til chefen som en alvorlig stressfaktor. Men han peger på, at et ydre pres kan være det, der er kimen til en usund relation. Altså det er ikke, fordi chefen er et ondt menneske.

”Selvfølgelig er der åndssvage ledere, og selvfølgelig er der arrogante ledere. Men når overskriften er tidspres på langt de fleste danske arbejdspladser, er det indlysende, at det går ud over relationerne,” siger Thomas Milsted.

„Hvis du som leder hele tiden skal prioritere, og det betyder, at de nederste fire-fem ting på listen ikke bliver lavet, får det konsekvenser for klienter, borgere eller kunder, og det er klart, at det så påvirker dig følelsesmæssigt. Men det bliver du nødt til at lukke ned for, og derfor bliver du kynisk, og så kører møllen.”

Og så er der selvfølgelig dem, der aldrig skulle have været ledere, medgiver Thomas Milsted.

Men han siger, at uanset om det er 'systemet', der gør dem til dårlige ledere, eller de bare er 'født' dårlige ledere, er det særligt de fem følgende lederegreb, der kan få det til at flyde med stressede djøfere i deres kølvand:



”Selvfølgelig er der åndssvage ledere, og selvfølgelig er der arrogante ledere. Men når overskriften er tidspres på langt de fleste danske arbejdspladser, er det indlysende, at det går ud over relationerne.

Thomas Milsted, foredragsholder og forfatter

01 Lad være med at lytte til dine medarbejdere

På universitetet har de lært at være selvkørende og selvledende, så hold dem uden for enhver indflydelse på, hvordan deres arbejde skal organiseres – styr dem helt ned i detaljen.

02 Giv dine medarbejdere skyldfølelse

Sørg for at få dem til at forstå, at det ikke er rammerne eller for høje ambitioner fra den øverste ledelse eller fra politikerne, den er gal med, men deres egen utilstrækkelighed. Det er virkelig et godt trick, for så går de ned med stress uden at vide, at årsagen ligger et helt andet sted end hos dem selv.

03 Giv privatlivet skylden

Når de kommer og siger, de er stressede, så drej det over på privatlivet – peg på 'overdreven' motion, speltboller og børn, der bliver curlet.

04 Lad medarbejderen komme med løsningen

Når medarbejderen kommer og beder om hjælp, så vend den rundt: 'Hvad vil du have, jeg skal gøre?' Afkræv medarbejderen at komme med de umulige løsninger.

05 Få dine medarbejdere til at levere noget lort

Noget af det værste, du kan gøre ved djøfere, er at forringe deres mulighed for at levere kvalitet. De har meget svært ved at gå på kompromis med deres faglighed. Så få dem til at aflevere et dårligt stykke arbejde i en uges tid – så er de færdige. ■

Andreas fik en god idé, der løser to problemer

Syv måneders feltarbejde, en kop kakao med en dement og en tur til Østrig er nogle af ingredienserne i iværksætterhistorien om **Elderlearn** og stifteren Andreas Reventlow. Han har skabt et firma, som bringer ældre og udlændinge sammen om at tale dansk. Tag med hjem til Tutter, som fik besøg af Robin fra USA.

Af Mads Matzon Foto Daniel Hjorth



”Det begyndte med, at jeg på fem minutter forelskede mig over hals og hoved i en sømand.”

Tutter på 80 år er ved at tage hul på sin livshistorie over for Robin, som hun mødte første gang for 20 minutter siden. Robin er 30 år yngre end Tutter og oprindeligt fra USA. Hun kom til Danmark for tre år siden, fordi hun forelskede sig i en dansker. Tutter fortsætter sin historie. Ret hurtigt bliver hun gift med sømanden, som hun flytter til Afrika med. Tutter forklarer, at hun har boet meget i udlandet. Robin misforstår det og tror, at Tutter har boet meget i Jylland. Tutter slår over i perfekt engelsk og afliver misforståelsen.

Tutter og Robin er ikke alene ved det lille runde bord hjemme hos Tutter i Københavns Nordvestkvarter. Imellem dem sidder Andreas Reventlow og smiler, mens han lytter til Tutters Afrika-eventyr og Robins familiehistorie.

Det er Andreas' skyld, at de to borddamer taler sammen. Han står bag firmaet Elderlearn, som hjælper udlændinge, der gerne vil blive bedre til dansk, ud til besøg hos ældre danskere. Idéen bag er, at ensomme og svækkede ældre kan yde en frivillig indsats ved at lære dansk til andre. Udlændingene bliver en slags besøgsvenner og udfører derigennem også frivilligt arbejde. Andreas understreger, at vi ikke skal kalde Tutter for hverken ensom eller svækket. Holdet bag Elderlearn har nemlig været nødt til at udvide gruppen af ældre, da der har været stor efterspørgsel fra udlændinge, der vil blive bedre til dansk sprog og kultur.

Sikre skridt på kollegieværelset

Et par timer inden mødet mellem Tutter og Robin besøger vi Andreas i Elderlearns kontor på Nørrebro i København. Firmaet lejer sig ind hos organisationen Danske Seniorer. Kontoret er på størrelse med et lille kollegieværelse. Det er



”
Det var ret grusomt bare at rende rundt og lave feltarbejde uden at vide, hvor jeg var på vej hen.

Andreas Reventlow

fylt godt op med planter, plakater og computerborde. Der er ikke meget plads, når Elderlearns seks ansatte alle er på arbejde.

Snart rykker de til et nyt kontor længere nede af gangen, hvor vi sætter os i en grå IKEA-sofa, som lige er indkøbt på Den Blå Avis.

Andreas fik idéen til Elderlearn, fordi han gerne ville arbejde som selvstændig efter sociologi-studiet. En simpel idé, som blev til efter syv måneders frivilligt arbejde, en kop kakao med en dement – og en tur til Østrig.

Men som nævnt: Andreas skulle til at skrive speciale og ville finde et emne at skrive om, som han kunne bruge som koncept for en virksomhed bagefter. Ret hurtigt sporede han sig ind på, at han ville lave noget med ensomme ældre. En målgruppe, som ifølge ham, ofte bliver overset af iværksættere. Han havde ingen konkret forretningsidé og gik derfor i gang med at arbejde frivilligt med ældre for at finde inspiration. Han var blandt andet besøgsven og kørte også rundt med ældre i en cykelrickshaw.

Let af finde ensomme ældre

”Det endte med at handle om ensomme ældre, fordi de var nemme at komme i kontakt med gennem feltarbejde. Jeg kunne melde mig til forskellige besøgsven-tjenester. Til at begynde med havde jeg ingen skarp problemformulering, og det var ret grusomt bare at rende rundt og lave feltarbejde uden at vide, hvor jeg var på vej hen,” forklarer Andreas, mens han retter på brillerne og rynker hurtigt på panden.

”Jeg læste selvfølgelig også en masse forskning. Tanken var at dykke ned i feltet, og når der så var en idé, der meldte sig, så skrive hen imod den. Det tog så bare syv måneder, før idéen meldte sig, og så skrev jeg ret hurtigt specialet derfra.”

Idéen til Elderlearn kom en mandag, hvor Andreas drak kakao med Hans, som var dement og boede på plejehjem. Kort forinden havde Andreas læst en artikel om ældre og frivilligt arbejde. Han begyndte at overveje, hvilken form for frivilligt arbejde Hans mon kunne udføre.

Tankerne ledte tilbage til 2014, hvor Andreas skulle læse et semester i Østrig, men kun kunne tysk nok til at bestille en kop kaffe. På vejen til Østrig arbejdede han derfor en måned på et plejehjem i Tyskland. Han læste aviser for de gamle og talte med dem om 2. verdenskrig. Under opholdet boede han hjemme hos to ældre kvinder. I Tyskland lærte han så meget tysk, at han bestod eksamenerne i Østrig. Med til historien hører, at han bevidst gik efter at følge fag, som han mente, han havde en chance for at bestå.

En givende samtale

Undervejs i interviewet ankommer fotografen, som skal tage billeder til artiklen. Andreas poserer uden tøven, men understreger, at det ikke gør noget, hvis vi toner ned for ham selv og op for Elderlearn, som han allerhelst vil tale om.

Tilbage til idéen bag firmaet, der har som erklæret mål at bekæmpe ensomhed blandt ældre danskere. Gennem sine overvejelser om gamle Hans med kakaokoppen og sine egne oplevelser i Tyskland fik Andreas grundidéen til det, der sker, når fx Robin besøger Tutter i Nordvestkvarteret.

”Noget af forskningen, jeg læste under specialet, pegede på, at frivilligt arbejde for ældre og alle andre er ret livskvalitetsforbedrende og sandsynligvis også ensomhedsbekæmpende. Så jeg spurgte mig selv, hvad selv de mest svækkede ældre kan lave af frivilligt arbejde. Svaret var, at de stadig kan føre en samtale, og derfor kan de hjælpe andre med at lære dansk.”

Han blev færdig med specialet i juni 2017. Efter sommerferien gik han som helt nyuddannet i gang med at lave det om til en forretning. »

Andreas Reventlow er 27 år. Han arbejder omtrent 37 timer om ugen i Elderlearn, men tænker også meget på virksomheden i fritiden.



Elderlearn

- Det er gratis for den ældre og udlændingen at mødes gennem Elderlearn.
- De ældre i programmet bor både på plejehjem og i egen bolig.
- Elderlearn finder bl.a. deres deltagere gennem sprogskoler, seniorklubber og plejehjem.
- Elderlearn opererer kun i Hovedstadsområdet. I løbet af det næste år vil de gerne brede sig til Jylland og Fyn. På længere sigt vil de gerne tage konceptet til udlandet.
- Elderlearn skal til at undersøge, hvilke konkrete besparelser de giver kommunerne. De tror på, at mindre ensomme ældre senere flytter på plejehjem, og at udlændinge, der lærer dansk, kommer hurtigere i job.
- Over halvdelen af de udlændinge, der har været i kontakt med ældre gennem Elderlearn, bliver mere interesserede i at arbejde med ældre.
- Elderlearn er stiftet som en virksomhed for at have fokus på drift og effektivisering, så projektet ikke stopper, når eventuelle projektmidler løber ud.

» ”Jeg satte et mål om, at jeg skulle have sat 50 ældre i kontakt med hver en udlænding inden jul, og jeg skulle have en løn inden sommer. Hvis jeg ikke fik de to ting, så ville jeg stoppe.”

Begge ting opnåede han i god tid inden deadline, og resten af teamet bag virksomheden begyndte at tage form omkring foråret 2018. I dag er Andreas og Nicklas Stenfeldt begge partnere på fuld tid i Elderlearn. Derudover arbejder to softwareingeniørstuderende på systemet, som får de mange møder mellem ældre og udlændinge til at glide så gnidningsfrit som muligt. Elderlearn har også to andre studentermedhjælpere. Alle får løn. De to partnere tjener under gennemsnittet, og studenternes løn er gennemsnitlig.

”
Ældre er de bedste til at lære udlændinge dansk, fordi de har mindre engelskkundskaber, bedre tid og længere tids kulturforståelse. De er ikke bare gode til det – de er de bedste til det.

Andreas Reventlow

Hvor kommer pengene fra?

Elderlearn får omkring 60 procent af sine indtægter fra kommuner, der betaler firmaet for at arrangere møder mellem ældre og udlændinge. Andreas er hurtig på aftrækkeren, da han bliver spurgt, hvorfor kommunerne er interesserede i Elderlearns produkt. Det handler om integration og ældrepleje.

De sidste 40 pct. af finansieringen kommer fra fonde og gennem Inno-booster-programmet, der er et innovationsprogram, som Innovationsfonden står bag.

”Om nogle år skulle vi gerne have bevæget os væk fra fondene og Inno-booster, men de første par år er det en afgørende del af at udvikle konceptet. Senere forventer vi, at finansieringen



Elderlearns kontor som de snart flytter fra. Den lyserøde sten blandt planterne er noget af det eneste inventar, firmaet har investeret i. Den kan lyse.



kommer fra kommuner og eventuelt andre indtægtskilder, som vi ikke kan forudsige endnu, men som kan være afledt af en øget viden om ældreområdet og integration.”

Elderlearn vil gerne vokse, men ikke hvis det går ud over produktet. Det skal ske organisk.

”Vi er en lille virksomhed, som gerne skal løbe rundt, men den behøver heller ikke at have det potentiale, som dem i Løvens Hule kigger efter.” Løvens Hule er et populært iværksætterprogram på DR.

Indtil videre har Elderlearn lavet 320 matches mellem ældre og udlændinge. Det er alle typer af ældre, der melder sig til projektet. De udenlandske besøgsvenner er en mere blandet skare. I København er der mange højtuddannede. I Ishøj og Høje-Taastrup kan det fx være folk, der arbejder på metroen, eller nogle der er kommet til Danmark som indvandrere. I Køge er der mange placerede flygtninge fra Syrien og Eritrea. Alle udlændinge i projektet har gået på sprogskole inden mødet med den ældre, og de skal indsende en ren straffeattest.

De bedste lærere

At den idé, Andreas fik under specialet, har udviklet sig til en virksomhed, han selv arbejder i, giver ham en kæmpe glæde. For ham har idéen hele tiden været indlysende god.

”Hvis jeg skal være helt ærlig og lyde semiarrogant, så er det gået, som jeg håbede på, da jeg begyndte på projektet. Mine forhåbninger var store, så det er fedt, at de er blevet indfriet.”

Andreas er drevet af at skabe noget helt nyt fra bunden af, men synes også, at det er sjovt at udfordre folks holdninger til ældrebyrden og flygtningekrisen. At

”
Når jeg lige har været inde til et så fantastisk møde mellem to, der aldrig har mødt hinanden før, så bliver jeg da helt sikkert glad. Jeg er helt elektrisk.

Andreas Reventlow

gå ud og sige, at ældre ikke er racister, og at man kan stole på udlændinge og lukke dem ind i ældres hjem, fordi de to grupper kan hjælpe hinanden.

”Ældre er de bedste til at lære udlændinge dansk, fordi de har mindre engelskkundskaber, bedre tid og længere tids kulturforståelse. De er ikke bare gode til det – de er de bedste til det. Og udlændinge er de bedste til at besøge ældre, fordi de har behovet for nogen at

Robin fortæller om sig selv på dansk med en tydelig amerikansk accent. Hun spørger høfligt ind til alle Tutters historier. ”Jeg har nok altid haft lidt vagabond i blodet,” fortæller Tutter, der også har boet på Kanarieøerne og på Malta. Hun har blandt andet arbejdet på en natklub og en hajfiskebåd.

tale dansk med. Så du har to grupper, der bliver italesat som samfundets udgifter, som nu er de bedste til noget.”

Tilbage til Tutter

Tilbage i Nordvest taler Tutter og Robin videre ved det runde bord. Robin er blevet klogere på, dengang Tutter arbejdede for en skipper på en hajfiskebåd og noget om en borgerkrig i Nigeria. Tutter har hørt nærmere om Robins stedbørn og amerikanske familie. Sammen har de udviklet en intim boble, som kun bliver større, da Andreas rejser sig fra bordet. De to borddamer rykker helt tæt på hinanden. Andreas skal tage et billede af dem til Elderlearns Instagram-konto. De bliver siddende ved bordet, da Andreas forlader dem. Han er kun med til begyndelsen af det første møde for at få samtalen i gang. Herfra styrer Tutter og Robin resten selv, mens Elderlearn på afstand holder øje med, at møderne glider, som de skal. De to skal mødes en time om ugen i mindst tre måneder, men ifølge Tutter kan det sagtens blive til to timer nogle af gangene.

Tidligere på dagen i sofaen på kontoret talte Andreas om, at det er en fordel at indrømme over for sig selv, at meget frivilligt arbejde til dels bliver gjort for den frivilliges egen skyld. Så kan man bedre forstå målgruppen, og hvad der virker for den. Hvis man accepterer det, får man altså bedre frivilligt arbejde.

Da han sidder på cyklen på vej hjem gennem støvregnen, nuancerer han sin holdning.

