

djøfbladet

Magasinet for medlemmer af Djøf

Nr. 11 | 24. juni 2017



Verden er vores arbejdsplads

Rasmus, Caroline, Karin Elisabeth og Nils er nogle af de mange djøfere, der arbejder uden for Danmark. Mød dem og hør, hvad de har fået ud af at rykke karrieren til udlandet

NYE OVERENSKOMSTER

FROKOST OG FRIDAGE ER REDDET

ARBEJDSKLIMA

CHEFEN FÅR PRYGL PÅ GOOGLE

RETSSIKKERHED

BORGERE STÅR SVAGT MOD DET OFFENTLIGE

5%
på din
lønkonto



Brug for en bank der giver lidt ekstra, fordi du er medlem af Djøf?

Som medlem af Djøf kan du få Danmarks højeste rente på din lønkonto. Med LSBprivat®Løn får du nemlig hele 5 % i rente på de første 50.000 kr. Og ja, så er der 0 % på resten. Du betaler ikke nogen gebyrer for en lønkonto i Lån & Spar. Det betyder, at du får mere ud af din månedsløn - hver eneste dag. Og hvem vil ikke gerne have mest muligt ud af sine penge?

SÅDAN FÅR DU 5% PÅ DIN LØNKONTO

Ring: Ring til os på 3378 1975

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

Så enkelt er det at få Danmarks højeste rente

- Du skal være medlem af Djøf - og have afsluttet din uddannelse.
- Du skal samle hele din privatøkonomi hos Lån & Spar. LSBprivat®Løn er en del af en samlet pakke af produkter og services. Og vi skal kunne kreditvurdere din økonomi i forhold til den samlede pakke.
- Du behøver ikke flytte dit eksisterende realkreditlån, men nye lån og låneændringer skal formidles gennem Lån & Spar og Totalkredit.
- Rentesatserne er variable og gældende pr. 1. januar 2017.

Er du studerende, kan du få Danmarks absolut bedste studiekonto

Som medlem af Djøf, kan du få en studiekonto hos Lån & Spar. Med 5 % på kontoen kan du faktisk få penge ud af at have penge i banken - og hvis du skal bruge en kassekredit på op til 50.000 kr., er Lån & Spar blandt de billigste. Se alle dine fordele på studiekonto.dk/djoef Her kan du også søge online.

For at få Danmarks bedste studiekonto, skal du samle hele din privatøkonomi hos os og være medlem af Djøf. Du får studiekontoen på baggrund af en almindelig kreditvurdering. Du kan have studiekontoen i op til 3 år efter endt uddannelse. Hvis du bruger hele din kassekredit på 50.000 kr., vil det koste dig 625 kr. i omkostninger efter tre måneder. Stiftelsesomkostninger 0 kr., debitorrente (variabel) 5,09 %, ÅOP 5,1 %. Efter tre måneder skylder du 50.625 kr. Kreditten er gældende indtil videre og uden faste afdrag. Alle rentesatser er variable og gældende 3. marts 2017.

Studiekonto - ganske kort

- Du får 5 % i rente på de første 20.000 kr. - derefter 0,10 %
- StudieOpsparing - som giver 0,50 % på HELE opsparingen
- Du kan veksle valuta uden at betale gebyr



Lån & spar

din personlige bank

Drop de hurtige disruption-slogans om fremtiden

Af **Henrik Funder**, formand for *Djøf Privat*

Disruption. Begrebet virker efterhånden lidt slidt i fugerne. Og det skyldes ikke blot den nu så berømte sætning om at brænde hele skidtet ned, som et medlem af regeringens Disruptionråd kom for skade at sige.

Nej, problemet er snarere, at disruption bliver brugt i flæng og dermed skygger for den reelle udvikling og omstilling af de danske virksomheder og samfundet, der er behov for.

Vi skal i stedet sætte den velprøvede og metodiske forretningsudvikling i højsædet – op mod en fremtid, der er foranderlig og mere digital end i dag. Og nej, det handler ikke om, at vi alle skal lære at kode dagen lang. Vi skal alle "have kørekort til en bil, men vi skal ikke alle kunne bygge én", som en klog mand har formuleret det.

Så lad os komme væk fra de hurtige, popsmarte slogans og snuptagsløsninger.

Jeg er overbevist om, at danske topledere og virksomhedsejere vil få et større udbytte og indblik af at ansætte de rigtige folk, herunder djøfjerne, end af at rejse til Silicon Valley og få en uges "ud-af-kroppen"-oplevelse fra Singularity University.

For helt ærligt: Virkeligheden er konkret og kompleks, og den er ikke

lige sådan at brænde ned hvert syvende år.

I stedet skal vi bygge fremtiden på viden, analyser og innovation – hvilket jo er en del af djøfernes uddannelsesmæssige bagage. For der kommer ganske givet noget ud af regeringens Disruptionråd, men det er i lige så høj grad os rundt om, der skal bidrage med nytænkende løsninger. Mange af os arbejder i de danske virksomheder, som specialister, ledere eller bestyrelsesmedlemmer, og vi mærker hver især forandringerne tage fart.

Derfor er jeg også glad for, at vi i Djøf for få dage siden søsatte et nyt, stort initiativ, hvor vi over det næste halvandet år vil undersøge og påvirke, hvordan fremtidens arbejdsmarked kommer til at se ud i den private sektor. Det gør vi primært for at stå stærkere i rådgivningen af jer som medlemmer, men også for at Djøf kan inspirere regeringen med helt konkrete forslag og idéer til, hvordan vi indretter arbejdsmarkedet med fokus på vækst og arbejdspladser.

Vi har ikke lagt os endeligt fast på vinklerne endnu, men det er helt sikkert, at det første trin handler om at blive klogere på, hvad udviklingen får af konsekvenser for djøfernes rolle og opgaver. Dernæst skal vi så se på, hvad

der skal til af nytænkning og ændringer i det bestående. Men det skal vi nok fortælle meget mere om, efterhånden som arbejdet skrider frem.