”Det kan godt være, at jeg udtalte mig lidt kynisk tidligere i forhold til det med at gøre noget for andre gennem frivilligt arbejde. Når jeg lige har været inde til et så fantastisk møde mellem to, der aldrig har mødt hinanden før, så bliver jeg da helt sikkert glad. Jeg er helt elektrisk.” ■

SLOTSHOLMEN:



Finansministeriets vision er at skabe fremtidens topledere. Målt på bedste regnearkvis er succesen hjemme. Det vrirler med topchefer på Slotsholmen, som har trådt deres karrieres ungdomssko i

Den Røde Bygning.

Topleder- fabrikken

Af Eva Bøgelund Foto Martin Stampe/Ritzau Scanpix

En ironman for bureaukrater. Sådan beskriver departementschef i Uddannelses- og Forskningsministeriet, Agnete Gersing, sine læreår i Finansministeriets departement.

Hun er en af dem, der er katapulteret til tops med afsæt i den historiske, røde bygning på Slotsholmsplads 1, som huser Finansministeriet, og hun får følgeskab af flere og flere.

På 20 år er andelen af topchefer i ministerier og styrelser, som har været forbi stillinger i Finansministeriets departement, vokset, så hver fjerde topembedsmand i dag har erfaring fra Den Røde Bygning.

Det fremgår af en analyse, som Foreningen for Elite- og Magtstudier sidste år udgav i bogen 'Skolet i Den Røde Bygning' skrevet af cand.scient.pol. Hjalte Gram.

'Vi skaber fremtidens ledere'

Hjalte Gram brugte et år på at kortlægge de komplette karriereløb for hele centraladministrationens topembedsværk, da han skrev speciale.

"Det er på tværs af stillingskategorier og i stort set alle ministerier, at antallet af chefer med erfaring fra Finansministeriet er vokset betydeligt de sidste 20 år," siger han.

Finansministeriet putter ikke med sin rolle som rugemaskine. Det er et led i dets officielle vision at ville 'skabe fremtidens topledere'.

"Hvis man forstår det som et af Finansministeriets succeskriterier, ja, så er man i ganske høj grad nået i mål," siger Hjalte Gram, der i dag arbejder som managementkonsulent i et privat konsulenthus.

Kan frame tingene rigtigt

Hjalte Grams tal viser også, at topembedsmænd med ballast fra Den Røde Bygning kommer hurtigere til tops end kollegerne uden.

Siden 1990'erne er Finansministeriet blevet en mere og mere central aktør i

Så mange topchefer i centraladministrationen har Finansministeriets departement på cv'et

	1999	2017
Departementschefer	30%	42%
Afdelingschefer	23%	40%
Styrelsesdirektører	13%	23%
Vicedirektører	Ukendt	15%

I 2019 har 9 af 19 departementschefer været ansat i Finansministeriet, dvs. 47 pct. Topembedsmænd er defineret som departementschefer, afdelingschefer, styrelsesdirektører og vicedirektører.

Kilde: 'Skolet i Den Røde Bygning'

centraladministrationen, siger Caroline Howard Grøn, der er forsker på det nye Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet.

"De andre ministerier har brug for nogle, som taler Finansministeriets sprog og kan frame tiltag, så de lettere glider igennem amaskinrummet i Den Røde Bygning. På den måde kan man sige, at der sker en ensretning, fordi de andre ministerier er nødt til at blive mere som Finansministeriet for at få deres politik igennem."

Statskundskab er Gud

- Ud over at en ironman i Den Røde Bygning er en god start på en lodret karriere, er det også et plus at være statskundskeber.
- Jura, som i 'gamle dage' var faget i topcheflaget, har helt tabt terræn til politologerne på chefposterne i departementerne, siger Hjalte Gram.
- Og inde i selve Den Røde Bygning i Finansministeriets departement har økonomerne tabt terræn til politologerne – supergeneralisterne med de makroøkonomiske briller på, som han kalder dem. Derfor holder det gamle tilnavn 'Finansministeriets regnedrenge' ikke rigtigt mere – i hvert fald ikke blandt de øverste chefer, siger han.
- De mønstre, som Hjalte Gram afdækker, flugter med, hvad det såkaldte Bo Smith-udvalg fandt frem til i betænkningen 'Embedsmanden i det moderne folkestyre':
- På lidt over 20 år – fra 1993 til 2015 – faldt jurist-andelen på chefposterne i den samlede centraladministration fra 65 pct. til 36 pct.
- Politologernes andel steg fra 4 til 26 pct.

Magtfuldt netværk

Men de mange topchefer med finansministeriel erfaring kan også være et naturligt udtryk for, at de dygtigste kandidater søger ind i Finansministeriet, siger professor i offentlig forvaltning på Aarhus Universitet, Peter Bjerre Mortensen – medforfatter til bestselleren 'Overmod og Afmagt' om bl.a. Finansministeriets rolle i historien om SKAT's nedtur.

"Omvendt er det problematisk," siger han, "hvis successen – frem for embedsmandens evner – skyldes, at man i Finansministeriet bliver del af et magtfuldt netværk, der hjælper én til tops. Den eksisterende forskning kan kun konstatere, at Finansministeriets embedsmænd når til tops i staten. Den kan ikke forklare hvorfor."

Supergeneralister med rundsave

Retfærdigvis skal det siges, at der er forskel på, hvordan departementer og fagstyrelser rekrutterer deres topchefer.

Departementerne er meget mere tilbøjelige til at hente nye topchefer med erfaring fra Finansministeriet, viser Hjalte Grams tal. Styrelserne henter i højere grad stadig deres topchefer fra egne rækker – altså chefer med solid fagkundskab på området.

Og så er vi ved noget af det, som Finansministeriets folk jævnlige bliver beskyldt for. Nemlig at de kører andres fagkundskab over. »

» Men hverken Caroline Howard Grøn eller Peter Bjerre Mortensen vil give et entydigt svar på, om det er rigtigt.

”Det er blevet sværere for sektorministerierne at forsvare deres fagfaglige argumenter – social-, sundheds-, uddannelsesfaglige osv. – hvis de ikke kan tale dem ind i en finansministeriel diskurs,” siger Caroline Howard Grøn.

Fordelen ved det er, at man får bedre hånd i hanke med økonomien, og at nogle af de områder, som engang kunne gemme sig bag ved fag-fagligheden, ikke mere kan gøre det.

Bagsiden er, når den finansministerielle tilgang bliver for hårdhændet og nødvendige fag-faglige argumenter af og til overhøres, siger hun.

Skifter uden problemer kasket

Peter Bjerre Mortensen pointerer, at det på mange måder er en styrke at have et fagligt og analytisk stærkt Finansministerium, som kan holde styr på finanserne og give et modspil til de mange, der på deres egne områder advokerer for højere offentlige udgifter.

”Omvendt er der i en politisk kontekst også rigtig mange andre legitime hensyn end effektivitet og økonomi. Derfor er det vigtigt at have centralt placerede embedsfolk i fagministerierne, som kan og vil forfægte andre hensyn end dem, som Finansministeriet vægter.”

Men det er der også mange eksempler på, siger han. Altså topchefer, som med en baggrund i Finansministeriet formår at varetage sektorspecifikke hensyn

fra det øjeblik, de skifter fra Den Røde Bygning til et fagministerium. Og sådan bør det også være, fastslår han.

Martin Præstegaard, Finansministeriets departementschef – der selv har været i Den Røde Bygning siden 2002 med en afstikker til DR – mener helt klart, at det er sådan.

”Centraladministrationen skal besidde mange forskellige fagligheder på alle niveauer. Og jeg kan med helt ro i stemmen sige, at der er mange topchefer på Slotsholmen, som i det daglige har forskellige holdninger. Herunder holdninger, der ikke kan siges at flugte med ’vores’ – og alle disse holdninger fremføres bestemt også af ledere, der har trådt deres barnesko i Finansministeriet. Sådan er det, og sådan skal det også være.”

ANSAT PÅ TOPLEDERFABRIKKEN:

’For mig kræver det en ydmyghed’

Julie Vig Albertsen, cand.scient.pol., afdelingschef i Finansministeriet.
Deltager på statens topledertalentforløb SPOT.

Foto: PR



🔗 *Hvad vil du bringe med dig videre fra Finansministeriet i et nyt job?*

”Finansministeriet har modet og viljen til at udfordre det eksisterende. Vi kerer os om at agere korrekt som embedsmænd – kald det bare compliance – og samtidig bidrage til nyskabelse. For mig at se kræver det en ydmyghed for at lykkes med det. Hvis man skal udvikle og udfordre det bestående, må man ud over modet også eje ydmyghedens nådegave og være dygtige til at lytte og gøre det sammen med dem, som har en anden eller

en dybere faglig forankring i andre sektorer. Det arbejder vi med i Finansministeriet. Det er noget af det, jeg vil tage med mig.”

🔗 *Men I bliver jo netop tit beskyldt for at køre andres faglighed over?*

”Allerførst: Kæmpe disclaimer. Jeg er farvet af, hvorfra jeg ser det. Jeg mener, at vi arbejder omhyggeligt med at indgå konstruktivt og troværdigt i samarbejder. Men til tider har vi en opgave med indbyggede interessekonflikter. Vi stræber efter en effektiv og prioriteret brug af de offentlige ressourcer og at sikre tværgående hensyn. Hvis der er interessekonflikter mellem et tværgående hensyn og et resorthensyn, kan der opstå forskellige syn på, hvad der er en fair udlægning af sagens kerne. Det er et vilkår. Og jeg synes jo, at der er behov for et Finansministerium, der løfter tværgående dagsordener, som ellers ikke ville blive løftet af sig selv.”

🔗 *Kan du give et eksempel?*

”Lige nu samarbejder min afdeling med sektorministerier, kommuner og centrale helhedsressenter om at skabe en mere helhedsorienteret indsats for de

svageste borgere, som i dag mødes af en regeljungle på tværs af sektorer.”

🔗 *Er det uretfærdigt, når kritikken af jer alligevel kører?*

”Jeg synes ikke, det er produktivt at tale om uretfærdigt eller ej. Der ligger altid en vigtig information i kritik, som man skal tage alvorligt. Men om jeg så synes, at kritikken er udtryk for hele sandheden – det synes jeg jo ikke.”

🔗 *Hvad lærer du på uddannelsen for topledertalenter?*

”Jeg får lov at møde ledere fra mange forskellige områder, og vi drøfter fx værdien af forskellige organiseringsformer – hvordan vi både styrker forcerne i det klassiske embedsværk og samtidig gearer vores organisationer til innovation og god implementering. Vi kommer også videre end de generiske buzzwords om god topledelse og ind til kernen af, hvordan det kan forenes med hvem, vi hver især er. Det er jo også en personlig rejse. Hvor kan og vil jeg udvikle mig, og hvor skal jeg forsone mig med dén, jeg er.” ■

Præstegaard: Alle ministerier skal udvikle gode ledere

Hvorfor har I så visionen om, at I vil 'skabe fremtidens topledere'?

"Eftersom mange af vores medarbejdere bliver rekrutteret til leder- og chefstillinger, forpligter det os som ledelse til at have fokus på at udvikle det fulde potentiale i vores medarbejdere, så de er klædt på til ansættelsen. Men det er også, fordi vi gerne vil tiltrække de dygtigste kandidater. Vi ved, at en andel af de dygtigste kandidater er interesserede i at blive topledere."

Ønsker du, at så mange topledere i staten som muligt skal komme fra jer af?

"Det er ikke et mål, jeg opererer med. Jeg har som mål, at centraladministrationsledere er så dygtige som overhovedet muligt bredt set. Derfor har vi også i

fællesskab blandt ministerierne oprettet et program for ledelsesudvikling i hele staten (kaldet PLUS, red.). Det går helt fra din første lederstilling, til at du er tæt på at være klar til en stilling som styrelsesdirektør eller departementschef. Så mit mål er, at alle ministerier udvikler gode ledere."

Man har ikke ret bare fordi

På Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse skal Caroline Howard Grøn være med til at udvikle et værktøj til evaluering af offentlige ledere. Det er et led i regeringens ledelses- og kompetencereform.

Hvad bør en chef, som er skolet i Finansministeriet, evalueres på?

"Selvom der bliver plads til lokal tilpasning i det nye evalueringsværktøj,

tror jeg sådan set, at ledere opdraget i Finansministeriet har det samme behov som alle andre ledere: De har brug for at vide, hvordan deres ledelsespraksis virker på andre. Og hvis de vil prøve at imødekomme kritikken af, at de har for lidt blik for andres faglighed, kan de jo sende evalueringsskemaet til deres samarbejdspartnere i fagministerierne," siger hun.

Inde på Finansministeriets hjemmeside slutter Agnete Gersing sin lille pep-talk om de gode karriereudsigter ved et job i Den Røde Bygning med et godt råd:

'Men husk også at være nysgerrige og ydmyge – man har ikke nødvendigvis ret, blot fordi man arbejder i Finansministeriet'. ■

TIDLIGERE ANSAT PÅ TOPLEDERFABRIKKEN:

'Mine gamle chefer hvisker mig stadig i ørerne'

Jakob Cold, cand.scient.pol., vicedirektør i Lægemiddelstyrelsen, var tre år i Finansministeriet i begyndelsen af sin karriere.

Foto: PR



❓ Hvad lærte du i Finansministeriet som ung djøfer?

"Man lærte at tænke på helheden og den tværgående prioritering, der i sagens natur fylder knap så meget i ressortministerier. Man lærte også at prioritere, fokusere og knokle som ind i hulen. Og så var der inspiration at hente fra virkelig dygtige, men faktisk også meget forskellige chefer. Som indre dæmoner – altså i positiv, antik forstand – hvisker mange af dem stadig gode råd i ørerne på mig."

❓ Var det med til at bringe dig videre til et chefjob?

"Helt sikkert! Du hopper adskillige pladser frem i køen de fleste steder allerede i jobansøgninger. Og så er der netværket. Langt de fleste er enten allerede chefer – eller bliver det – og rekrutterer dermed andre og søger efter profiler, der kan levere på højt niveau."

❓ Kører Finansministeriets 'super-generalister' andres fagligheder over?

"Kombinationen af magt og meget unge medarbejdere uden så meget erfaring fra livets svedende *geschäft* vil altid være et godt oplæg til arrogance. Jeg synes, Finansministeriet har vist gode taktikker ved at fremme karrierer for profiler, der har været ude i de producerende offentlige og private virksomheder. Og både Finansministeriet og Ledelseskommisionen betoner på en helt anden måde end for fem-ti år siden, at direktiongangen skal forstå forretningen så meget, at de kan bidrage substantielt til udviklingen, også den digitale transformation. Ikke at de skal kende svarene, men de skal kunne stille de spørgsmål, der driver svarene frem." ■

Sådan puster super-generalisterne ud

Finansministeriet har ry for at være et sted, hvor djøferne arbejder solen sort i takt med den politiske puls. Men der pustes ud undervejs i årshjulet.

Departementschef Martin Præstegaard beskriver det sådan:

"Vi lægger ikke skjul på, at der arbejdes meget i huset. På den anden side kan vi tilbyde en god, lang og fredfyldt sommerferie, hvor vi gør en dyd ud af at lukke helt ned. Tilsvarende lukker vi også helt ned over jul og nytår. Det er en tradition, som vi værner om – og som vi værdsætter. Det er også nødvendigt for at kunne levere i et højt tempo resten af året."

Han understreger, at ministeriet arbejder aktivt med balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

"Det skal være muligt at hente sine børn – og få en hverdag til at fungere. Det kræver fleksibilitet både fra ledelsens side, men også fra medarbejdernes, for vi lægger jo som sagt ikke skjul på, at der skal lægges en indsats."