Så *stay tuned* og byd ind. For sammen og med hinandens viden kan vi selv påvirke fremtidens private sektor. ■



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

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

Magasinet for medlemmer af Djøf
Gothersgade 133
1123 København K
tlf. 33 95 97 00
fax 33 95 99 99
www.djofbladet.dk

Redaktion
Chefredaktør Linda Overgaard (Ansv.)
lio@djof.dk, 33 95 97 83

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

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

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

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

Journalist Christian Bækgaard
cbg@djof.dk, 33 95 98 43

Journalistpraktikant
Sebastian Stave Sjøberg
ssj@djof.dk, 33 95 97 84

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

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

Forside WAYPoint
Design WAYPoint
Abonnement 1.260 kr. excl. moms
Oplag 85.000
Billedbehandling WAYPoint
Tryk Stibo

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

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

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
12/2017	29.06	24.07
13/2017	04.08	07.08
14/2017	01.09	04.09
15/2017	15.09	18.09

Nr.	Stillsann. deadline	Udkommer
12/2017	31.07	05.08
13/2017	14.08	19.08
14/2017	11.09	16.09
15/2017	25.09	30.09

ARBEJDSLIV

10

TEMA: Verden er vores arbejdsplads

Djøferne har udlængsel. Mere end hver fjerde har søgt eller overvejet at søge job i udlandet. Vi har talt med seks af de djøfere, der er rejst ud.

18

Arbejdsgivere betaler stadig for frokosten

Det store tema i de private overenskomstforhandlinger har været at afværge arbejdsgivernes massive krav om at skære i fridage, øge arbejdstiden og inddrage den betalte frokost.

20

Chefen får prygl på Google

Søgninger på nettet tegner et negativt billede af forholdet mellem danske medarbejdere og deres ledere. Fænomenet kan bl.a. skyldes de flade hierarkier på arbejdsmarkedet.

MIN KARRIERE

24

Tv-show førte til drømmejobbet

Janus von Platen-Hallermunds karriere kørte på snorlige skinner i et stort telefirma, indtil han var med i kokkekongurrencen Masterchef. Så skiftede han pludselig spor.

STUDIELIV

24

En ny slags djøfere på vej ud i job

De kom med en professionsbachelor og har bygget en juridisk kandidat-eksamen ovenpå. Nu er de nye cand. soc.er i jura kommet til et afgørende punkt: Kan arbejdsgiverne se fidusen?

PORTRÆTTET

28

Verdensmand i Washington

Ulrik Bie har altid haft blikket rettet ud mod verden. Nu har han forladt Nykredit og Danmark for at gøre karriere som økonom i USA.



POLITIK OG SAMFUND

36

Giv os en magtudredning i stedet

SKAT er for tid, når den kommende undersøgelseskommission engang har en rapport klar. Derfor bliver det svært at lære noget af den, siger Djøf-tillidsrepræsentant.

38

Verdens første #techplomat tjekker ind

Casper Klynge er blevet udnævnt til digital ambassadør. Djøfbladet mødte ham, inden han drog til Silicon Valley, hvor hans opgave bliver at netværke med it-giganterne.

FORSKNING OG NY VIDEN

40

Borgere står urimeligt svagt i retssager mod det offentlige

Domstolene er danske borgeres sidste værn mod myndighederne. Men borgerne er oppe mod en enormt stærk modpart, siger Frederik Waage, der netop har forsvaret en doktorafhandling om emnet.

DE FASTE

- 04 Djøf mener
- 06 Nyt & noter
- 09 Moderne tider
- 26 Gadgets
- 40 Jordan Rundt
- 46 Bøger
- 48 Debat
- 50 Boliger
- 51 Nyt job
- 54 Dit Djøf
- 56 Djøf Forlag

” Unge i dag skal helst være unikke, præsterende, videbegærlige, målrettede, innovative, afholdende, hårdtarbejdende, socialt kompetente, se godt ud, være veltrænede og have et sjovt liv.

Noemi Katznelson, professor og centerleder på Center for Ungdomsforskning, til videnskab.dk.



Foto: Alexandra Nikal/Shutterstock

UNGE VED IKKE AT DE SKAL STEMME

Til efteråret skal danskerne til stemmeurnerne. Det aner flertallet af de unge vælgere imidlertid intet om.

I en ny undersøgelse fra KL må hele 63 pct. af de 17-24-årige melde pas på spørgsmålet om, hvilket valg der nærmer sig. Seniorerne er bedre oplyst. Kun 18 pct. af de 65-74-årige ved ikke, hvad der skal stemmes om,

mens det i gennemsnit for alle aldersgrupper drejer sig om 44 pct.

Læsere af Djøfbladet har selvfølgelig styr på nærdemokratiet, men for en god ordens skyld: Der er kommunal- og regionsrådsvalg i landets 98 kommuner og fem regioner til november. /ssj

48.200.000

Så mange skattekrone kostede Folkemødet på Bornholm i 2016, viser aktindsigter givet til P1-programmet Efterforskerne. Det er dog kun et minimumbeløb. En del offentlige udgifter til mødet kunne ikke fremskaffes, da de ikke er omfattet af offentlighedsloven. /ssj

Samfundsvidenskab gør sig klar til erhvervskandidater

Alle otte universiteter arbejder ifølge Danske Universiteter på at kunne tilbyde de nye



erhvervskandidatuddannelser, som der ligger et lovforslag til høring om, skriver Berlingske. Som erhvervskandidat får man efter bacheloren dobbelt tid, dvs. fire år, til kandidatuddannelsen, samtidig med at man er ansat i en virksomhed.

KU udbyder i første omgang de nye uddannelser på samfundsvidenskab og bio- og naturvidenskab, mens CBS lægger ud med cand.merc.aud. (revisor) og cand.merc.it, men forventer mange flere erhvervskandidatuddannelser på længere sigt. /ebn

Fleksibilitet får dig til at arbejde mere

Vi vil gerne have fleksible rammer i vores arbejdsliv, så vi fx kan hente børn tidligt den ene dag og tage et ekstra nap den anden. Men jo mere selvbestemmelse man har over sin arbejdstid, desto mere ender man med at arbejde over – måske fordi man føler sig i gæld til arbejdsgiveren. Det viser ny forskning fra University of Kent, skriver Ugebrevet A4.

Forskningen bygger på britiske og tyske data, og resultaterne viser, at ansatte, som helt selv kan bestemme over arbejdstid, -sted og -længde, generelt har fire timers overarbejde mere om ugen end ansatte med faste mødetidspunkter. Der er dog forskel på kønnene: Mænd med fleksible arbejdstider øger typisk arbejdet med fem timer, mens kvinderne øger det med to timer. /ebn

TOPCHEFER:

Vores virksomheder er ikke klar til fremtiden – men vi er

Danske topledere giver en hård bedømmelse af de virksomheder, de selv leder og har ansvar for. Virksomhederne er simpelthen ikke rustet til fremtiden. Til gengæld står det fint til, når lederne vurderer deres egne evner til at møde fremtiden, skriver cbs.dk.