Morten Bay

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



DU TROR IKKE DINE EGNE ØRER

Øretelefonernes Rolls-Royce er alle pengene værd

Oprindeligt var de små øretelefoner kun tiltænkt musik, men i dag er de trådløse og kan bruges til telefonopkald, oplæsning af emails og kalenderinformationer samt podcasts og nyheder via din smartphone. Apples AirPods er populære, men Rolls-Roycen i kategorien er Sennheisers MOMENTUM True Wireless-model, der er en tusse dyrere. For pengene får du et stilrent design og den bedste lyd kvalitet, du nogensinde har hørt i et par øretelefoner. Øretelefonerne er af in-ear-typen, der isolerer næsten

fuldstændigt fra omverdenen. Vil du høre mere af omgivelserne, aktiverer du blot den indbyggede mikrofon ved at dobbeltklikke på den højre øreprop. Øretelefonerne gør det nemt at kommandere rundt med Google Assistant eller Siri, når du ikke har hænderne fri, og de kan køre i næsten fem timer, inden de skal en tur i den medfølgende æske for at blive ladet op (hvilket du kan gøre i alt fire gange, inden æsken også skal oplades). Endelig understøtter Sennheiserne aptX Low Latency, hvilket fjerner den forsinkelse, der normalt gør det svært at fx spille spil med Bluetooth-øretelefoner.



TIL DEN LILLE SKÆRM

Disse apps skal du downloade i denne måned:



Firefox Focus

Android iOS

Browsere, der beskytter dit privatliv, bliver mere og mere populære. Nu fås en af de mest populære af slagsen, Firefox Focus, til smartphones. Den sletter automatisk din browserhistorik, blokerer annoncer og websites, der sporer din adfærd, og kan sættes til at kræve verificering med fingeraftryk eller ansigtsscanning, før den genåbner efter en pause.



Fantastical 2

iOS

Fantastical er måske den bedste kalender-app til iPhone. Hvis din arbejdsplads fx bruger Outlook, men du selv bruger Google Calendar eller Apples kalender-app, kan det hele kombineres i Fantastical, der også viser kalenderinformationer sammen med påmindelser på en meget overskuelig måde. Er du villig til at tale engelsk, kan du endda indtale nye kalenderposter og påmindelser, også via Apple Watch.



Bouncer

Android

En af Android-plattformens privatlivsudfordringer er, at mange apps kræver adgang til personlige informationer, og at du skal give permanent tilladelse til dette for at bruge dem. Med Bouncer-appen kan du i stedet give apps midlertidig tilladelse. Hvis du fx vil tjekke ind på et sted via Facebook, kan Bouncer slå GPS'en i din smartphone til og automatisk slå den fra igen, når du forlader Facebook-appen.



Kompetenceudvikling er vejen til succesfuld digitalisering

Alle taler om digitalisering. Skal 2019 være året, hvor du og din virksomhed går fra ord til handling? Få det bedste afsæt med nye kompetencer, som styrker et digitalt mindset og accelererer jeres udvikling.

Udvalgte kurser

- 15. marts** **Digital ledelse**
Lær at lykkes som leder i den digitale virkelighed.
- 25. april** **Digital transformation i praksis**
Få en praktisk tilgang til at drive de digitale udviklingsprocesser.
- 8. maj** **Digital forvaltning – lovgivning og forvaltningsret**
Udvid din viden om juridiske problemstillinger i forbindelse med digitalisering.
- 10. sept.** **Blockchain i det offentlige**
Forstå teknologien, og spot, hvordan blockchain kan skabe værdi i din virksomhed.
- 29. okt.** **Kunstig intelligens og robotics**
Lær at udnytte de nye digitale muligheder i virksomhedens processer.

Den digitale sparegris

Fintech er på fremmarch i Danmark. Mød folkene bag en gris med globale ambitioner – og få overblikket over det finansielle startupmiljø i Danmark, hvor ny teknologi, nye regler og nye faglige profiler rusker op i de traditionelle virksomheder.

Af *Linda Overgaard*
Foto *PR*

– og 200 andre startups, der udfordrer den gamle finansverden



Virksomheden Ernit har udviklet en sparebøsse, der egner sig til et mere og mere kontantløst samfund.

I et hus på Christianshavn sidder op mod 200 startup-typer i glasbeklædte kontorblokke over tre etager. Her er ingen jakkesæt eller hvide skjorter, men talrige sorte jeans, hættetrøjer og kasketter. De fleste taler engelsk, for her er omkring 25 nationaliteter repræsenteret i Copenhagen FinTech – en såkaldt startup-hub, som skal styrke København som skandinavisk center for fintech-udvikling.

Nogle er programmører, andre har et langt cv fra finanssektoren, men fælles for dem er, at de har sat sig for at disrupte de mere traditionelle banker, forsikringsselskaber og andre finansielle virksomheder.

De arbejder med friske nye teknologier – og bokser ikke rundt med tunge og træge ældre it-systemer, som så mange i finanssektoren må kæmpe med i det daglige. Sure chefer er der heller ingen af, for ledelseshierarkierne er brudt ned, og teams fungerer på nye måder i startup-miljøet.

Der er også juridisk medvind, da et EU-betalingsdirektiv fra september giver øget adgang for eksterne til bankernes kundedata, og i øvrigt strømmer pengene nærmest til, da investorer er stadig mere villige til at kaste penge efter fintech-iværksættere.

I Copenhagen FinTech bor også teamet bag Ernit, som har udviklet en elektronisk sparegris med globale ambitioner. Dem vender vi tilbage til. I alt er her omkring 45 startups, og samlet findes der cirka 230 fintech-virksomheder i det såkaldt danske økosystem, fortæller Thomas Krogh Jensen, direktør for Copenhagen FinTech.

”Det her område er vokset enormt hurtigt – nærmest eksponentielt. Den digitale transformation har virkelig ramt den finansielle sektor. Her bliver

der investeret aller mest i ny teknologi – ud over i teknologisektoren selv,” fortæller Thomas Krogh Jensen.

Han forventer, at der fortsat bliver investeret meget, for der begynder sig nu at indfinde en vis modenhed, og de forskellige startups finder forretningsmodeller, som fungerer i praksis og kan tiltrække kunder.

Der strømmer da også mere kapital til nu end nogensinde tidligere i de par år, Copenhagen FinTech har eksisteret. I de første uger af 2019 er der allerede investeret 383 millioner kr. i fintech-virksomheder som Yourpay, ViaBill, Lunar Way og Chainalysis, og det nærmer sig de 550 millioner kr., der blev investeret hele sidste år (eksklusiv de millionen store investering på 1,6 milliarder kr. i dansk/amerikanske Tradeshift).

Sådan virker sparegrisen

Men tilbage til virksomheden Ernit, som tilbyder en digital sparebøsse for børn, så de kan lære om værdien af penge, selv om penge ikke længere findes fysisk. Ernit tilbydes både som en app og en elektronisk sparegris, som blinker, når der går penge ind på barnets konto eller et bestemt beløb er nået.

Idéen til Ernit kom en nytårsaften for seks år siden, lige da Mobilepay var kommet frem. Da kom de tre grundlæggere til at tale om udfordringerne ved at lære børn om penge.

”Min datter kalder mit plastic kort for ’tryllepenge’, så der er helt klart en udfordring. Vores formål er at lære børn sunde finansielle vaner,” fortæller Søren Nielsen, der stoppede som chefredaktør på magasinet Penge &

Hvad er fintech?

Fintech er en forkortelse af ’financial technologies’. Begrebet omfatter de teknologier og virksomheder, som bruger it til at skabe nye finansielle services. Fx. betalingssystemer, investeringsredskaber og parkerings-apps.

Privatøkonomi for i stedet at blive iværksætter. Han er uddannet journalist og HD (O), mens de to medstiftere Mads Tagel og Thomas Bjerring er henholdsvis arkitekt og markedsføringsøkonom med erfaring i digital markedsføring.

Ingen af dem kan kode, og set i bakspejlet kunne

de godt have brugt en programmør i teamet. Alligevel har Ernit nu fordelt de første 1.000 sparebøsser rundt omkring i verden i lande som USA, Canada og Rusland, og de er ved at udvikle en version 2.

De seneste tre-fire år har Ernit-stifterne rejst 10 millioner kroner fra *business angels*, Innovationsfonden og andre kilder, og de har Spar Nord som fast kunde og samarbejdspartner. Fra starten har de dog satset på verdensmarkedet – og ikke mindst USA – da Danmark er for lille og derfor primært fungerer som testmarked. Målet er foreløbig at få mindst tre internationale kunder ombord i løbet af 2019. »

”

Det her område er vokset enormt hurtigt – nærmest eksponentielt. Den digitale transformation har virkelig ramt den finansielle sektor.

Thomas Krogh Jensen, direktør, Copenhagen FinTech

OVERBLIK: FINTECH I DANMARK

Startupmiljøet i dansk fintech består af cirka 230 virksomheder. Læs her om 10 af dem.

Samlino.dk

Portal, hvor man kan sammenligne priser på finansielle ydelser som fx bilforsikring, bredbånd, mobilabonnement og forbrugslån. Tjenesten er gratis og angiveligt uvildig og uafhængig. Efter prissammenligning kan man også bestille ydelserne via portalen.

Newbanking

Tilbyder en identitetsplatform, som gør det sikkert for folk selv at styre og administrere deres online-identitet. Samtidig er det nemmere og billigere for fx finansielle virksomheder at foretage de identitetstjek, der er nødvendige for at overholde gældende regler.

Next Forsikring

Et forsikringskoncept, hvor man kan beregne og oprette forsikringer via selvbetjening. Kunderne kan også selv redigere og håndtere forsikring online, så man hurtigt kan få hjælp uden at bruge tid på at sidde og vente i en telefonkø.

Matter

Tilbyder pensionsopsparing i samarbejde med Skandia. Ved hjælp af kunstig intelligens scannes mulige selskaber, så man undgår investering i fossile brændstoffer, våben- og tobaksproduktion. Brugeren kan følge sin opsparing på en personlig side.

Grandhood

Tilbyder pensionsopsparing for iværksættere og mindre virksomheder, som løbende selv kan bestemme, hvor store beløb de vil spare op. Løsningen fungerer via en app, og målgruppen er især de flere hundrede tusinde pensionsløse danskere, hvoraf en stor del er selvstændigt erhvervsdrivende.



Kilde: Copenhagen Fintech

» **Gå til hackathons**

Søren Nielsen er CEO i Ernit, står for salget og rejser dermed ofte. Først et år efter etableringen blev der penge til løn, og privatøkonomien stortrives ikke ligefrem, men til gengæld har Søren Nielsen fået masser af ny viden, erfaringer og stor frihed.

”Det er det bedste, jeg nogensinde har gjort. Hvis jeg ikke kan tjene noget på det, så har jeg i hvert fald lært en hel masse. Og jeg er meget purposedrevet. Det er vigtigt for mig at lære børn om penge, for vi har endnu ikke set konsekvenserne af, at pengene bliver digitale. Jeg er bange for, at evnen til at spare op og udskyde behov forsvinder,” fortæller han.

For andre med iværksættertrang vil det være en fordel at have erfaring

fra finansbranchen, mener han – og så skal man kunne forstå mekanismerne i produktet. Det kan i øvrigt være en rigtig god idé at gå til et af de mange fintech-hackathons, hvor it-udviklere og andre mødes i en weekend for at afprøve og udvikle diverse idéer. Fx har Nykredit og Nordea holdt hackathons tidligere i år.

”Det vigtigste er dog nok at have en Pippi Langstrømpe-tilgang – at tro på, at alt kan lade sig gøre. Og så skal man være vedholdende,” lyder Søren Niensens anbefaling nr. 1 til andre, der overvejer at starte op for sig selv.

Men der er også brug for andre egenskaber, hvis man vil satse på fintech-branchen og være med til at udfordre det bestående.

Vil demokratisere finanssektoren

Ifølge Thomas Krogh Jensen fra Copenhagen FinTech starter de nye iværksættere typisk med et problem, de gerne vil løse. At noget er for dyrt, for besværligt – eller at de gerne vil bygge en ny finansiell infrastruktur og måske være med til at demokratisere finanssektoren. Ofte kommer den nye tankegang også af, at iværksætterne har en mere teknologisk tilgang.

”Den etablerede sektor er måske mere vant til at udvikle indefra og ud. At se på hvad organisationen har behov for, og hvor kundebehovet måske kommer længere nede. Nu kommer der så nogle med en helt anden baggrund, så de etablerede spillere vågner op og ser, at nogle udefra kan gøre noget,” siger Thomas Krogh



Spir

En etableret virksomhed, som skal hjælpe forbrugerne til at få et lettere overblik over, hvad de bruger pengene til. De forskellige udgiftsposter vises grafisk ud fra transaktionsdata fra netbanken, men uafhængigt af banker og andre finansielle virksomheder.

MyMonii

En app, som forældre kan bruge til at administrere børns lomme penge og opsparing. Og til at oprette opgaver og fx faste huslige pligter, som barnet skal løse for at få et tilskud til sparepengene. Forældre kan også tilknytte deres Dankort til appen, så barnet selv kan betale i butikker.

Likvido

En inkasso-startup, som har sat fakturering, registrering og bogføring på digital formel, så faktura-opfølgning foregår 100 procent automatisk. Likvido spår muligheder for at revolutionere gældsinddrivning for små og mellemstore virksomheder.

Lunar Way

Tilbyder bankkonto via en smart-phone-app samt et tilhørende Visa-kort. Lunar Way er ikke en bank, men har et partnerskab med Nykredit Bank, som opretter den konto, man får hos Lunar Way. Tilbyder at fjerne skjulte gebyrer ved betaling i udenlandske netbutikker og på rejser.

Pleo

Tilbyder, at virksomheder kan udstede Pleo Mastercards til deres ansatte, så indkøbs- og udgiftsrapportering bliver forenklet. Både onlinekøb og indkøb i fysiske butikker bliver registreret i en app-løsning, så alle relevante personer kan holde styr på, hvad pengene bruges til.

Jensen, der selv kommer fra forsikrings- og pensionsbranchen.

Hvilke kompetencer skal der så til, hvis man gerne vil ind i fintech-branchen? Ja, ifølge Thomas Krogh Jensen er det vigtigste nok at forstå kunder – at have empati i forhold til kunderne. Og så tænke innovativt i kombination med teknologi og indsigt i 'det finansielle space'. Man skal kunne kombinere det med enten 'den maskinelle kode' eller 'den menneskelige kode'. Og en klassisk uddannelse af Djøf-typen rækker ikke længere i sig selv.

"Jeg er ikke sikker på, at det fremover er nok at have en uddannelse. Fremover skal man kunne forstå enten teknologien eller kunden derude. Ellers tror jeg, du kommer til at sidde ret alene," mener Thomas Krogh Jensen.

Fjernkurser og fagforeninger

Men hvad så med efteruddannelse? Her til svarer han, at der nok vil komme flere tilbud inden for fintech. Foreløbig kan man tage onlinekurser på fx Massachusetts Institute of Technology og Oxford, og alle er velkomne til at snuse til fintech, når Copenhagen FinTech jævnligt holder gratis og åbne arrangementer, typisk sammen med et af universiteterne, hvoraf flere ligger helt i top inden for områder som kunstig intelligens og blockchain.

Fintech-direktøren opfordrer i øvrigt fagforeninger som Djøf og Finansforbundet til at sætte sig ind i, hvordan de bliver ved med at være relevante i fremtiden.

"Jeg tror, de faglige organisationer har et stort job at gøre med at sikre, at medlemmerne bliver eksponeret for tilbud inden

” Den etablerede sektor er måske mere vant til at udvikle indefra og ud.

Thomas Krogh Jensen, direktør, Copenhagen FinTech

for fintech, og at de får de tilbud, der skal til, for at medlemmerne bevarer deres markedsværdi," siger han og tilføjer, at der er et kæmpebehov for efteruddannelse.

Det handler nemlig om at blive klog på fremtidens teknologier og få etableret laboratorier for fremtidens arbejdsformer, hvor medarbejderne vil være meget mere løst kobledede sammen, mere projektorienterede, og hvor ledelsesformer også vil være meget mere løse end i dag. ■

Sandkasse i Finanstilsynet skal støtte iværksættere

Finanstilsynet har kontakt med langt flere iværksættere end tidligere. Efter inspiration fra Singapore og London er der oprettet en fintech-sandkasse, og snart åbner nye regler for nye muligheder.