I CBS-undersøgelsen 'Fit for fremtiden? VL-undersøgelse 2017' udpeger virksomhedsledere syv nøglekompetencer, som de mener er afgørende for at geare den enkelte virksomhed til fremtiden. Fx at være 'datadreven', 'kommunikerende', 'forandringsduelig' og 'talentudviklende'.

På de punkter bedømmer lederne altså deres egne organisationer til i bedste fald at være gennemsnitlige. De vurderer derimod deres eget niveau i forhold til de syv nøglekompetencer anderledes positivt og selvsikkert. Her siger toplederne, at de selv ligger 'højt' eller 'meget højt'.

/tsa

” Vi klør hinanden som en abeflok. Vi gør det bare formidlet gennem de sociale medier.

Psykolog Svend Brinkmann i programmet Brinkmann på P1.



Virksomheder bruger i stigende grad stillingsannoncer til at puste sig op over for både kunder, konkurrenter og ansøgere.

” Politisk rådgivning er håndtering af farligt gods. Og nu hvor det klassiske embedsapparat har vundet ind på de rådgivningsdiscipliner, som de særlige rådgivere oprindeligt havde mere for sig selv, er der kommet en tendens til, at ulykkerne i højere grad rammer i det klassiske embedsapparat.

Peter Goll, rådgiver i ledelse og kommunikation, tidligere særlig rådgiver for justitsminister Morten Bødskov, i Altinget.

Foto: Andrey Popov/Shutterstock



DET BEDSTE TIDSPUNKT AT SENDE DIN ANSØGNING

Det er ikke ligegyldigt, om din ansøgning er den første eller den sidste i bunken. Tidspunktet for modtagelsen af din ansøgning har nemlig markant indflydelse på, om du kommer til samtale, og ikke mindst på, om du får jobbet, skriver jobfinder.dk.

Websitet henviser til rekrutteringsfirmaet Speedrecruiters, som har en database med over 30.000 jobsøgende brugere. Her har 75

procent af dem, som er kommet til jobsamtale, sendt deres ansøgning, inden der er gået to uger. Og når det handler om at lande jobbet, bliver kandidaten også typisk fundet blandt 'tidlige' ansøgere.

Ifølge Speedrecruiters kan forklaringen være, at ansættelsesudvalget ikke altid magter at læse alle ansøgninger lige grundigt, og det vil især gå ud over 'sene' ansøgere. /tsa

Højeste antal ledige job siden krisen

21.800 job blev opslået på internettet i løbet af maj i år. Det er det højeste antal stillingsannoncer, siden finanskrisen slog bundbrædderne væk under jobmarkedet i 2007/08.

Antallet af annoncer – som er opgjort af Jobindex og Dansk Erhverv – er steget støt med i alt 9.300 siden krisens lavpunkt i december 2009. Dog er der stadig langt op til de 30.000 stillingsannoncer, som hver måned blev lagt på nettet før finanskrisen. /ssj

Flere lønmodtagere organiserer sig

Danske lønmodtagerorganisationer har øget medlemstallet, viser nye tal fra Danmarks Statistik. Pr. 31. december 2016 havde organisationerne 1.814.200 medlemmer med arbejdsmarkedstilknytning registreret, hvilket svarer til en stigning på 0,4 pct. i forhold til året før.

Størst fremgang oplever AC med 4,2 pct. flere medlemmer. Godt 226.000 medlemmer talte centralorganisationen ved årsskiftet.

Tallene viser også, at fagforeningerne tiltrækker lidt flere kvinder end mænd: 51,3 pct. udgjorde kvinderne af samtlige medlemmer med tilknytning til arbejdsmarkedet. Her ligger AC lidt lavere med 48,9 pct. /cbg

38 timer og 20 min.

Så lang er den gennemsnitlige arbejdsuge for samfundsvidenskabelige akademikere, viser tal fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Det er halvanden time mere end gennemsnitsdanskere, der bruger 36 timer og 50 minutter. Lastbilchauffører topper med 45 timers arbejde hver uge, mens kasseassistenter ligger i bund med 26 timer. /ssj

Innovationspraktik – nu med rigtig adresse

Er du med til at innovere den offentlige sektor? Så tag i innovationspraktik i uge 37 og lær af en anden arbejdsplads via Center for Offentlig Innovation, som matcher jer. Tilmeld dig på coi.dk/ipraktik (vi havde byttet rundt på bogstaverne i sidste nummer).

AF PER HELGE SØRENSEN

Komiker, historiefortæller og forfatter. Manden bag comedy-showet 'Djæv med løg(n)'.



Pygmæeffekten

Har du set billedet af direktionen?"

Jeg kiggede op mod Rasmus, der kom løbende nede fra den anden ende af direktionssekretariatet.

"Hvad er der med det?" spurgte jeg – stadig med det ene øje nede i korrekturen til årsberetningen på min skærm.

"Du skal nok lige se det," mente Rasmus.

"Nu har de vel ikke gjort noget kreativt?" sagde jeg advarende.

Det var et billede af direktionen til årsberetningen. Det skulle ligne syv kedelige mænd i jakkesæt. Og ikke noget som helst andet!

"Snarere tværtimod," sagde Rasmus kryptisk.

Jeg mærkede uroen vokse, mens Rasmus fandt billedet frem på min computer.

Årsberetningen var på 200 tætskrevne sider, men alle vidste, at styrelsesdirektøren aldrig nåede længere end til side 2, hvor billedet af direktionen befandt sig.

"Jeg sagde, at de skulle stille dem op ad en væg og trykke på udløseren," sagde jeg irriteret, mens jeg forbandede fjolserne ovre i kommunikation. "Hvor svært kan det være?"

For et år siden havde Henrik – sidste års redaktør – helt uforklarligt fået en hjerneblødning i den sidste redigeringsfase. Han havde klippet direktionens ansigter ud af kommunikationsafdelingens billede og arrangeret hovederne i en ubehjælpelig collage formet som "livets træ". Det havde lignet en dårlig kopi af noget fra min datters børnehave.

Så nu var Henrik kollega med en masse søde løndamer ovre i HR, mens jeg var redaktør for årsberetningen.

"Her er det."

"Åh, gud," udbrød jeg uvilkårligt.

For en gangs skyld havde kommunikationsafdelingen gjort, hvad jeg sagde. Hvilket præcis var problemet.

"Han ligner jo en pygmæ."