Af *Linda Overgaard*
Foto *Torben Åndahl/Ritzau Scanpix*

Hos Finanstilsynet forventer man, at antallet af fintech-firmaer vil vokse yderligere i år.

I Finanstilsynets højloftede lokaler på Østerbro sidder medarbejderne i velorganiserede grupper. En enkelt enhed arbejder dog ret anderledes end resten, nemlig tilsynets fintech-team, også kaldet sandkassen.

Her er opgaven ikke at føre tilsyn, som Finanstilsynet traditionelt gør, men at hjælpe og vejlede de mange nye små fintech-virksomheder. Og i en 'fintech-sandkasse' kører et særligt tæt samarbejde med p.t. to fintech-virksomheder. Den ene er håndværkerportalen 'hiveonline', som vil gøre aftaler og betaling mellem mindre virksomheder og forbrugere lettere ved hjælp af blockchain. Den anden er 'e-nettet', som har udviklet en machine learning-model til vurdering af salgspriser på ejerboliger i Danmark.

"Det er et bredt og spændende område, som man som djøfer interesserer sig for. Der er noget teknologi, noget jura, noget økonomi og noget forretningsmodel – og hvordan fintech påvirker markedet,"

fortæller Jon Hasling Kyed, som er vicekontorchef i Finanstilsynet.

Han leder fintech-teamet, som består af fem medarbejdere, alle djøfere, men med forskellige baggrunde. Teamets opgaver er ret atypiske for Finanstilsynet, fordi virksomhederne ringer ind om meget forskelligt. På den ene side skal Finanstilsynet understøtte virksomhederne, og på den anden side skal tilsynets medarbejdere selv få mere viden om det nye område.

"Grundlæggende handler det om, at man har interessen og appetit på at forstå noget nyt som fx krypto-valutaer. Og hvordan man får noget til at hænge sammen, når man gør det på blockchain," siger Jon Hasling Kyed.

I Finanstilsynet er formodningen, at der kommer flere fintech-virksomheder i løbet af i år, da der generelt er grøde i branchen. Nye regler indebærer, at der meget snart bliver åben adgang til data, sådan at en virksomhed kan få lov til at hente data fra fx bankkunders lønkonti, hvis kunden har givet lov.

Fra 14. september skal bankerne også være klar med såkaldte API'er, som gør det teknisk muligt, at en fintech-virksomhed kan få adgang til bankkundernes kontodata og fx opsætte automatiske betalingsoverførsler, hvis ellers kunden har givet lov.

Kontoret er oprettet efter inspiration fra især London og Singapore, som er blandt de førende internationale fintech-lokationer, og Jon Hasling Kyed henter da også inspiration i disse miljøer, hvorimod der er mindre rejseaktivitet til Fyn og Jylland, hvor kolleger i Finanstilsynet oftere rejser til. ■

Om Jon Hasling Kyed

- Cand.polit. 2012.
- Nationalbanken 2012-2015. Ansat i Finanstilsynet fra 2015 – først som særlig rådgiver, senere chefkonsulent og nu vicekontorchef.





Djøfere hjælper med at teste fintech

Som noget nyt er Djøf begyndt at formidle kontakt mellem startups og erfarne Djøf-medlemmer, som er med til at teste fintech-produkter på et meget tidligt stadie. Det sker i et samarbejde mellem Djøf og startup-hubben Copenhagen FinTech.

Af Linda Overgaard Foto Djøf

Som såkaldte 'beta-testere' får testpersonerne adgang til en tidlig version af produktet, og efter en uges prøveperiode giver de feedback til fintech-virksomheden. Senere mødes alle i en slags fokusgruppe og diskuterer, hvad der kan forbedres og rettes til, inden fintech-produktet bliver klar til at lancere.

Deltagerne inviteres samtidig til at være med i et BetaTester Community, hvor de kan vælge at fortsætte som testere og vælge en anden startup, som de har lyst til at arbejde sammen med. Foreløbig viser det sig, at der er stor interesse for at være med, og 40 djøfere er nu med i gruppen af betatestere.

Mange af dem har meldt sig, fordi de gerne vil have indblik i den nye udvikling, da finanssektoren generelt er i opbrud, og nogle af testerne er også ved at skifte job.

"Beta-testerne får et unikt indblik i, hvordan unge bruger finansielle produk-

ter, og det er mange interesserede i," fortæller innovationskonsulent Christina Pamela Kreutzmann fra Djøfs afdeling Karriere og Erhverv.

Hun ser også, at betatester-projektet passer godt med Djøfs projekt 'A Working Future', som går ud på at afdække, hvilke forventninger og udfordringer der venter på fremtidens arbejdsmarked – og hvilke kompetencer det er vigtigt at have i fremtiden. ■

 Hvis du ønsker at være med til at teste nye fintech-produkter, kan du kontakte innovationskonsulent Christina Pamela Kreutzmann i Djøfs Karriere og Erhverv ved at sende en mail til: ckc@djoef.dk.



Sådan muterede IT-giganterne kapitalismen og gjorde dig til varen

Facebook og Google har skabt et monster, som truer demokratiet. Sådan lyder Harvard-professor **Shoshana Zuboffs** analyse af overvågningskapitalismen. Her fortæller hun, hvordan Silicon Valley orkestrerede det ”markedsdrevne kup” – og hvad der kan redde os.

Af Regner Hansen Foto Zef Nikolla/AFP/Ritzau Scanpix



Humøret var højt, da Facebook-stifter Mark Zuckerberg og kollegerne fejrede firmaets børsnotering i 2012. Syv år senere ligger markedsværdien på den anden side af 3 billioner (altså et tre-tal og så 12 nuller) kroner.

Du bliver bestjålet. Kapitalismen er indtrådt i en ny æra, hvor private oplysninger stjæles fra os og bruges som råstof til "forudsigelsesprodukter" om vores tilbøjeligheder. Forretningsmodellen breder sig fra it-giganter til andre økonomiske sektorer, og den er en trussel mod din selvbestemmelse og selve demokratiet.

Sådan lyder pointen i en bog, som landede med et brag i USA i midten af januar. 'The Age of Surveillance Capitalism' af Harvard-professor Shoshana Zuboff er det første videnskabelige værk, der tegner det brede billede af den digitaliserede økonomi, som firmaer som Google og Facebook står i spidsen for.

Og Zuboffs analyse er næppe rar læsning for tech-giganterne, som bliver gjort ansvarlige for udviklingen af det, forfatteren kalder overvågningskapitalismen.

En tøjleløs mutant

There's no such thing as a free lunch.

Men for tech-giganterne er der, siger Zoboff. Udgangspunktet for den nye økonomi er nemlig, at vi – hver gang vi er forbundet med nettet – bliver fulgt uden at få klar besked om det, og at vores personlige oplysninger bliver tappet ud fra kommercielle motiver.

"Overvågningskapitalismen ligger i forlængelse af kapitalismen ved at gribe ud efter noget uden for det eksisterende marked, som det skete under den europæiske kolonisering af andre kontinenter, og indlemme det i markedsdynamikken," siger Shoshana Zuboff via en Skype-forbindelse fra Bruxelles, hvor Djøfbladet har fanget hende under en forlagsturné.

"Men overvågningskapitalismen er samtidig en tøjlesløs mutant af kapitalismen, fordi den gør ensidigt krav på noget ikke-håndgribeligt, menneskelig erfaring, som et gratis råstof og således

udnytter informationsteknologi til egen vinding," siger Zuboff.

Hun introducerer begrebet 'adfærds-overskud' om den nye handelsvare. De indhentede data om adfærd bliver akkumuleret og afkodet ved hjælp af computerkraft og maskinlæring. Processen gør det muligt at fremstille forudsigelige mønstre for adfærd, som bliver pakket som 'forudsigelsesprodukter'.

"Jeg kalder det et 'adfærdsoverskud', for disse data bliver ikke primært brugt til at forbedre servicen, men bliver udskilt og solgt videre til erhvervskunder, som er interesseret i at kende vores tilbøjeligheder og få et varsel om, hvad vi vil foretage os i fremtiden, så de kan tilpasse og målrette deres egne produkter og ydelser efter det," siger Zuboff.

Overvågningskapitalismen er "magtens nye grænseland" og ifølge Zuboff en trussel mod det enkelte menneskes autonomi og mod selve demokratiet. Umiddelbart en drastisk konklusion – hun lover at sætte detaljer på senere i samtalen.

Til en indvending om, at internetsøgning, sociale medier og apps og andre digitale faciliteter har beriget og lettet vores tilværelse, svarer hun:

"Vi fortjener alle de digitale kapaciteter, som vi nyder godt af. Men i øjeblikket kan vi kun nyde goderne i en meget skæv udveksling med private virksomheder, som har kapret den digitale teknologi og har etableret en dominans i samfundet. Det er ikke rimeligt."

Google viste vejen

Overvågningskapitalisme blev opfundet af Google omkring årtusindskiftet, siger Shoshana Zuboff.

De opdagede det store potentiale, der lå i at udnytte den eksklusive adgang til hidtil ignorerede data om brugernes online-søgning og anden aktivitet på nettet. Google forfinede måden at

indsamle data, som brugerne betragtede som private, uden at fortælle brugerne om det. At der var tale om en guldgrube, stod klart, da firmaet lod sig børsnotere i 2004. På meget få år var Googles omsætning steget med over 3.500 procent.

Hensigten med operationerne rakte for længst videre end at forbedre brugeroplevelsen. Google solgte data om adfærd til andre virksomheder, som kunne lave målrettede annoncering. De behøvede ikke længere at skyde med spredehagl.

Forretningsmodellen blev overtaget af Facebook, som blev stiftet i netop 2004.

I dag bliver ni ud af 10 internetsøgninger i verden foretaget med Googles søgemaskine, mens Googles Chrome er den foretrukne browser på to tredjedele af klodens computere – og Google-produkter som Gmail, Android, Maps og YouTube øger blot gigantens muligheder for sporing af personlige oplysninger.

Facebook har cirka 2,3 milliarder brugere verden over, og Amazon og Microsoft følger også Googles opskrift, som nu sætter standarden for håbefulde iværksætterfirmaer i Silicon Valley.

Asymmetri af viden og magt

Shoshana Zuboffs udpeger it-giganterne som en trussel mod demokratiet, fordi de har skabt en institutionel ramme for samfundet med en ekstrem asymmetri »

”
**De ved alt om os,
og vi ved næsten
intet om dem.**

Shoshana Zuboff



Shoshana Zuboff

- Professor emerita fra Harvard Business School
- Født i 1951
- Ph.d. i socialpsykologi fra Harvard University
- Blev i 1981 en af Harvard Business Schools første fastansatte kvindelige videnskabelige medarbejdere
- Forskningsområde: Konsekvenserne af den digitale teknologis udbredelse for individ, organisationer og samfund samt forholdet mellem den digitale teknologi og kapitalismens historie og fremtid
- Vigtigste værker: 'In the Age of the Smart Machine' (1998), 'The Support Economy' (2004 - sammen med James Maxmin), 'The Age of Surveillance Capitalism' (2019)

”
Politikerne er omsider begyndt at se mulighederne for lovgivning.

Shoshana Zuboff

» om viden, som også indebærer en ekstrem asymmetri om magt. Hvilket afskærer os andre fra at varetage vores rolle i et demokrati som fuldt oplyste samfundsborgere.

”De ved alt om os, og vi ved næsten intet om dem. De bruger den opsamlede viden til at fremme egne formål. Derved har vi fået en hel ny dimension af ulighed (end den økonomiske ulighed, som Thomas Piketty henleder opmærksomheden på, *red.*). Det er en social ulighed, og årsagen er forskydningen af magt og myndighed i informationssamfundet. Fordi de kontrollerer hovedkanaler for samfundengagement, kan it-giganterne styre, hvem der skal vide hvor meget, og hvem der skal bestemme, hvem der skal vide hvor meget,” siger Zuboff.

Hun kalder forløbet de seneste to årtier for et markedsdrevet kup fra oven, hvor en trojansk hest, forklædt som digital teknologi, bruges til at sætte befolkningen skakmat.

”Faktisk afsætter it-giganterne en stor del af deres kapital til at understøtte processer, der skal gøre det usynligt for os, hvordan de opererer,” siger Zuboff.

Eksemplerne er mange: Facebooks tilladelse til, at annoncører kan læse brugernes private beskeder. Facebooks indsamling af data om brugeres aktiviteter på andre hjemmesider, selv når brugerne ikke var logget ind på Facebook, hvilket øgede annoncørers mulighed for at skræddersy reklamer. Googles indsamling af ikke-krypterede oplysninger fra folks hjem, når Google-køretøjer kører rundt på veje med intelligente kameraer for at lave interaktive kort med panoramabilleder.

Ud over at være en trussel mod demokratiet – hvilket Cambridge Analytica-skandalen er det seneste graverende eksempel på – antaster it-giganterne ifølge Zuboffs analyse vores personlige integritet.

”De bruger også deres magt til at påvirke og ændre på vores adfærd, fordi de har opdaget, at hvis de former vores adfærd, kan de fremstille og sælge endnu flere ’forudsigelsesprodukter’ og derved tjene deres kommercielle interesser endnu bedre. Målet er at automatisere os,” siger hun.

Ford lærer af Facebook

En væsentlig pointe hos Shoshana Zuboff er, at nok er overvågningskapitalismen udsprunget af it-sektoren, men den bre-

der sig nu til andre brancher – forsikring, underholdning, finans, sundhed og flere endnu.

”Virksomhedsledere i andre sektorer har lagt mærke til den markante fortjeneste, som genereres ved disse ensidige, selvbestaltede operationer, og de ønsker at komme op på samme fortjeneste i deres egen virksomhed. Derfor indfører de også ’adfærdsoverskud’ i deres model. I så godt som alle sektorer, hvor ordene ’smart’ eller ’personaliseret’ anvendes til at beskrive en ydelse, er det efter inspiration fra it-sektoren. Resultatet er lige så problematisk,” siger Zuboff.

Tag fx Ford Motor Companys nye mål om at udvikle egne ’forudsigelsesprodukter’. Der kører op mod 100 millioner Ford-biler rundt på verdens veje. Idéen er, at hvis der kan indhentes en vifte af data ved hjælp af digital teknologi om Ford-ejere og deres kørsel, kan det bruges som en ny kilde til fortjeneste. Hvordan du kører, hvor du kører, hvem der kører med dig, og hvad I taler om – det er informationer, som potentielt kan sælges videre til forsikringsselskaber, sundhedsvirksomheder, detailhandel og hotel- og restaurantbranchen, erklærer Fords ledelse.

Fravær af samfundsansvar

Zuboff siger, at et andet transformativt aspekt ved overvågningskapitalismen er, at der til forskel fra industrikapitalismen ikke længere er nogen ’strukturel gensidighed’, som hun kalder det.

”Traditionelt har forudsætningen for massefremstillingen været, at der var ansatte, som tjente en løn og således kunne blive forbrugere og aftage de fremstillede produkter. Det betyder ikke, at alt var kønt. Der var uretfærdighed. Der var vold. Men i det mindste kunne kapitalisterne ikke tillade sig at ignorere folket, fordi folket havde et pressionsmiddel – deres arbejdskraft og forbrug – og kunne udfordre virksomhedernes interesser. Denne ligevægt er væk. It-virksomhederne bruger stort set ingen ansatte ud over it-professionelle, og de betaler ikke for den komponent, der giver dem mulighed for fortjeneste, nemlig vores personlige data,” siger Zuboff.

Kanaler til debat tilhører it-giganter

Hvordan kunne it-giganterne slippe af sted med deres opførsel, som der først

”
**EU er verdens sidste
 og bedste håb for at
 gøre fremskridt på
 dette område.**

Shoshana Zuboff

det seneste par år er blevet sat fokus på i offentligheden og blandt politikere? Dette spørgsmål forsøger Shoshana Zuboff også at give svar på i sin bog.