Jeg pegede rystet ned mod billedet, hvor forskellen mellem direktørens let – ja, okay, stærkt – lavstammede statur og de øvrige direktionsmedlemmer på en eller anden måde blev optisk forstærket.

"Eller et barn, der er med på arbejde," supplerede Rasmus hjælpsomt.

"Hvorfor fanden stillede de ham ikke på en kasse?" sagde jeg, idet jeg i det samme indså hvorfor: Det ville kræve, at nogen fortalte direktøren, at han lignede en pygmæ, hvis han ikke stod på en kasse.

"De må da have taget nogle flere billeder?" sagde jeg frustreret.

"Altså. Der er dette her."

Rasmus kikkede et andet billede frem, hvor fotografen tydeligvis havde forsøgt at mindske pygmæeffekten ved at bede direktionen sætte sig på kanten af et bord. Det havde virket perfekt: Nu lignede direktøren en bugtalerdukke, som var på vej op på økonomichefens skød.

"Det illustrerer jo faktisk deres relation ret godt," mente Rasmus, mens jeg indvendigt begyndte at forestille mig en fremtid med pensionsberegning og feriepengeskemaer. HR sad sammen med IT, gjorde de ikke? Åh, Gud!

"Måske kan man fikse det med Photoshop," foreslog Rasmus.

"Tror du?" Et øjeblik steg håbet.

"Hvis man klipper deres ansigter ud," nikkede Rasmus, "og arrangerer det som en collage?" ■

“Nu lignede direktøren en bugtalerdukke på økonomichefens skød”

TEMA

Verden er vores arbejdsplads

Djøferne har udlængsel. Mere end hver fjerde har søgt eller overvejet at søge job i udlandet, viser en Djøf-undersøgelse. Når man spørger dem, hvad der trækker, peger de på muligheden for at få international erfaring og personlig udvikling. Derimod har lavere skat og bedre klima nærmest ingen betydning.

Vi har talt med seks af de djøfere, der er rejst ud – mød dem på de næste sider.

Top 10

Her arbejder flest djøfere:

- 1 BELGIEN
- 2 USA
- 3 TYSKLAND
- 4 STORBRITANNIEN
- 5 SCHWEIZ
- 6 FRANKRIG
- 7 NORGE
- 8 LUXEMBOURG
- 9 KINA
- 10 SPANIEN

Kilde: Djøf



INDHOLD



Nils Rønnow, Kina

"Det, vi danskere kan nå på otte timer, er der ikke ret mange, der kan nå på 10 eller 12 timer andre steder i verden."

.....



Caroline Morell Asmussen, England

"Man føler sig ensom i starten. Men det er samtidig en fantastisk mulighed for at vaske tavlen ren og fuldstændig kunne bestemme, hvem man vil være."



Rasmus Møller Sørensen, USA

"Ham, der styrede fragtelevatoren på vores første kontor, var ikke så medgørlig, men kunne godt lide whisky. Det kunne vi så bestikke ham med."

.....



Karin Elisabeth Lind, Uganda

"Jeg kommer tæt på, hvad hele nødhjælpsbranchen handler om, og ser, hvad hjælpen betyder for dem, der har brug for den."

.....



Steen Hjortholm, Rusland

"Fra venner, der er vendt tilbage til Danmark, ved jeg, hvor svært det er at få værdsat de kvalifikationer, de kommer hjem med."

.....



Marie Simonsen, Belgien

"Jeg har arbejdet så mange år i det her system, at jeg slet ikke kan se, hvilket job jeg skulle have i Danmark."





”Når du er chef i Kina, er du meget chef”

Som landechef for et dansk selskab i Kina har **Nils Rønnow** oplevet, at det kræver tid og tålmodighed, før kineserne tør bløde op for egne tanker og idéer.

Af Sebastian Stave Sjøberg / Foto Privat

Nils Rønnow er adm. direktør for et kinesisk datterselskab af CO-RO, et dansk firma, der producerer is og saftevand, og i seks år har han, hustru og tre børn boet i Kinas tredjestørste by, Guangzhou. Står det til ham, behøver de dog ikke vende hjem lige foreløbig.

? Hvad er det bedste ved at bo og arbejde i Kina?

”Du føler dig meget velkommen. I modsætning til hvad mange går og tror, så er kineserne yderst venlige. De er meget nysgerrige og vil gerne vide, hvem man er, og de er generelt meget

kan bedre lide at sige det, de tror, jeg mener, end at komme med forslag og kritik. Det tager lang tid at opbygge en tillid, som gør, at medarbejderne tør udtrykke deres mening.”

? Hvordan adskiller kinesisk arbejdskultur sig fra dansk?

”Der er en fordom om, at kineserne arbejder meget. Det er også rigtigt, men det betyder ikke nødvendigvis, at de udretter mere. Det, vi danskere kan nå på otte timer, er der ikke ret mange, der kan nå på 10 eller 12 timer andre steder i verden. Vi skynder os jo i Danmark at blive færdige, så vi kan nå hjem til familien, og derfor siger jeg

mere hjertelige, end jeg i hvert fald havde troet.”

? Hvad har til gengæld været den største udfordring?

”For mig har det været at opleve, at man er meget chef. Medarbejderne

ofte til mine medarbejdere, at jeg ikke er imponeret over, at de arbejder til 9-10-11 stykker. Jeg er imponeret over, at opgaverne løses hurtigt og effektivt, så de kan komme hjem til deres familier.”

? Tror du, Kina-opholdet er godt for cv’et, den dag du vender hjem?

”Det er jeg overbevist om. Kineserne bliver jo rigere og rigere og vil også gerne forbruge, og derfor er der et stadigt større marked for internationale produkter. Den kage er der mange virksomheder, der gerne vil have en bid af, så Kina-erfaring er bestemt ikke af vejen.”

? Og har du en slutdato?

”Nej, ikke endnu. Så længe det er sjovt, og mine chefer hjemme i Danmark synes, det går godt, føler jeg ikke det store behov for at komme hjem til Danmark.” ■

“Medarbejderne vil hellere sige det, de tror, jeg mener, end at komme med kritik”

NILS RØNNOW

Cand.merc. i marketing. Har arbejdet med salg, marketing og produktudvikling i bl.a. Mascot International og Fiskars. Hos CO-RO har han arbejdet i Danmark, Saudi-Arabien og nu som landechef i Kina.

”Jeg har ikke brug for et hjem”

Caroline Morell Asmussen kan godt lide at få revet tæppet væk under sig, og med fire år på egne ben i London og et job i reklamebranchen har hun kun fået lyst til mere.