”De fleste af os har travlt og har svært ved at overskue det hele, og vi får kun ringe hjælp til at forstå det. Og hvis vi ønsker at engagere os seriøst i udformningen af samfundet, er vi henvist til at benytte overvågningskapitalismens kanaler. Vi har intet reelt valg. Og dette er kanaler, der er indrettet til at hæmme mulighederne for kritik,” siger Zuboff.

Forandring kommer fra folket og EU

Shoshana Zuboff håber, hun kan bidrage til en folkelig erkendelse om tingenes tilstand. Og at vi vil se et folkeligt krav til politikere og myndigheder om skrapere regulering af anvendelsen af digital teknologi.

”Politikerne er omsider begyndt at se mulighederne for lovgivning og anden regulering, som kan forstyrre eller ligefrem afskære it-giganternes operationer. Samtidig kan politikerne medvirke til at skabe plads til konkurrerende løsninger. Men det skal være på betingelser, der er forenelige med frihed og demokrati,” siger Zuboff.

Mens der endnu ikke er appetit blandt politikere i USA på at røre ved it-giganternes magt, har Zuboff stor tillid til, at EU kan vende udviklingen. Det beviser sagerne om konkurrenceforvridning mod flere it-giganter. Hun betegner videre persondataforordningen GDPR som ’en stor præstation’. Men der skal meget mere til for at tæmme overvågningskapitalismen.

”EU er verdens sidste og bedste håb for at gøre fremskridt på dette område. EU legitimerer, at værdier om frihed og demokrati skal være bestemmende for håndtering af data. Det er EU, der har den nødvendige pondus til at gøre noget afgørende ved det,” siger Shoshana Zuboff. ■

Dansk opbakning til Zuboffs pointer

Shoshana Zuboffs analyse af overvågningskapitalismen høster ros hos medlemmer af Djøfs TechDK Kommission.

Stine Bosse, erhvervsleder og formand for Djøfs nyligt nedsatte TechDK Kommission, vurderer, at Shoshana Zuboff i sin analyse præcist beskriver, hvordan it-giganterne bevidst og næsten umærkeligt har grebet ud efter den økonomiske magt gennem de seneste 20 år.

”Min generation har været en smule naiv om fremtidsudviklingen i vores bejstring for, at alt kunne digitaliseres. Vi har omfavnet det hele uden at se skyggesiderne,” siger Stine Bosse.

Hun advarer om risikoen for at gentage fejlen i digitaliseringen af sundhedsvæsenet og skattevæsenet herhjemme. Det er afgørende, at der indbygges ordentlig beskyttelse af personlig integritet. For det lader sig gøre at blive herre over teknologien og værne om demokratiet.

”GDPR er et første skridt hen imod at give borgerne magten tilbage over egne data,” siger hun og udtrykker forventning om, at TechDK Kommissionen vil tumle med dette spørgsmål, da kommissionen skal udarbejde strategier, der forener teknologi og samfundsinteresser.

Lidt opskruet retorik

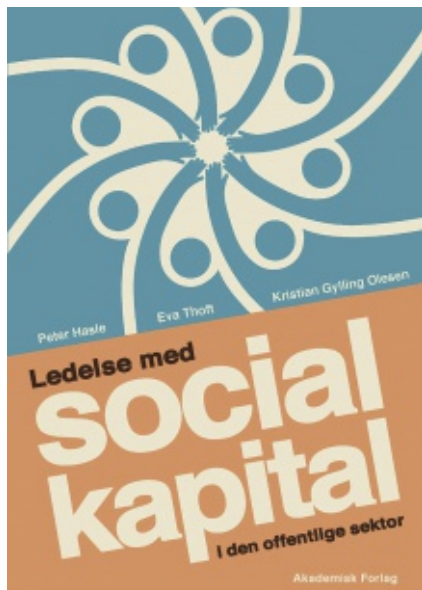
Mikkel Flyverbom, der som professor på CBS forsker i krydsfeltet mellem viden og teknologi i den digitale tidsalder, betegner Shoshana Zuboffs bog som et grundigt stykke arbejde.

”Men nogle steder skruer hun lidt for meget op for retorikken,” bemærker han om den nye bog og indskærper, at kritikken af it-giganterne ikke bør føre til en afvisning af digital teknologi.

”Det er at foretrække at lave spilleregler for, hvilken form for samfund med digital teknologi, vi ønsker os – og så arbejde videre derfra,” siger Mikkel Flyverbom og tilslutter sig Shoshana Zuboffs idé om at fremme opbygningen af alternative digitale strukturer – og ikke nødvendigvis statslige – der kan tilbyde mere transparente platforme og samtidig udfordre it-giganternes dominans. ■

Indtil nu er digitaliseringen sket uden at have nok fokus på skyggesiderne, mener Stine Bosse, formand for Djøfs TechDK Kommission.





ANMELDELSE:

Godt modsvar til New Public Management

En væsentlig dagsorden tages op, og gode dilemmaer, viden og perspektiver præsenteres. Men målgruppen efterlades ikke med mange værktøjer, der kan bruges i praksis.

Af *Jeanette Hallundbæk*

Om forfatterne:

Peter Hasle, Eva Thoft og **Kristian Gylling Olesen**

er henholdsvis professor i arbejdsmiljø ved Aalborg Universitet, arbejdsmiljø- og udviklingskonsulent i firmaet TeamArbejdsliv og adjunkt på Institut for Ledelse og Forvaltning ved Professionshøjskolen Metropol.

Jeg har gået og savnet en bog om social kapital i offentlig ledelse, og nu er der landet én, som oven i købet er begået af nogle af landets førende eksperter inden for social kapital, kerneopgaven og offentlig ledelse – nemlig Peter Hasle, Kristian Gylling Olesen og Eva Thoft.

'Ledelse med social kapital i den offentlige sektor' er en tiltrængt vitaminindsprøjtning til arbejdet med at forbedre den sociale kapital. I de sidste 10 år har nærmest enhver offentlig organisation med respekt for sig selv igangsat aktiviteter, der skulle styrke den sociale kapital, altså tilliden, retfærdigheden og samarbejdet om kerneopgaven. Men som forfatterne ganske rigtigt påpeger, har aktiviteterne nogle steder måske mest haft karakter af 'bullshit-bingo' eller været et hurtigt punkt på dagsordenen.

En omskiftelig sektor

Fra mit daglige virke som organisationskonsulent kan jeg genkende mange af de analyser og pointer, som bogen trækker frem. Tager man udgangspunkt i fx ældreplejen, så er kompleksiteten i borgernes behov stigende, og derfor stiger også antallet af forskellige faggrupper. Visitationerne, SOSU-assistenterne, diætisterne m.fl. skal arbejde tæt sammen, og hvis der ikke er tillid og fælles forståelse af kerneopgaven, er

konsekvensen konflikter, misforståelser og opgaver, der løses dobbelt eller falder ned mellem to stole. Gode relationer og ansigt-til-ansigt-møder er derfor helt afgørende – og kan ikke (heller ikke i effektiviseringsens navn) erstattes af digitale dokumentationssystemer!

En anden virkelighed, som præger ledelsesrummet i den offentlige sektor, er de konstante krav om forandringer, be-

sparelser, dokumentation og mere administration og drift. Mange ledere oplever, at de ikke har tid til personaleledelse, for hvordan skal man som leder i hjemmeplejen være nærværende for 45 medarbejdere, man sjældent ser, da de er ude hos borgerne? Opbygning af social kapital kræver personaleledere, der er nærværende, kan skabe

gode relationer, dialog og involverende processer.

Bogen kobler desuden social kapital med samskabelsesdiskursen. Social kapital vedrører ikke kun relationerne i organisationen, men breder ud til relationen med borgerne. Borgere og medarbejdere skal etablere en proces, hvor de har tillid til hinanden, og hvor man i fællesskab kan tale om, hvad der skaber værdi for borgeren, og hvor borgeren også er en ressourcefuld aktør. Det betyder bl.a., at medarbejderen skal have kompetencerne til at facilitere en proces med fokus på det relationelle.

**”
Hvordan skal man være nærværende leder for 45 medarbejdere, man sjældent ser?**



Om anmelderen:

Jeanette Hallundbæk er

selvstændig konsulent og har 20 års erfaring fra stillinger som HR-chef, HR-partner, karrierecoach og projektleder i Ældre Sagen, ATP, Djøf, SKAT og AMU. Er uddannet mag.art. i antropologi, master i organisationspsykologi (MPO) og har en række HA-, HD- og diplomfag inden for HR, organisationsudvikling og strategisk ledelse.

Lidt for meget lærebog

Bogen er en bearbejdning og opdatering af 'Ledelse med social kapital' fra 2010, og forfatterne har i den nye udgave rettet fokus mod den offentlige sektor. Der er derfor en del gentagelser fra 2010-udgaven, men bogen er også opdateret med en præsentation af nyere dansk faglitteratur om emnet og nye, spændende perspektiver fx om samspillet med borgeren.

Forfatterne ønsker med bogen at inspirere førstelinjeledere til at arbejde med social kapital i deres ledelsespraksis. De har ikke ønsket at skrive en metodebog, men at præsentere viden, perspektiver og dilemmaer, som lederen kan bruge til refleksion.

Jeg tvivler dog på, at der er mange offentlige ledere, som – efter en heftig arbejdsdag med driftsopgaver – har energi til at læse bogen og reflektere over egen ledelsespraksis. Bogen er for diffus og vidtfavnende, og den giver ikke linjelederne konkrete redskaber, de kan tage til sig og sætte i spil i deres egen organisation.

Til gengæld tænker jeg, at bogen er meget velegnet på diverse efteruddannelsesforløb, fx diplom- og masteruddannelser, hvor den vil fungere som et godt modsvar på New Public Management-litteraturen.

Respekt for ledere

'Ledelse med social kapital i den offentlige sektor' er et kærkomment indspark i en relevant debat. Den giver et stærkt billede af de offentlige lederes virkelighed, og man kan kun bøje hovedet i respekt for de mange offentlige ledere, som hver dag kæmper for at skabe værdi for borgerne og trivsel for medarbejderne. Men den bliver næppe fast inventar på mange af ledernes natbord. Dertil er den for lidt et redskab og for meget en vidtfavnende lærebog. Det er en skam, for temaet er mere aktuelt end nogensinde. ■

'Ledelse med social kapital i den offentlige sektor'

Af Peter Hasle, Eva Thoft og Kristian Gylling Olesen, Akademisk Forlag.

OMTALER:



Demokratier er robuste

Hvis man regner med, at demokratiet i de udviklede lande er i krise på grund af den globale kapitalisme og populisme, så siger forfatterne her, at man godt kan tro om igen.

De påpeger tværtimod, at de modne demokratier er robuste, da staterne har klaret sig igennem krige, økonomiske kriser, social omvæltning og den teknologiske revolution, bl.a. ved at investere massivt i forskning og uddannelse – og ved at sikre makroøkonomisk disciplin.

De to forfattere er professorer på henholdsvis Harvard og London School of Economics. Torben Iversen er oprindeligt dansk og cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet i 1988.

'Democracy and Prosperity. Reinventing Capitalism through a Turbulent Century'

Af Torben Iversen og David Soskice, Princeton University Press.



Robotter og dilemmaer

I flere tusinde år har mennesker drømt om at kunne skabe væsener med menneskelige egenskaber. Nu begynder fantasien så måske at blive til virkelighed i kraft af kunstig intelligens.

Men hvem skal bestemme over fx selvkørende biler og selvstyrede krigsrobotter? Forfatteren Peter Svarre – der betegnes som en af landets førende autoriteter inden for sociale medier og digital strategi – diskuterer de etiske dilemmaer, der følger med fx kunstig intelligens. Og hans pointe er, at det ikke er så kompliceret, som nogle måske tror, og at alle bør blande sig i diskussionen.

'Hvad skal vi med mennesker?'

Af Peter Svarre, Gyldendal.



Ledelse i en ny tid

Ledere og virksomheder står på kanten til en helt ny tid, fordi den teknologiske udvikling buldrer derudaf, og globaliseringen raser. Derfor sker der også store ændringer i ledernes opgaver, og professor Anders Drejer fra Aalborg Universitet lancerer derfor helt nye strategiske metoder.

Ifølge forfatteren aner mange ledere ikke, hvor tæt på afgrunden deres forretning er, fordi de bruger forældede strategi-redskaber og har for lidt føling med, hvor markedet og kunderne er på vej hen.

Bogen indeholder eksempler fra praksis samt illustrationer og konkrete anbefalinger til, hvordan ledere kan lykkes med strategiske opgaver.

'Strategi på kanten. Ledelsesværktøjer til en ny tid'

Af Anders Drejer, Djøf Forlag.



Irrationel adfærd

Den klassiske økonomi er baseret på, at mennesker er rationelle væsener, og at vores adfærd kan forudsiges. Men Richard Thaler har sammen med en gruppe andre nytænkende forskere udviklet adfærdøkonomien og hævder, at mennesket er dybt irrationelt og konstant træffer ulogiske beslutninger, fordi vi er under indflydelse af ubevidste og stærkere kræfter end de køligt rationelle.

I bogen gives en række eksempler på, hvordan der er kontrast imellem den adfærd, som de økonomiske teorier forudsiger, og den måde, vi rent faktisk opfører os på.

Richard Thaler er professor ved University of Chicago og fik Nobelprisen i økonomi i 2017.

'Adfærdøkonomi. Hvordan vi afslørede det ufornuftige menneske'

Af Richard H. Thaler, Gyldendal Business.

LÆSERBREV:

Har Djøf virkelig det bedste forsikringstilbud?

Djøf lover medlemmerne, at de kan få solide besparelser på forsikringer.

Men er der hold i det løfte? Det er desværre vanskeligt at finde ud af, skriver Djøf-medlem Ole Skotner. Forsikringen er „et kvalitetsprodukt til gavn for medlemmerne,“ lyder Djøfs svar.

Af *Ole Skotner, chefkonsulent*

Danskerne er notorisk dårlige til at skifte forsikring, selvom de ofte kan få meget billigere præmier eller bedre dækning, hvis de blot undersøger markedet.

Derfor er det smart, at fagforeninger kan indgå aftaler, der sikrer, at medlemmerne ikke betaler for meget for deres forsikring.

Forudsætningen for, at sådanne aftaler er effektive er, at de bliver evalueret og konkurrenceudsat med jævne mellemrum. Ellers vil aftalerne fungere modsat: Nemlig som en solid indtjeningskilde for forsikringsselskabet med passive kunder, der tror, de har en attraktiv forsikring, selvom andre selskaber kan tilbyde noget tilsvarende eller bedre.

Spørgsmålet er derfor, om Djøfs forsikringstilbud bør sendes i udbud – fx hvert femte år, hvor forsikrings-selskaberne aktivt kan konkurrere om medlemmernes gunst. Medlemmerne skal naturligvis selv bestemme, om de ønsker at skifte til en ny aftale, men der er stor sandsynlighed for, at et udbud vil kunne give Djøfs medlemmer både bedre og billigere forsikring.

Jeg er ikke sikker på, at den nuværende aftale med Codan er meget billigere

end den reelle pris og dækning, som almindelige mennesker kan få i markedet, hvis blot de indhenter tre tilbud. Det bør den dog være, da vores medlemmer har attraktive forsikringsprofiler. Og som der står på Djøfs hjemmeside: ”Når vi er 95.000 medlemmer, kan vi sammen skaffe gode rabatter.”

Hvis Djøf ikke ønsker at konkurrenceudsætte den eksisterende aftale med Codan, bør der under alle omstændigheder iværksættes et årligt benchmark med andre tilbud i markedet, så det sikres, at medlemmerne reelt tilbydes en bedre eller billigere dækning, end de kan få ved at afdække markedet selv.

Djøf bør desuden løbende sikre sig, at Djøf-medlemmerne har en høj tilfredshed med produktet, og at medlemmerne får minimum samme service og skadesvurdering som andre kunder, herunder at de ikke har behov for at klage mere end gennemsnittet.