Af *Tine Santesson* / Foto *Privat*

Det er eventyret og ikke karriereplaner, der trækker i Caroline Morell Asmussen, når hun rejser ud i verden for enten at studere eller arbejde. De seneste fire år har hun arbejdet i reklamebranchen i London – først hos Ogilvy og siden som Planning Director hos Saatchi & Saatchi, hvor hun udarbejder reklame- og marketingsstrategier.

? **Hvad var din største udfordring, da du kom til London?**

”Der var to ting. Den ene personlig. Det er altid svært at rive pløkkerne op og starte et nyt sted. Man føler sig ensom i starten. Men det er samtidig en fantastisk mulighed for at vaske tavlen ren og fuldstændig kunne bestemme, hvem man vil være. Den anden udfordring er professionel. I Danmark er vi enormt direkte. Herovre skal alting pakkes ind i vat og leveres på en helt bestemt måde og helst siges mellem linjerne. Men jeg kan godt lide, at folk generelt set bare er mere høflige.”

? **Hvordan adskiller arbejdskulturen sig ellers?**

”Selv om du arbejder rigtig meget i reklamebranchen i Danmark, så arbejder du endnu mere i London. Der

er ikke en øvre grænse for, hvor meget du arbejder, og der er ikke ret meget fleksibilitet.”

? **Hvor meget arbejder du selv?**

”En normal arbejdsuge ligger på 50-55 timer, og når der er en 'pitch', så går den typisk op. Det er meget normalt at arbejde om aftenen og til ud på natten og også i weekender.”

? **Hvordan bor du?**

”Jeg bor sammen med en franskmand og en australier i en fireværelseslejlighed. Jeg giver 11.000 kroner for et værelse. På grund af det høje prisniveau er det helt normalt at bo sammen med andre – også selv om man er midt i 30'erne.”

? **Hvis du kunne give et godt råd til dig selv, da du rejste til London for fire år siden, hvad skulle det så være?**

”Jeg ville nok give mig selv et knus og fortælle, at det hele nok skal blive bedre socialt.”



? **Kan du forestille dig at vende tilbage til Danmark?**

”Sagtens – men ikke nu. Jeg er nok lidt af en underlig skabning. Jeg har ikke brug for et 'rigtigt' hjem, og når jeg har været et sted i nogle år, vil jeg gerne et nyt sted hen. Og jeg er da også begyndt at mærke, at det snart er på tide at prøve noget nyt og få trukket tæppet væk under mig igen.” ■

CAROLINE MORELL ASMUSSEN

Studier i Paris og Hong Kong. Cand.merc. i marketing og kommunikation. Har arbejdet hos Ogilvy i Danmark og i London. Nu Planning Director hos Saatchi & Saatchi, London.



”Vi måtte bestikke elevatorføreren med whisky”

Rasmus Møller Sørensen er chef i et designfirma i New York. En by, hvor medarbejdere giver den en skalle – og hvor man må alliere sig med de rette for ikke at blive røvrendt.

Hvad har til gengæld været en udfordring ved at arbejde i byen?

”Jeg har måttet vænne mig til, at det er en by, hvor man ikke nødvendigvis stoler på hinanden, og hvis du ikke allierer dig med de rigtige mennesker, ja, så bliver du altså røvrendt. Vi har heldigvis haft nogle

gode konsulenter, som kunne guide os gennem byggetilladelser til kontoret og ikke mindst, hvad leverancer og kontorleje bør koste. Nogle gange må man dog bare punge ud for at få ting til at ske. Ham, der styrede fragtelevatoren på vores første kontor, var ikke så medgørlig, men kunne godt lide whisky. Det kunne vi så bestikke ham med, hvis vi skulle have varer kørt hurtigt op og ned.”

? Hvordan adskiller amerikansk arbejdskultur sig fra dansk?

”Der er en bestemt ånd – af at ’jeg giver den alt, hvad den kan trække’. Det er meget almindeligt, at folk møder ind ved nitiden om morgenen og går ved seks-syvtiden om aftenen.”

? Hvor meget arbejder du selv?

”Omkring 10 timer om dagen og helt klart mere end i Danmark. Til gengæld er min hustru blevet hjemmegående for første gang i sit liv,

og hun og vores barnepige står for at hente og bringe vores børn. Det lyder jo totalt 50’er-agtigt, men det er bare nødvendigt med mine arbejdstider.”

? Hvis du kunne give ét godt råd til dig selv, da du rejste til USA, hvad skulle det så være?

”Jeg ville have insisteret på at få et USA-crash course, især i HR-lovgivningen. Hvad skal der være i en kontrakt? Hvordan skal medarbejderhåndbogen se ud? Reglerne er vanvittigt komplicerede og nogle gange forskellige fra stat til stat. Jeg fik ret hurtigt hyret en dygtig HR-advokat, men havde jeg haft noget viden selv, havde det nok sparet mig for mange spørgsmål og bekymringer.”

? Hvornår vender du hjem til Danmark?

”Familien og jeg flytter hjem igen her over sommeren. Det er lidt før, vi planlagde – bl.a. fordi vi har sygdom i familien hjemme i Danmark. Jeg har nu fået tilbudt en ny global stilling i Designit i København, men er ikke i tvivl om, at vi skal ud igen på et tidspunkt.” ■

Af Sebastian Stave Sjöberg / Foto Privat

Da Rasmus Møller Sørensen sidste år takkede ja til at starte USA-kontoret op for Designit, et dansk designbureau, var der kun ham. I dag har han ansat 32 mand – og undervejs har han kæmpet med en indviklet medarbejderlovgivning og en elevatorfører, der måtte bestikkes med whisky.

Hustru, to børn og en kat rykkede med fra Danmark til New York-bydelen Brooklyn. Nu vender de alle snart hjem igen, lidt før planlagt.

? Hvorfor er det fedt at bo i New York?

”Alt er så lettilgængeligt i hverdagen: Den bedste mad fra hele verden, butikker, der har åbent døgnet rundt, og så skaber alle de forskellige kulturer, der mødes, bare en helt særlig nerve.”

RASMUS MØLLER SØRENSEN

Studier i Canada. Cand.merc. i Marketing Communications Management. Har arbejdet hos Novo Nordisk og siden i forskellige roller hos Designit, senest som Executive Director, Designit USA.

”Jeg savner min familie, venner og tebirkes”

Karin Elisabeth Lind er landechef i Uganda for Folkekirkens Nødhjælp. I Afrika får hun lov at komme tæt på hele det område, hendes karriere har handlet om.

Af **Sebastian Stave Sjøberg** / Foto *Privat*

Hun har været udstationeret i Uganda før, og for tre år siden vendte Karin Elisabeth Lind så tilbage med mand og to sønner. Ikke så meget, fordi det bare *måtte* være det samme afrikanske land – mere fordi hun havde lyst til et jobskifte og til igen at komme ud i verden.

Det skulle være, inden børnene blev for store, så da hun fik mulighed for at søge en stilling som landechef i Uganda for Folkekirkens Nødhjælp, slog hun til.

? Hvorfor havde du behov for at blive udstationeret igen?

”Fordi jeg kommer tæt på, hvad hele nødhjælpsbranchen handler om, og ser, hvad hjælpen betyder for dem, der har brug for den. Når man sidder i et sekretariat i Danmark, kan man godt føle sig langt væk fra den virkelighed, man har som arbejdsområde i mit felt. Det kan selvfølgelig også være barskt. Det sidste års tid har vi haft en massiv tilstrømning af flygtninge fra Sydsudan til Uganda, og det er folk, der har det rigtig skidt. Det tærer på resurserne. Både for organisationen og for mig.”

? Hvordan har dine børn det med at bo i et andet land?

”I starten kunne de komme hjem fra den internationale skole og beskrive legekammeraterne som ’ham, der er brun i huden’. Nu er det jo det mest naturlige i verden for dem at omgås

andre kulturer. Den betragtning er jeg glad for, at de får tidligt.”

? Hvordan ser din økonomi ud?

”Vi kan ikke lægge penge til side, som jeg egentlig havde håbet på – vi lever så også kun af min indkomst. Min mand arbejder ikke, men de her stillinger er heldigvis designet efter, at kun én arbejder. Så vi har fx gratis bolig og bil stillet til rådighed.”

? Er leveomkostningerne ikke lavere end i Danmark?

”Jo, mange dagligvarer er billige. Kød og grøntsager koster ikke så meget, men der er også ting, som er dyre, fordi de skal importeres. Og med to 10-11-årige, der spiser en halv pakke cornflakes hver morgen, kan det godt løbe op, når en pakke koster 60 kroner.”

? Er der noget, du savner fra Danmark?

”Ja, jeg savner min familie og mine venner. Og tebirkes, som jeg spiser mange af, når jeg er hjemme.”

? Hvornår skal du hjem igen?

”Min kontrakt løber indtil 2018. Så må vi se, hvad der sker derefter. Enten forlænger vi. Eller også skal jeg hjem i en ny lederstilling.” ■



”I starten kom børnene hjem fra skole og beskrev en kammerat som ’ham, der er brun i huden”

KARIN ELISABETH LIND

Cand.scient.soc. i international udvikling og miljøplanlægning. Har arbejdet hos Care Danmark og som program- og sekretariatschef i Verdens Skove. Nu landechef i Uganda, Folkekirkens Nødhjælp.



Af Tine Santesson / Foto Privat

Steen Hjortholm havde ingen planer om en international karriere, da han af en medstuderende lod sig overtale til at søge en traineestilling hos ØK i Malaysia. Men lige siden har han arbejdet i udlandet – primært for den amerikanske tobaksvirksomhed Philip Morris International. Senest som adm. direktør i Rumænien og nu som Vice President for HR i Moskva. Før det har han været omkring Schweiz, Ungarn, Sydafrika, Israel og Jordan. Hans danske hustru og tre børn følger med ham.

? Har din karriere formet sig, som du havde forestillet dig?

”Nej, slet ikke. Jeg læste cand.merc.mat. med fokus på matematik og finansiering, men hoppede direkte ind i salg og marketing. Og nu sidder jeg som øverste personaleansvarlige for 4.200 ansatte i Rusland. Min internationale karriere gav hurtigt jobmuligheder på et

”Jeg er nok lidt bange for at komme tilbage til Danmark”

Steen Hjortholm har ikke arbejdet i Danmark, siden han blev kandidat for 23 år siden. Lige nu har han base i Moskva, hvor han er Vice President hos Philip Morris International. Og et job i Danmark bliver det næppe til.

højt niveau, hvor jeg nok skulle have været startet fra bunden i Danmark.”

? Hvad er de særlige kendetegn ved arbejdskulturen i Rusland?

”Kulturen er meget hierarkisk, men det er

noget, jeg med min skandinaviske baggrund prøver at gøre op med. Uanset hvilket land jeg har arbejdet i, har jeg forsøgt at bryde med den *power distance*, der ligger mellem ledere og medarbejdere – men det kræver en lidt større indsats her.”

? Hvordan ser dit netværk ud?

”Det er nok både en styrke og en svaghed – men fordi jeg arbejder i en koncern med 80.000 ansatte globalt og har været i så mange lande, er en stor del af mit netværk inden for virksomheden.”

? Hvordan ser din økonomi ud i forhold til, hvis du var blevet i Danmark?

”Der er nok ingen tvivl om, at jeg opererer i en tungere lønklasse, end hvis jeg havde siddet i Danmark. Men det er ikke kun, fordi jeg arbejder i udlandet – det har også betydning, at jeg arbejder på højt niveau i en

amerikansk virksomhed. Så når jeg bliver tilbudt et nyt job, er det ikke økonomien, der er afgørende, men mere jobindhold og udviklingsmuligheder.”

? Overvejer du at vende tilbage til Danmark?

”Ikke umiddelbart. Jeg må erkende, at jeg nok er bange for at komme tilbage til Danmark. Selv om jeg har dansk pas og sommerhus i Danmark, så er mit netværk relativt lille. Og fra danske venner, der er vendt tilbage til Danmark, ved jeg, hvor svært det er for dem at få værdsat de kvalifikationer, de kommer hjem med – mange af dem har i det hele taget svært ved at finde et job, hvilket jo er lidt ironisk, i betragtning af at dansk erhvervsliv ofte udtaler sig om behovet for international erfaring.” ■

STEEN HJORTHOLM

Cand.merc.mat. Startede sin karriere i ØK i Malaysia, men har de seneste 21 år arbejdet for Philip Morris Int'l forskellige steder i verden. Nu er han Vice President for HR i Moskva.

”Jeg kan slet ikke se, hvilket job jeg skulle have i Danmark”

Når man som **Marie Simonsen** er inde i EU-systemet, er karrieremulighederne mange. Lige nu arbejder hun i en Brexit Task Force. Men arbejdskulturen i EU-systemet kan ikke skæres over én kam – det betyder meget, hvor chefen kommer fra.