I dag kan medlemmerne ikke selv afprøve, om de reelt opnår de lovede ”op til 32 pct. rabat” i forhold til de tilbud, som Codan giver kunder, der ikke er medlem af Djøf. Man skal nemlig oplyse sit cpr-nummer for at få oplyst priserne på Codans hjemmeside – og man kan ikke få priserne at vide, hvis man i forvejen er kunde i selskabet.

”
I dag kan medlemmerne ikke selv afprøve, om de reelt opnår de lovede ”op til 32 pct. rabat” hos Codan.

Ole Skotner

Det er ikke nemt at sammenligne forsikringer og lave effektive udbud, og der er store interesser på spil. Derfor bør det være uvildige professionelle, der fortager både benchmark og udbud af Djøfs forsikringsaftaler, således at medlemmernes interesser sikres bedst muligt.

Jeg skal for en god ordens skyld gøre opmærksom på, at dette indlæg er skrevet som privatperson og Djøf-medlem.

Med venlig hilsen
Ole Skotner, chefkonsulent

Deltag i debatten

Har du en kommentar til debatindlægget om forsikringstilbud? Så gå ind på webadressen nedenfor og skriv dit bidrag til debatten.

 www.djoefbladet.dk

Kære Ole Skotner

Mange tak for dit debatindlæg. Jeg er helt enig i dit synspunkt om, at vi løbende skal vurdere, om Djøfs forsikringstilbud via Codan fortsat er attraktivt, når man sammenligner præmier og dækninger med andre selskaber.

Sammenligninger er ganske vanskelige, og netop af den grund har vi siden 2012 samarbejdet med forsikringsmæglerselskaber, som har bistået os med dette.

Senest har vi i 2012-2013 gennemført et udbud, hvor ikke mindre end 10 forsikringsselskaber blev inviteret til at

afgive et bud. Ud fra en samlet vurdering af de indkomne bud blev det besluttet at fortsætte samarbejde med Codan på nye og forbedrede vilkår.

I forbindelse med en eventuel aftaleforlængelse med Codan i 2018 havde vi ligeledes et forsikringsmæglerselskab til at udføre et benchmark i forhold til andre forsikringsordninger, og her var det vurderingen, at Codan fortsat gav det bedste medlemstilbud. På den baggrund besluttede Djøf at forlænge aftalen med Codan – igen på nye og forbedrede vilkår.

Mange af Djøfs medlemmer har valgt at tegne en forsikring hos Codan.

Set i lyset af, at vi modtager ganske få klager om året vedrørende Codans dækninger og skadesbehandling, er det vores opfattelse, at Codan leverer et kvalitetsprodukt til gavn for Djøfs medlemmer. ■

Med venlig hilsen

**Joel Haviv, chef for
Djøfs medlemservice**



INDKALDELSE TIL ORDINÆR GENERALFORSAMLING I JURISTERNES OG ØKONOMERNES PENSIONSKASSE

Tid og sted: Onsdag den 24. april kl. 16.30 på Scandic Copenhagen, Vester Søgade 6, 1601 København V.

Du kan se den foreløbige dagsorden på joep.dk/GF2019

Giv din fuldmagt, hvis du ikke selv kan deltage

Du kan give et andet medlem eller bestyrelsen fuldmagt, hvis du ikke selv har mulighed for at deltage på generalforsamlingen.

Du kan downloade fuldmagten og indsende den elektronisk via joep.dk/sikkermail

Fuldmagten bedes indsendt til JØP senest den 23. april 2019.

Du har mulighed for at følge generalforsamlingen via livestream, hvis du ikke kan deltage.

**GENERAL-
FORSAMLING**
joep.dk/GF2019



Medlems-
pris
1.520,-

DANSK FORSIKRINGSRET

af Henning Jønsson & Lisbeth Kjærgaard

Siden sidste udgave er der afsagt mange domme og ankenævns-afgørelser bl.a. vedrørende de nye regler om forældelse i forældelsesloven og forsikringsaftaleloven, der alle er omtalt.

1. udgave 2019
1184 sider, hardcover
Pris kr. 1.900,-



Medlems-
pris
380,-

ARBEJDSMARKEDETS REGLER 2019

Ole Hasselbalch (red.)

Alle lovændringer, som har været offentliggjort til og med 1. januar 2019, er indarbejdet. Vedtagne lovændringer, som endnu ikke er trådt i kraft, er medtaget i notatform.

20. udgave 2019
834 sider, softcover
Pris kr. 475,-



Medlems-
pris
780,-

FOLKETINGSVALGLOVEN

MED KOMMENTARER

af Nicoline Miller & Jørgen Elkjær

Folketingsvalgloven med kommentarer er en praktisk betonet håndbog og et godt udgangspunkt for at holde sig orienteret om det retslige grundlag for afviklingen af folketingsvalg og folkeafstemninger.

1. udgave 2019
615 sider, hardcover
Pris kr. 975,-



Medlems-
pris
480,-

MARKEDSRET DEL 2

af Palle Bo Madsen

Flere lovændringer – af større eller mindre gennemgribende karakter – er blevet gennemført, siden bogens 6. udgave udkom i 2015. Mest iøjnefaldende på markedsføringsområdet er en helt ny hovedlov (markedsføringsloven), som trådte i kraft i 2017.

7. udgave 2019
382 sider, hardcover
Pris kr. 600,-



Medlems-
pris
1.020,-

EU-RETTEN

af Karsten Engsig Sørensen & Jens Hartig Danielsen

Nu foreligger en revideret 7. udgave af EU-Retten, der henvender sig til både studerende og praktikere. Bogen giver et dækkende billede af den retspraksis, der vedrører de mest centrale bestemmelser i TEUF.

7. udgave 2019
979 sider, softcover
Pris kr. 1.275,-



Medlems-
pris
1.000,-

BØRSRETTE

af Paul Krüger Andersen, Nis Jul Clausen & Jesper Lau Hansen

Denne 6. udgave af Børsretten er en ajourføring af 5. udgaven fra 2014. Den nye udgave medtager bl.a. ændringerne som følge af Markedsmissbrugsforordningen og MiFID-reformen.

6. udgave 2019
668 sider, softcover
Pris kr. 1.250,-

Nyheder fra Djøf Forlag



**PROJEKTLEDERENS
VIGTIGSTE
VÆRKTØJSKASSE**

**Medlems-
pris
556,-**

4. udgave 2019
466 sider, hardcover
Pris kr. 695,-

POWER I PROJEKTER OG PORTEFØLJE

af John Ryding Olsson, Niels Ahrengot & Mette Lindegaard Attrup

Denne 4. udgave favner både den klassiske projektledelse og de nyeste tendenser som f.eks. principperne i *Minimum Viable Product*, og hvordan man med *Half Double-principperne* opnår gevinster ved at fokusere på effekt, flow og lederskab frem for et mere traditionelt fokus på metoder, værktøjer og leverancer. Bogen introducerer også *Managing Successful Programmes* og agil porteføljeledelse. En af bogens stærke sider er koblingen mellem det teoretiske og den praktiske anvendelse. **Power i projekter og portefølje udkommer den 23. marts.**

ARRANGEMENTER OG KARRIEREWORKSHOPS

Alle arrangementer er med få undtagelser gratis.

 Tilmeld dig på djoef.dk/kalender



Introduktion til rekrutteringstest

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

Du får indsigt i, hvordan de matcher kandidat og job. Du får også tips til, hvordan du forbereder dig, inden du skal testes.

Torsdag 2. maj kl. 17-20, København

 Tilmeld dig på djoef.dk/rekruttering

Ledelse efter algoritmer

Vi stiller skarpt på lederskabet, når arbejdsgange og systemer erstattes af algoritmer.

Tirsdag 12. marts kl. 8.15-10, Aarhus

Succes med LinkedIn

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

Tirsdag 12. marts kl. 17-19, Aarhus

Torsdag 28. marts kl. 17-19, København

Tirsdag 2. april kl. 17-19, Odense

Få styr på dialogen – bliv tryk ved konflikter

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

Onsdag 13. marts kl. 8.30-10, København

Torsdag 11. april kl. 8.30-10, Aarhus

The New CEO Activist

Professor Aaron Chatterji discusses how the new CEO activism generates both goodwill and risks for companies.

Onsdag 13. marts kl. 14.30-17.45, København

Offentlig ledelse netop nu

Vi spørger en kommunaldirektør, en regionsdirektør og en professor, om Ledelseskommissionens arbejde har ført til ændringer i offentlig ledelse.

Onsdag 13. marts kl. 16.30-19.30, Aarhus

Mandag 25. marts kl. 16.30-19.30, København

Spilder vi tiden, når vi er på arbejde?

Debat om, hvordan vi skaber et samfund, hvor pseudoarbejde ryger ud, og arbejdstiden ryger ned.

Onsdag 13. marts kl. 17-19.30, København

Brexit – knald eller fald

Hør Danmarks tidligere ambassadør i Storbritannien Claus Grube fortælle om, hvad vi og briterne har i vente nu, hvor Brexit nærmer sig.

Torsdag 14. marts kl. 16-19, København

For pensionister

Pensionistforeningen besøger Retten i Sønderborg.

Efter en rundvisning og et foredrag om arbejdsretten får vi lidt at spise.

Torsdag 14. marts kl. 16.30-19 Sønderborg




Kvinde

- bruger du dit talent?

Mød talentfulde kvinder fra både sporten, erhvervslivet og kulturen, og bliv inspireret af deres passion og engagement.

Kom med, og få ny inspiration til, hvordan du folder dit talent ud.

Fredag 29. marts kl. 8-11, Aarhus

 Tilmeld dig på djoef.dk/inspiration

Ny organisering af SKAT - hvad kan vi forvente?

Hør direktørerne for Skattestyrelsen, Vurderingsstyrelsen og Gældsstyrelsen fortælle om deres visioner for det nye SKAT.

Tirsdag 19. marts kl. 17-20, København

Overmod og afmagt - historien om SKAT

Jørgen Grønnegård Christensen og Peter Bjerre Mortensen debatterer embedsmænds overmod og politikeres afmagt. De tager afsæt i deres bog om det nye SKAT.

Onsdag 20. marts kl. 17-19.30, Aarhus

Unges kriminelle adfærd på nettet

Få indblik i studier om digital risikoadfærd, darknet-kriminalitet, handel med illegale stoffer på sociale medier og ulovlig billeddeling.

Onsdag 20. marts kl. 17-19, København

Bæredygtighed som karrierevej - drømmer du om et grønt job?

Mød fire virksomheder, der arbejder med strategisk grøn omstilling, og bliv klogere på, hvordan dine kompetencer kan komme i spil i et grønt job.

Torsdag 21. marts kl. 8-10, København

Implementering og fastholdelse af sundhedspraksis

Kom og bidrag med dine refleksioner over, hvordan det går med implementeringen af Sundhedsstyrelsens forebyggelsespakker, og del dine anbefalinger.

Torsdag 21. marts kl. 17-19, København

Live webinar

Brug dit netværk strategisk - for erfarne

Brug dit professionelle netværk til at udfordre dig på dine mål og til at få viden og feedback.

Torsdag 28. marts kl. 8.30-10.15

Få dit første lederjob - effektiv jobsøgning

Kom til workshop, og få inspiration til, hvordan du fortæller om dine ledelseskompetencer, når du søger dit første lederjob.

Tirsdag 2. april kl. 17-20, København

Er et advisory board noget for dig?

Hør, hvordan din viden kan gøre gavn i et advisory board. Du møder også virksomheder, som leder efter nye medlemmer til deres advisory boards.

Fredag 5. april kl. 8-10, Aarhus

Forestillingen om den eneste kompetence

Digitalisering og disruption er blevet hverdagsord, så hvis din næste kollega er en robot, hvad skal du så kunne?

Mandag 8. april kl. 17-19.30, Aarhus

Boost din karriere - kend din markedsværdi

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

Onsdag 10. april kl. 17-20, København

Mandag 13. maj kl. 9-12, København

Smeden og malerierne - et virksomhedsbesøg

Vi besøger virksomheden KAMI Jern for at høre, hvorfor ledelsen valgte en billedkunstner og ikke en konsulent til at involvere medarbejderne i forretningsplanen.

Tirsdag 26. marts kl. 17-20, Faaborg

 Tilmeld dig på djoef.dk/slutmedslips

SET I PRESSEN

”I Djøf anerkender formand Henning Thiesen problemet (med nedslidning, red.), men er omvendt modstander af at »bryde med princippet om ens pensionsalder for alle«. »Jeg tror, det bliver meget, meget vanskeligt at administrere på en retfærdig måde«, siger han.”

Henning Thiesen, formand for Djøf, om Socialdemokratiets forslag om differentieret pensionsalder for nedslidte med mange år på arbejdsmarkedet i Politiken. 11.1.2019.

”Jeg kan sagtens genkende, at yngre mandlige advokater føler sig presset. Det er noget, vi ser i langt højere grad end tidligere. Konsekvensen er, at mange vælger at skifte til en anden branche, og at mange virksomheder derfor må sige farvel til utrolig dygtige medarbejdere.”

Mathias Krarup, formand for Djøf Advokat, om, at nybagte fædre i stigende omfang dropper karrieren, i Berlingske. 3.2.2019.

”Men kommissionen vil omvendt ikke falde i den teknologiforblændede grøftkant, hvor vi benovet betragter enhver ny teknologi som et gode – uanset hvordan den bliver anvendt, og hvem den gavner. Vi synes, der er behov for en ny og mere værdibaseret tilgang til teknologien.”

Henrik Funder, formand for Djøf Privat, om den nye TechDK Kommission, som Djøf har nedsat, på børsen.dk. 5.2.2019.

”Jeg er ked af at sige det, men vi har jo set med alle udflyttede styrelser, at det giver en kæmpe personaleudskiftning og deraf produktivetsproblemer. Og jo mere komplicerede opgaver de sidder med, desto sværere er det at sikre kvaliteten som i det her tilfælde. Men det må regeringen jo stå på mål for.”

Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig, om Rigsrevisionens konstatering af, at udflytningen af Gældsstyrelsen og ansættelsen af mange nye medarbejdere har påvirket opgaveløsningen, i Berlingske. 14.2.2019.

Vælg det rigtige kursus

Der er mange forskellige perspektiver, du skal overveje, inden du vælger kursus eller uddannelse. Fx skal det både give dig relevante kompetencer og styrke dine karrieremuligheder i fremtiden.

Derfor kan du trække på vores erfaring med kompetenceudvikling og viden om højtuddannedes udfordringer og opgaver.

 Få rådgivning til dit valg på djof.dk/kursusraadgivning



Repræsentantskabsmøder 2019

Fredag den 26. april holder Djøf repræsentantskabsmøder i DGI-byen i København. Som medlem er du velkommen til at overvære mødet i Djøfs repræsentantskab og i din egen delforening.

Tidspunkter

Kl. 15.00 Djøfs repræsentantskab

Møde i delforeningerne:

Kl. 10.00 Djøf Offentlig

Kl. 11.00 Djøf Studerende

Kl. 12.00 Djøf Privat

Kl. 12.30 Offentlige Chefer

Kl. 13.00 Pensionistforeningen

Kl. 13.00 Djøf Advokat

 Se mere, og tilmeld dig på djof.dk/repmoeder

DJØFS KURSER OG UDDANNELSER

– UDPLUK FRA KURSUSKALENDEREN

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

Lovteknik

På kurset bliver du trænet i, hvilke principper og detaljespørgsmål du skal holde for øje, når du er med til at udarbejde lovforslag, lovændringsforslag og retsfor skrifter, både i dansk ret og EU-ret.

Opstart 26. marts 2019 eller 18. juni 2019

Medlemspris: 17.100 kr. ekskl. moms

Leder uden ledelsesansvar

Styrk din handlekraft som gråzoneleder. På kurset lærer du at forstå din rolle og dit ansvar, og hvordan du etablerer et tydeligt ledelsesmandat og sikrer et godt samspil med ledelsen.