Af *Tine Santesson* / Foto *Privat*

Allerede i studietiden arbejdede Marie Simonsen i Bruxelles. Manden er fransk, og børnene taler flydende fransk og dansk. Og for at undgå, at de kommer til at leve i en 'boble', går de i almindelig belgisk skole og ikke i Europaskolen som mange andre børn, hvis forældre arbejder i EU-systemet.

Marie Simonsen har selv været i både Bruxelles og Luxembourg i 19 år, heraf 13 år i EU-institutionerne.

? **Hvad tænker du om din videre karriere i Bruxelles?**

”Mit mål lige nu er en kontorchefstilling. Men det er ikke til at sige, hvornår lejligheden byder sig, for der er så mange hensyn at tage – først og fremmest kompetencer, men fx også nationalitet og køn.”

? **Hvad var den største udfordring, da du flyttede fra Danmark?**

”Dengang var alt bare så spændende, og jeg var åben for det hele. Det er først med årene, at jeg er begyndt at brokke mig over ting, der ikke er som i Danmark. Nu ser jeg de store huller i vejene og skraldet på gaderne og bliver irriteret over den offentlige administration, der ikke er så velordnet som den danske – i hvert fald som jeg husker den.”

? **Hvordan er arbejdskulturen?**

”Det er meget forskelligt, alt efter hvilken nationalitet din chef har.

Vi arbejder i en flad struktur i vores Brexit Task Force med kun én chef og en næstkommanderende og resten ligestillede. Men det er usædvanligt. Man kan fx have en sydeuropæisk chef, der møder sent, men som til gengæld arbejder til meget sent ud på aftenen. Og som selvfølgelig forventer, at man altid står til rådighed.”

? **Hvor meget arbejder du?**

”Jeg møder klokken 8.15 og er som regel hjemme klokken syv om aftenen. Og det kan også godt blive senere. Men både min mand og jeg holder weekenden fri – og så er der intet samvær med børnene.”

? **Hvordan får I det til at hænge sammen, når I begge arbejder så meget?**

”Vi har hjælp til rengøring. Og så har vi en uundværlig *nanny*. Hun henter børnene og laver mad til dem, og hun hjælper os også, hvis børnene er syge. Vi har jo ingen bedsteforældre at trække på.”



? **Kunne du forestille dig at komme til Danmark og arbejde på et tidspunkt?**

”Nej, jeg har arbejdet så mange år i det her system, at jeg slet ikke kan se, hvilket job jeg skulle have. Dansk jura ligger jo langt væk fra mig nu. Jeg tror også, at det ville blive svært for min mand at blive en del af det danske samfund. Men mine børn er rigtig glade for Danmark, og min ældste datter taler allerede om, at hun gerne vil læse i Danmark. Så det kan være, at det bliver børnene og ikke mig, der kommer til at bo der.” ■

MARIE SIMONSEN

Cand.jur. Har arbejdet hos Uni-Europa, EU-Domstolen og Europa-Kommissionen, hvor hun har haft flere forskellige job. Lige nu arbejder hun i en Brexit Task Force med borgernes rettigheder.

NYE OVERENSKOMSTER PÅ PLADS:

Arbejdsgivere betaler stadig for frokosten

Det store tema i **de private overenskomstforhandlinger** har været at afværge arbejdsgivernes massive krav om at skære i fridage, øge arbejdstiden og inddrage den betalte frokost.

Af *Tine Santesson* / Foto *Nicolai Howalt/Scanpix*

De forsøgte i 2014, og i år har arbejdsgiverne på de store private Djøf-arbejdspladser igen stillet krav om at sløjfe den betalte frokost, som mange overenskomstdækkede privatansatte djøfere har.

Men det fik arbejdsgiverne ikke held med, fortæller chefkonsulent i Djøf René Óli Rasmussen.

”Det store tema i overenskomsterne har været frihed, og for os har det handlet om at få afværget arbejdsgivernes massive krav om at *stække* friheden – og det er lykkedes i stort omfang,” siger han.

Hos TDC har mere frihed også været på forhandlingsbordet. AC’ernes fællestillidsrepræsentant, Zanne Stensballe, fortæller, at AC-gruppen forud for forhandlingerne gennemførte en spørgeskemaundersøgelse for at finde ud af,

hvad medlemmerne mente, der især skulle lægges vægt på.

”Her var mere frihed et fremtrædende punkt. Både et udtalt ønske om sikring af afspadsring eller udbetaling af merarbejde og flere fridage. Så vi er meget glade for, at det er lykkedes – også at få en ekstra fridag,” siger hun.

Ledelsen i TDC har også bragt den betalte frokost på banen både forud for årets forhandlinger og ved overenskomstforhandlingerne for tre år siden. Men det er aldrig endt på forhandlingsbordet. I år var ledelsens udspil, at gamle medarbejdere beholder deres betalte frokost, mens nye medarbejdere selv skal betale deres.

”Men det kunne vi ikke blive enige om, og derfor udgik det meget hurtigt af forhandlingerne,” fortæller Zanne Stensballe.

Tror du så, at diskussionen om den betalte frokost er lagt død hos jer nu?



”Vi fik et lille rungende ja. Kun 23-55 % stemte, men næsten alle stemte ja”

Tillidsrepræsentant Zanne Stensballe, TDC.

”Ja,” lyder det korte svar.

René Óli Rasmussen er ikke helt sikker på, at den betalte frokost nu er helleg på de andre private arbejdspladser.

”Den kan godt poppe op igen, for jeg tror ikke, vi kommer til at arbejde mindre. Men meget afhænger også af, hvordan det går med de offentlige overenskomster næste år.”

Svært at få høje lønstigninger

Men det er ikke bare frokost og frihed, parterne skulle blive enige om. Den



ET UDPLUK AF OK-RESULTATERNE

Pensam:

En samlet stigning i pension og løn på 1,9 pct. pr. 1. april 2017, 1,95 pct. pr. 1. april 2018 og 2 pct. pr. 1. april 2019.

TDC:

Parterne vil undersøge, om det er muligt at indføre en bestemmelse om øget arbejdstid. I givet fald kan medarbejder og leder indgå en aftale om øget arbejdstid op til 42 timer om ugen, mod at lønnen øges forholdsstmæssigt.

Københavns Lufthavne:

Mulighed for betaling af væsentligt merarbejde, selvom der er aftalt jobløn.