Opstart 1. april 2019 eller 6. maj 2019

Medlemspris: 26.000 kr. ekskl. moms

Politisk kommunikation og strategi

Få strategiske redskaber til at påvirke den politiske dagsorden. Du lærer metoder til at nå de politiske mål, din organisation har sat sig, og hvordan du arbejder med spin.

Opstart 29. april 2019

Medlemspris: 10.200 kr. ekskl. moms

Dataetik og nye forretningsmodeller

På kurset får du indsigt i, hvordan du indlejrer dataetik i den daglige praksis i alle dele af værdikæden i din organisation. Også når I udvikler nye forretningsmodeller.

Opstart 30. april 2019

Medlemspris: 4.200 kr. ekskl. moms

Forskelsbehandling

– med de nye regler om sexchikane

Få overblik over de forskelsbehandlingslove, som er væsentlige for personale-administration. Du lærer praktiske værktøjer til at håndtere de problemstillinger, du møder.

Opstart 11. april 2019

Medlemspris: 4.300 kr. ekskl. moms

Proceskonsulentuddannelsen

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

Opstart 7. maj 2019

Medlemspris: 40.600 kr. ekskl. moms

Forretningsbaseret dataanalyse

Lær at effektivisere dit dataarbejde i Excel. Du bliver trænet i at designe avancerede og fleksible datamodeller til løbende analyser og faste rapporter.

Opstart 14. maj 2019

Medlemspris: 12.500 kr. ekskl. moms

Excel til data og analyser

Du får hands-on-træning i at bruge Excel mere effektivt til at løse de opgaver, som har fokus på indsamling, bearbejdning og præsentation af data.

Opstart 19. marts eller 12. juni 2019

Medlemspris: 6.500 kr. ekskl. moms

Chefkonsulentuddannelsen

Lær at navigere, kommunikere og skabe resultater i organisatoriske kontekster. Du bliver trænet i at være en mere handlekraftig medspiller for dine kolleger og din leder.

Opstart 25. marts 2019 eller 21. august 2019

Medlemspris: 52.000 kr. ekskl. moms

Du får flere nuancer på din kompetenceudvikling, når du lærer sammen med andre, som deler dine erfaringer.

Organisations-psykologi-uddannelsen

På uddannelsen får du indsigt i det organisationspsykologiske felt, og du lærer at skabe de bedste organisatoriske rammer for et godt samarbejde mellem mennesker.

Opstart 21. marts 2019 eller 28. august 2019

Medlemspris: 29.900 kr. ekskl. moms

 Læs mere på djoef.dk/psykudd

Digital transformation i praksis

Med et digitalt mindset bliver du bedre til at drive digital produkt-, forretnings- og organisationsudvikling i praksis. Du får indsigt i agil organisering og agile teams.

Opstart 25. april 2019

Medlemspris: 19.900 kr. ekskl. moms

 Læs mere på djoef.dk/transformation



Skriv til brevkassen

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

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

www

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



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



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



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



René Óli Rasmussen
Chefkonsulent
Uddannet cand.jur. Underviser på Djøfs kurser i lønforhandling og holder kurser i ansættelsesret. Forhandler overenskomster og rådgiver medlemmer på alle niveauer – både medarbejdere, ledere og direktører.



Frederik Iuel
Chefkonsulent
Chefkonsulent i Djøf Karriere og Erhverv. Rådgiver, coacher og underviser i karriereudvikling, personlig ledelse, jobtrivsel og jobsøgning. Erfaren og certificeret coach, uddannet cand.scient.adm. og MSc i social policy analysis.

Kan jeg som far få ekstra barselsorlov?

🔗 **Jeg skal være far i sensommeren og er i tvivl om, hvor meget orlov jeg kan holde. I min kontrakt står der, at jeg har krav på orlov i henhold til funktionærlovens/barselslovens regler. Jeg har læst noget om, at EU lige har vedtaget, at fædre har ret til to måneders orlov. Er de to måneder med løn, og kommer de i tillæg til den orlov, jeg har efter funktionærloven og barselsloven?**

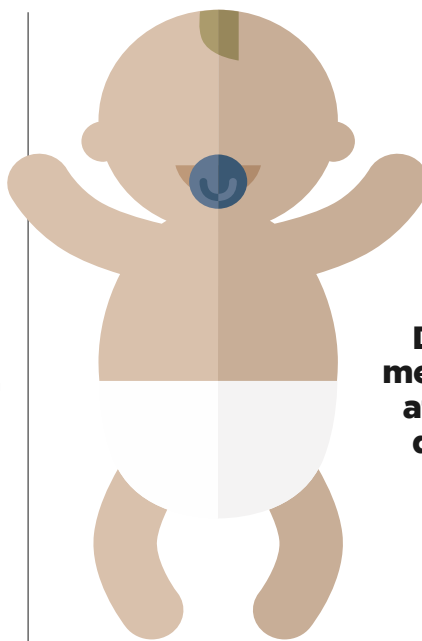
'Snart far'

Kære medlem

Tak for din henvendelse – og tillykke med den forestående familieførelse.

Det er helt rigtigt, at Europa-Parlamentet og Ministerrådet i januar blev enige om et forslag til et direktiv, der skal sikre to måneders øremærket barsel til fædre. Direktivet mangler dog stadig formelt at blive vedtaget. Når direktivet er vedtaget, skal det implementeres i national lovgivning. Det kan typisk tage et par år. Ændringen er derfor ikke relevant for dig i denne omgang, men du kan muligvis få gavn af ordningen, hvis du skal på barsel igen senere.

Sådan som barselsreglerne er i dag, har du ret til to ugers fædreorlov med barselsdagpenge, som skal holdes inden for de første 14 uger efter fødslen. Herefter har du og barnets mor ret til at holde 32 ugers forældreorlov hver, men der er kun barselsdag-



”
67 procent af Djøfs mandlige medlemmer har en aftale, der stiller dem bedre end loven.

René Óli Rasmussen

penge til jer i samlet 32 uger.

Da du ikke har indgået en barselsaftale med din arbejdsgiver, vil både fædreorlov og forældreorlovsperioden som sagt være med dagpenge. Jeg vil anbefale, at du forsøger at forhandle dig til bedre barselsvilkår. 67 procent af Djøfs mandlige medlemmer har faktisk en aftale, der stiller dem bedre end funktionær- og dagpengeloven.

Er det ikke muligt at indgå en aftale om fuld løn under orlov, vil jeg anbefale, at du gør din arbejdsgiver opmærksom på de muligheder, der er i barselsfonden, som din arbejdsgiver er forpligtet til at betale til. Barselsfonden åbner for en øget refusionsmulighed, som betyder, at din

arbejdsgiver vil kunne tilbyde dig en løn under barsel, uden at det resulterer i en øget lønudgift.

Igennem refusionen kan du få en timeløn svarende til 189,50 kroner inklusive feriepengene. Dagpengesatsen er 117,70 kroner pr. time. Du vil derfor kunne få en højere indtægt under orloven end blot dagpengesatsen.

Din arbejdsgiver kan få refusion for de to ugers fædreorlov og yderligere 25 ugers fællesorlov, der kan deles mellem dig og moren.

Du er velkommen til at kontakte os på telefon 33 95 97 00 eller på djof@djof.dk for at blive klædt på til forhandling med din arbejdsgiver.

/René Óli Rasmussen

Bilens Bagende Blev Betydeligt Beskadiget.



Du kan ikke sikre dig mod en skade. Men du kan sørge for, at den ikke forstyrrer hverdagen.

Får du en skade på din bil, kan du i det mindste glæde dig over, at vi tager os af alt det praktiske. Vi afhenter din bil (hvis den kan køre lovligt), leverer en lånebil til dig og returnerer din reparerede bil. Undgår du skader, kan du glæde dig over at blive elitebilist allerede efter tre år.

Sæt dine forsikringer i system og spar

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

Kerneforsikringer er fx indbo-, bil- og ulykkesforsikring.

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

Forsikring er værd at gøre ordentligt

CODAN

NYBAGT DIREKTØR:

“Det er vigtigt at være med til at skabe en bedre verden“

42-årige **Stine Hamburger** har et spraglet cv: Fra printersælger over filmproducer til projekt- og programleder. Nu skal hun lede KBH+, der hjælper udsatte unge.

Af *Tine Santesson Foto Privat*

? *Hvad var dit første job?*

”Jeg startede på statskundskab i 1999, og på et tidspunkt havde jeg studiejob som printersælger. Så blev jeg tilbudt et job som produktchef i deres europæiske hovedsæde i Paris og satte universitetet på hold, fordi jeg syntes, at det var en unik mulighed. Men jeg kom tilbage til Danmark igen, for jeg brændte altså ikke så meget for at sælge printere.”

? *Hvorfor søgte du jobbet som direktør i AskovFonden KBH+?*

”Jeg har længe været inspireret af AskovFondens arbejde med at støtte unge i at finde deres potentiale. Det optager mig meget, at nogle unge ikke har de samme forudsætninger for at få en uddannelse, og jeg mener, at vi som samfund er forpligtet til at sørge for, at de kan få de samme muligheder som andre børn og unge. Da jeg så stillingsopslaget, syntes jeg, at alle pindene passede på mig. Det er også fedt, at jeg hverken skal skrue ned for min statskundskabsbaggrund eller min kreative baggrund.”

? *Selv om det er en direktørstilling, du træder ind i, går jeg ikke ud fra, at du får en topløn?*

”Nej, hvis man arbejder i NGO-verdenen, gør man det, fordi man brænder for det. Jeg var rigtig god til at sælge printere, men det er vigtigt for mig, at det, jeg formidler og ’sælger’, er med til at skabe en bedre verden.” ■

Stine Hamburger

- **2019-** Direktør for AskovFondens KBH+
- **2015-19** Programleder ved Lær for Livet, København
- **2012-14** Projektleder hos Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab
- **2014** Cand.scient.pol., Københavns Universitet
- **2004** Filmproducer, Super16, København



Benjamin Alberti

- **2018-** Senior Sustainability Consultant, Danske Bank
- **2011-18** CSR Manager og Senior Consultant i afdelingen for CSR i TDC
- **2010-11** Politisk konsulent, Radikale Venstre
- **2010** Cand.scient.pol., Københavns Universitet



MIDT I STORMVEJRET:

Skal arbejde med ansvarlighed i Danske Bank

Siden december har **Benjamin Alberti** arbejdet med social ansvarlighed i en bank, hvis omdømme lige nu er udfordret på netop det område.

Af *Stefan Nygaard Foto Privat*

? *Hvorfor valgte du at tage til Danske Bank lige midt i det stormvejr, der omgærdede banken?*

”Jeg havde haft en virkelig god tid i TDC, men efter syv år var jeg nået dertil, hvor jeg var klar til at prøve noget nyt. Og så var jeg afklaret i forhold til den situation, Danske Bank var i. Jeg så det faktisk som en fordel, at organisationen i den grad er blevet bevidst om vigtigheden af ansvarlighed og bæredygtighed.”

? *Var der en speciel stemning på arbejdspladsen, da du kom til?*

”Helt sikkert. Især fordi min første samtale foregik samme dag som den store pressekonference, hvor man fremlagde advokatundersøgelsen (som banken selv havde bestilt, red.). I organisationen er det noget, der er i bevidstheden, men det er egentlig det daglige arbejde, der fylder mest. Det er en organisation, hvor der sker en masse hele tiden, og der er en stemning af, at vi må arbejde os ud af krisen og tilbage til omverdenens tillid.”

? *Hvad glæder du dig til at arbejde med i dit nye job?*

”Jeg synes, at det er en virkelig spændende tid at arbejde med bæredygtighed og ansvarlighed inden for finanssektoren. Der er kommet en større og større erkendelse af, at dér, hvor pengene er, kan man virkelig flytte nogle ting.” ■

Skal vi også have dit jobskifte med i **Djøfbladet?**



Fortæl om dit jobskifte ved at gå ind på mitdjoef.dk

A-J

Anne Drivsholm Sand

Merc.
Fra Aalborg Universitet, Fælles Service (adm)
Til EU Konsulent, Aalborg Universitet, Innovation (adm)

Anne Mette Møller

Scient.soc.
Fra Københavns Universitet, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet (u&f)
Til Adjunkt, Aarhus Universitet, School of Business and Social Sciences (u&f)

Jesper Harder Søndergaard

HA-Jur.
Fra Tolkegruppen Oversættergruppen P/S
Til Chief Expert, Financial Crime Risk, Nordea

Joan Lyng Hansen

Jur.
Til Fuldmægtig, Finanstilsynet

K-P

Kasper Bruun

Jur.
Fra Københavns Kommune, Økonomiforvaltningen
Til Fuldmægtig, Kirkeministeriet

Kristian Haaning Krämer

IT
Fra (DTU) Danmarks Tekniske Universitet (adm)
Til Netværksleder, Sound Hub Denmark A/S

Mikkel Schjøtt-Kristensen

Scient.pol.
Fra Odense Kommune, Borgmesterforvaltningen
Til Chefkonsulent, Region Syddanmark, Psykiatrisygehuset

Na Ree Sørensen

Scient.pol.
Fra Aarhus Universitet, Fællesadministrationen (adm)
Til Chefrådgiver og sekretariatsleder, Institut for Datalogi, Aarhus Universitet, Science and Technology (adm)

Pernille Andersen

Scient.soc.
Fra Lejre Kommune
Til Udviklingskonsulent, Sorø Kommune

Peter Nørgaard Petersen

Merc.
Fra Colibo A/S
Til Videnskabelig Assistent, (SDU) Syddansk Universitet, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet (u&f)

Rasit Uysal

Jur.
Fra Københavns Kommune, Økonomiforvaltningen
Til Advokat, Dansk Erhverv

S-U

Sofie Bisbjerg

Jur.
Fra Landbrugsstyrelsen
Til Kontorchef, Arbejdstilsynet

Teis Kristensen

Jur.
Fra Advokatpartnerselskabet Kirk Larsen & Ascanius
Til Advokat, Contea Assurance Forsikringsmæglerelskab P/S

Thor Møger Pedersen

Scient.pol.
Fra Socialdemokratiet
Til Vice President, Cowi A/S

Tina Tolstrup Bak Jensen

Jur.
Fra Danske Advokater
Til Juridisk chef, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen

Torben Lyngholm Andersen

Oecon.
Fra Ballerup Kommune
Til Økonomikonsulent, Albertslund Kommune

Unna Gry Methling Scherer

Jur.
Fra Region Sjælland, Sjællands Universitetshospital
Til Specialkonsulent, Lægeforeningen Domus Medica



Fortæl om dit
 jobskifte på
mitdjoef.dk

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

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



Velholdt og præsentabel muremestervilla i Ringkøbing

En yderst velholdt og præsentabel bolig, der er meget nænsomt renoveret, således de gamle, smukke detaljer er bevaret. Boligen er med højt til loftet, store skønne rum og med et væld af lys, der kommer ind i huset. Boligens indretning er med flot, lyst køkken (renoveret i 2016) med massive bordplader og masser af skabs- og bordplads, meget rummeligt bryggers/grovkøkken med adgang til stort disponibelt rum med masser af plads til tøj, sko m.m. Endvidere er der en stor, skøn og lys vinkelstue med god plads til både spise- og opholdsafdeling og desuden med brændeovn og adgang til en dejlig, lukket have med gode terrasser/hyggekroge. Derudover er der i stueplan et værelse/kontor, et badeværelse med badekar og brus og flot entré med trappe til 1. sal. 1. salen er med stor repos med plads til hygge og leg, rummeligt soveværelse, 2 gode, regulære værelser og et dejlig lyst badeværelse med bruser. Ejendommen har fået nyt tag i 2014 og der er installeret solcelleanlæg under den gamle afregningsordning med årsbaseret nettoafregning. Ligger 2 km fra Centrum, 10 km fra Søndervig, 50 km fra Herning eller Holstebro.

Kontakt Jette Toft, Email: jetteanna@hotmail.com, Tel: 40429222

Lys 5 vær. først på Amager v. Christianshavn

5 værelses lejlighed med attraktiv beliggenhed, totalrenoveret i 2012 med balkon og kommende altan. Lejligheden er lys, åben og med udsigt til rådhusårnet fra stuen. Se mere på <https://www.nybolig.dk/ejerlejlighed/2300/svinget/270164/2303-504>

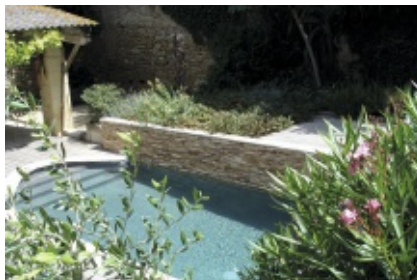
Kontakt Mette Illum
Email: mette.illum@hotmail.com



Ferie i skønt sydfransk byhus

I byen Lasalle i det naturskønne bjergområde Cevennerne kan I leje vores dejlige byhus. Huset ligger på en skrænt ned til områdets flod Salindrique og med direkte adgang til Lasalles bygade og dens cafeer og forretninger. Området giver gode muligheder for en aktiv ferie med vandreture, rafting i områdets floder, og cykling på bjergveje og stier. Der er også mange kulturoplevelser og oplevelser for børnefamilier. Der er et behageligt klima, masser af sol hele året og somme med varme dage, men kølige nætter. Lasalle er omkranset af floder, som tilbyder gode og anderledes bademuligheder. Dette gælder også floden der løber neden for vores byhus. Ferieboligen kan lejes fra påske og indtil skolernes efterårsferie. I kan finde nærmere om huset på www.fransk-ferie-byhus.dk.

Kontakt Ivar Lund Koed
Email: ivar.koed@privat.dk, Tel: 20188169



Sydfrankrig med egen pool

Vores 300 år gamle vinhus (vigneronne) på 150 m² ligger i det fantastiske Sydfrankrig i en lille uspoleret by friholdt for turister og midt mellem Nimes og Middelhavet. Huset har 8 sengepladser fordelt i 4 rigtig gode værelser, bl.a. et masterbedroom med pejs og 3 meter til loftet. Der er to toiletter,

badeværelse med to håndvaske og kar/brus. Hyggelig stue med 100-årige gamle smukke klinker, pejs, tv, trådløst INTERNET mv. Meget stort spisekøkken med alt i maskiner, samt dobbeltdøre ud til den lukkede og helt ugenerte have/gård, hvor den romerske trappe fører lige ned i den nye pool. Bilen kan stå i skyggen i den store garage på 70 m². (Priser ml. 400-1150 euro pr. uge.) Se mere på www.southernfrance.eu.

Kontakt Henrik, Email: henrik@laybourn.com, Tel: 31323333



Charmerende byhus til leje i Andalusien

Charmerende byhus til leje i den hyggelige landsby Competa i bjergene i Andalusien. Competa ligger tæt på Costa del Sol og Malaga. Der er stadig ledige uger i sommerferien 2019. Pris per uge: 2.640 kr.pr. uge, 3.000 kr. pr. uge i juli/aug. Kontakt udlejer for pris tilbud ved leje af mere end 1 uge. Byhuset har 3 værelser og er på 90 m². Huset er lyst og venligt med flere terrasser og en gårdhave. Overalt i huset er der fuld air-con varme/kulde og Wi-Fi. Huset er beliggende i et roligt område af Competa uden direkte gadestøj. Alle 3 terrasser er smukt beplantede med vin og jasminer, og har flere spisepladser og solsenge, hvor man kan nyde de smukkeste solnedgange over havet, bjergene, og byen. Hvert værelse har direkte adgang til egen terrasse. Stueetagen indeholder en hyggelig dagligstue med spiseafd. og et køkken. Fra stuen er der direkte adgang til en terrasse. En halv etage oppe kommer man til et rummeligt badeværelse m. vaskemaskine og husets patio, der er delvist overdækket med vin. Her ligger også et soveværelse med en dbl. seng og en tilhørende lukket overdækket terrasse. En trappe fører op til et smukt lyst værelse med 2 enkelte senge. En dbl. glasdør fører ud til en delvis overdækket terrasse med vin og blomster. I køkkenet findes service til 8 personer, elovn, mikroovn, blender og en kaffemaskine. Lejeprisen er incl. forbrug og sengelinned og div. håndklæder. Slutrengøringen koster 85 Euro oveni, der betales kontant ved ankomst. Læs mere på Competahus.dk.

Kontakt Daniel Andersen
Email: danielsinding@yahoo.dk, Tel: 30284444

**Sælg, byt
eller udlej**

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



www.djoefbladet.dk/boligsiden

250+

DANSKE STILLINGER
PÅ JOBUNIVERS.DK

Inspiration til din karriere

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

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

MUUSMANN

ORGANISATIONSANALYSER – LEDELSESUDVIKLING – REKRUTTERING

■ Vi **siger**, hvad vi ser

■ Vi **ved**, hvad vi taler om

■ Vi **bliver**, til det virker

Telefon 70 11 20 22 ■ www.muusmann.com

Byretskonstitutioner

5 stillinger som **konstitueret dommer i uddannelsesøjemed ved byretterne** er ledige til besættelse den 1. september 2019.

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

Ansøgninger skal være modtaget **senest den 15. marts 2019**.

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

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



Nyt job?

djoef.dk/jobsoegning

Tænk længere



DIREKTØR BØRN, SUNDHED OG VELFÆRD ALBERTSLUND KOMMUNE

Motiveres du af at sætte dine kompetencer og erfaringer i spil? Kan du se potentiale og muligheder i en mindre vækstkommune med højt til loftet, stærke fællesskaber og stolte traditioner? Brænder du for børn, familier og ældre og kan arbejde på tværs? Kan du dit ledelseshåndværk, hvad enten det handler om mennesker eller styring i en demokratisk styret organisation?

Kan du svare "ja med manér" til disse pejlemærker, kan du være Albertslund Kommunes nye dygtige områdedirektør.

Albertslund Kommune har altid været præget af store ambitioner på borgernes vegne. Resultater med velfærdsudvikling, bæredygtighed og kultur er fra øverste hylde.

Kommunen er godt i gang med at virkeliggøre næste fase i kommunens historie, hvor nutidens og fremtidens udfordringer adresseres visionært og modigt.

Læs mere om job- og personprofilen på www.albertslund.dk, og om kommunen, jobbet, rammer og forventninger. Der kan du også se, hvordan du søger stillingen

Interesserede er velkomne til at kontakte rekrutteringskonsulent Søren Thorup, thorups kontor, på 21 68 87 08 og kommunaldirektør Jette Runchel på 43 68 60 02.

Vi glæder os til at læse din ansøgning!

Ansøgningsfristen er den 20. marts 2019.



Albertslund Kommune

vores by





FORVALTNINGSCEF

BØRNE- OG KULTURFORVALTNINGEN



TÅRNBY KOMMUNE

Tårnby Kommune er i rivende udvikling med en markant tilflytning. Der søges en visionær og velfunderet forvaltningschef til Børne- og Kulturforvaltningen, som har stærke strategiske kompetencer, politisk tæft og indsigt i drift i en kompleks opgaveportefølje.

Kommunen har høje ambitioner og prioriterer udvikling og implementering af en sammenhængende børne- og ungeindsats og vil fortsat sikre en frontposition i kultur- og fritidspolitikken. Opgaver, der skal udmøntes i tætte samspil med borgere, politikere og medarbejdere.

Centrale opgaver

Forvaltningschefens opgaver omfatter den overordnede ledelse, strategiske udvikling, planlægning og drift af dagtilbud, skoler, fritidstilbud, biblioteker samt fritids- og kulturaktiviteter. Det skal ske med særlig vægt på følgende indsatser:

- Understøtte helhedsorienteret ledelse og opgaveløsning på området og sikre det tværgående samarbejde mellem afdelinger og forvaltninger, hvor især tidlige og forebyggende indsatser overfor børn og unge skal prioriteres højt.
- Sikre at de ambitiøse mål i kommunens "Sammenhængende Børne- og Ungepolitik" efterleves, herunder at initiativer, strategier og handlingsplaner indenfor området tager afsæt i at realisere og implementere mål og politikker.
- Realisere at kommunalbestyrelsens ambitioner om øget borgerinddragelse og -involvering efterleves i praksis samt, at kommunalbestyrelsens visioner og beslutninger implementeres i bund i den kommunale organisation.
- Varetage et professionelt og konstruktivt samarbejde med de politiske udvalg på området.
- Indgå som en aktiv topchef i kommunens øverste ledelse.

Personen

Den nye forvaltningschef skal praktisere en innovativ og udviklingsorienteret ledelsesstil, der positivt kan præge det tværgående samarbejde i Børne- og Kulturforvaltningen og i den samlede organisation, hvor der foregår spændende nyudviklinger og forandringer.

Evnen til at indgå i relationer som en tillidsskabende, nærværende og inspirerende dialogpartner skal være tydelig, og det gælder også kompetencer til at se muligheder og udvikle servicetilbuddene i et positivt samspil med borgere og medarbejdere. Kommunen er inde i en forandringsproces, hvorfor det er væsentligt, at den nye forvaltningschef trives i en organisation i forandring.

Forvaltningschefen skal have politisk tæft samt erfaring med at navigere i et engageret politisk system med fokus på at sikre prioritering og retning samt at omsætte de politiske ambitioner og beslutninger til konkrete handlinger. Forudsætninger for at sige til og fra i en aktiv og dynamisk politisk organisation er vigtig.

Stærke kommunikations- og formidlingskompetencer er afgørende. Forvaltningschefen skal formå at kommunikere sikkert og tydeligt i mange sammenhænge og derigennem sikre synlighed, involvering og sammenhængskraft i aktiviteterne på børne-, unge-, kultur- og fritidsområdet.

Læs mere om stillingen og kommunen på www.taarnby.dk eller www.muusmann.com. Her kan **stillings- og personprofilen** ses.

Tiltrædelse: 1. juni 2019.

Ansøgningsfrist: Søndag den 17. marts 2019

Søg stillingen på www.muusmann.com/stillinger.

Yderligere oplysninger om stillingen fås ved henvendelse til kommunaldirektør Klavs Gross, tlf. 32 47 12 00, eller adm. direktør Lars Muusmann, tlf. 40 76 72 27.

Tårnby er mulighedernes kommune. Her arbejder politikere og medarbejdere først og fremmest for at borgerne føler sig om en del af et fællesskab, de også selv kan påvirke. Tårnby Kommune er et godt sted for børn at vokse op i kraft af et godt og aktivt børneliv, og et yderst velfungerende kultur- og fritidsliv, en fantastisk natur og et erhvervsliv i rivende udvikling. Tårnby lægger vægt på at give kommunens ca. 43.000 borgere en hurtig, høflig og korrekt betjening, at være en god arbejdsplads for vores ca. 3.000 ansatte og at have en synlig og konsekvent ledelse på alle niveauer. Læs mere på www.taarnby.dk

MUUSMANN

www.muusmann.com



SKAL DU VÆRE JURISTEN, SOM ER MED TIL AT STØTTE DET DANSKE FORSVAR?

Forsvarsministeriet Materiel- og Indkøbsstyrelse (FMI) har, som styrelse under Forsvarsministeriets koncern, det overordnede ansvar for koncernens materiel- og informatiksystemer fra 'vugge til grav'. FMI har ca. 1.900 medarbejdere. Heraf er ca. 1.400 civile, mens 500 er militære. Som jurist hos FMI, bliver du en del af Juridisk Afdeling, hvor du kommer til at arbejde sammen med specialiserede og dygtige kolleger med stor fokus på vidensdeling og kompetenceudvikling.

FMI's hovedopgave er at anskaffe, vedligeholde og videreudvikle materiel og IT til hele Forsvarsministeriets koncern, lige fra kampvogne, skibe og kampfly til IT-udstyr, feltationer og lommeknive. Til dette formål administrerer FMI årligt ca. 7 mia. kr. af det samlede forsvarsbudget. Pengene bliver brugt til at yde den bedst mulige støtte til især de udsendte styrker og operative enheder, da det altid er støtten hertil, som er i centrum.

Er du cand.jur. eller cand.merc.jur. med solide kompetencer inden for udbudsret? Vil du være medansvarlig for at anskaffe for 7 mia. kr. årligt – og motiveres du af muligheden for kompetenceudvikling? Lige nu søger vi en række nye kolleger til vores Juridiske Afdeling.

Stillingerne omhandler:

- **Compliancearbejde**
- **Tværgående koordination**
- **Juridisk skabelonarbejde inden for udbuds- og kontraktsret**
- **Internationalt orienteret udbud**
- **IT-udbud**

Juridisk Afdeling har en klar og ambitiøs vision om at være de bedste i staten inden for Juridisk Afdelings område. Derfor arbejder vi målrettet på at løfte potentialet i automatisering og kunstig intelligens og inkorporere det i vores dagligejuridiske arbejde. Vi tror på, at det kan forbedre kvaliteten og effektiviteten af vores samlede indsats.

Læs mere om de ledige stillinger her:

www.juridiskservicebureau.dk/ledige-stillinger

Ansøgningsfristen for stillingerne er d. 22. marts.

Har du spørgsmål til stillingerne, er du velkommen til at ringe på tlf. 33 11 70 14.

"Ledelsen i Juridisk Afdeling forstår, at hver enkelt medarbejder skal behandles forskelligt for at få succes – og det smitter af på hele afdelingens motivation."

**Cecilie, Specialkonsulent i
Juridisk Afdeling.**

KOMMUNALDIREKTØR

EGEDAL KOMMUNE - PÅ KANTEN MELLEM BY OG LAND

Visionen: Egedal – hverdag og fællesskab i bevægelse. En ambitiøs 10-årig investeringsplan. Strategisk ledelse af en meget veldrevet vækstkommune. Er du motiveret? Så skal du søge stillingen som kommunaldirektør i Egedal Kommune.

Kommunens naturlige midtpunkt vil om få år være Egedal by med det nye Rådhus og Sundhedscenter som centrum. Omfattende boligbyggerier og voksende indbyggertal karakteriserer den rivende udvikling i Egedal, og kommunen kan prale af en vækst, som de sidste ti år har været dobbelt så stor som i resten af Hovedstadsområdet.

I kombination med de fantastiske naturområder og et aktivt fritidsliv, gør det Egedal Kommune til et enestående og eftertragtet område at bo og arbejde i for kommunens godt 43.000 ressourcestærke borgere.

Det er kommunens ambition at yde god offentlig service, og derfor arbejdes der hele tiden med at udvikle den attraktive arbejdsplads, så de mest kvalificerede og professionelle medarbejdere kan tiltrækkes og fastholdes.

Som kommunaldirektør bliver du organisationens samlende figur, der hurtigt opbygger et ligeværdigt samarbejde med borgmester, byråd, ledere, medarbejdere, borgere og øvrige interessenter. Du er en visionær, udadvendt og synlig øverste chef samt en inspirerende og ligefrem kommunikator, der skaber gejst og engagement omkring dig.

Læs mere om Egedal Kommune på www.egedalkommune.dk. Se en video samt en job- og personprofil, hvor forventningerne til kommunaldirektøren uddybes på www.genitor.dk. Her søger du også stillingen under fanen "rekruttering".

Yderligere oplysninger om stillingen kan fås ved henvendelse til:

Borgmester Karsten Søndergaard, tlf. 2179 5795

Associeret partner i Genitor Trine Schandorff, tlf. 3141 0255

ANSØGNINGSFRISTEN UDLØBER SØNDAG DEN 17. MARTS 2019

Copenhagen
Summer
University

**FORDI
NY VIDEN
IKKE KOMMER
AF SIG SELV.**

Intensive sommerkurser for ledere og specialister.

For mere information og tilmelding:

W

COPENHAGENSUMMERUNIVERSITY.DK



KØBENHAVNS
UNIVERSITET