CSC:

Ved masseafskedigelse har der hidtil været en ubetinget ret til at blive genansat i 12 måneder fra opsigelsestidspunktet, hvis en ledig stilling kunne bestrides efter seks måneders oplæring. Den ret findes ikke mere.

DR:

Mulighed for at søge om frivillig fratrædelse forud for afskedigelsesrunder.

KAMPEN OM DEN BETALTE FROKOST I DR

I DR er den betalte frokost ikke indskrevet i overenskomsten, og det kom der ballade ud af for et par år siden.

Medarbejderne i DR havde lønede frokostpauser, allerede inden de første overenskomster blev indgået i 1962. I forbindelse med en spareplan i 2015 hævdede ledelsen, at den betalte frokostpause var en kutyme, som kunne opsiges med tre måneders varsel. Fagforeningerne, herunder Djøf, mente derimod, at den betalte frokost efterhånden havde samme status som en ret til overenskomsten.

Sagen endte i voldgiftsretten, der i februar i år afgjorde, at den betalte frokost ikke kan fjernes, medmindre det aftales i en ny overenskomst.

rene løn er også blevet diskuteret. Her er det ikke blevet til de lønstigninger, som nogle måske havde drømt om.

”Mange medlemmer har ment: ’Nu har vi holdt for under krisen, så det må være på tide, at der kommer noget ekstra til os.’ Men dér har arbejdsgiverne ikke været helt så imødekommende. Jeg havde også gerne set nogle højere lønstigninger, men i forhold til den situation, som mange af arbejdsgiverne står i, mener jeg, vi har fået et hæderligt og flot resultat,” siger René Óli Rasmussen.

Om selv om nogle måske har måttet æde en lønstigning, der blev mindre end forventet, er overenskomsterne stemt hjem med ’store ja’er’ hele vejen rundt, fortæller han. I TDC er Zanne Stensballe også tilfreds med resultatet af deres nye overenskomst.

”Vi har fået et lille rungende ja. Rungende, fordi næsten alle, der stemte, stemte ja. Lille, fordi svarprocenten lå

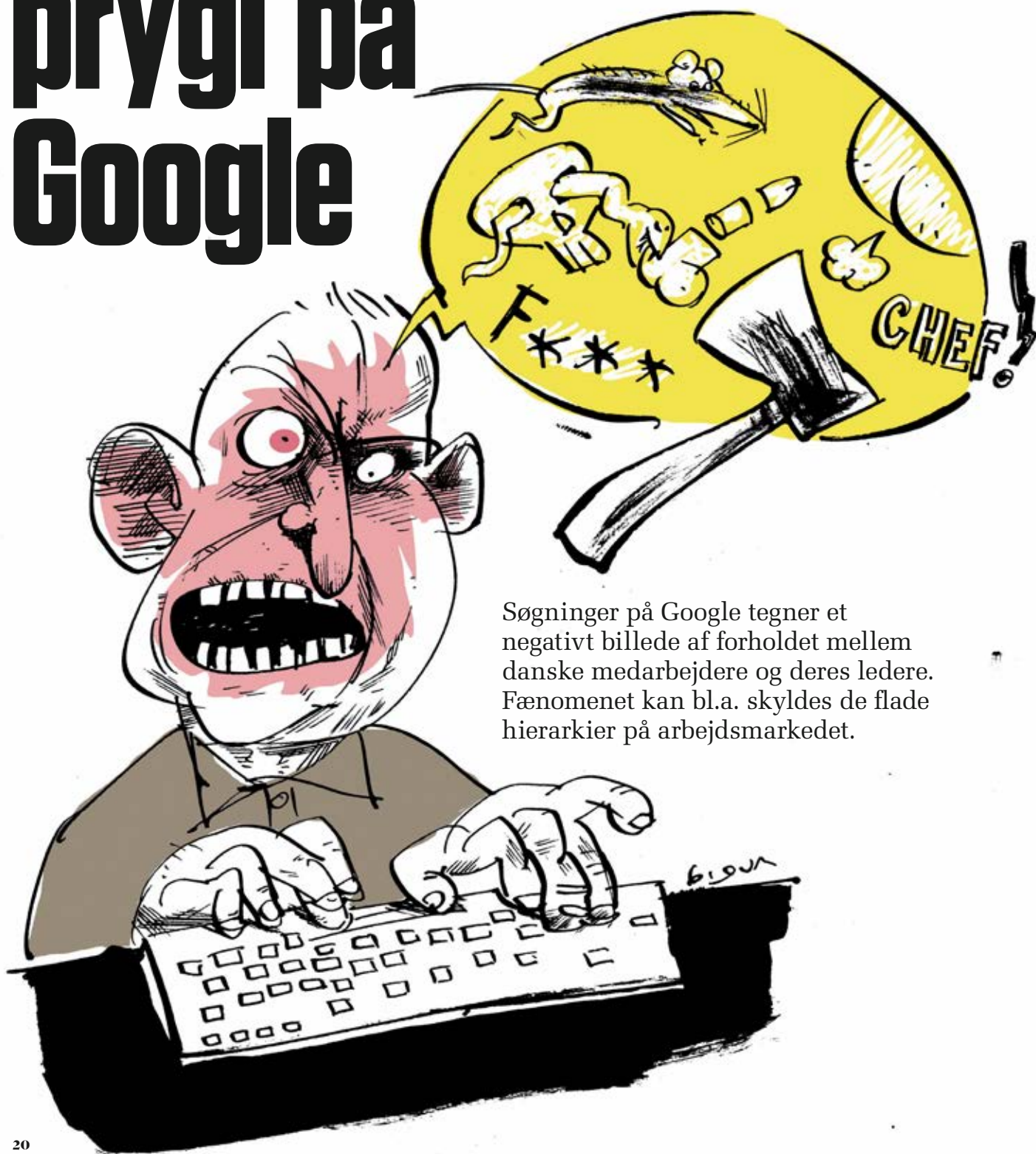
mellem 23 og 55 procent blandt de forskellige AC-grupper.”

”Der kan ske meget på tre år”

De private overenskomstforhandlinger foregår hvert tredje år, så vi når frem til 2020, før der skal forhandles igen. Men måske kommer der som noget nyt og så til at ske noget i den mellemliggende periode, spår chefkonsulent i Djøf René Óli Rasmussen.

”Lige nu står vi et ret interessant sted. Der sker så meget med disruption og robotter, så jeg vil tro, at arbejdsgiverne kommer med et krav om, at parterne tilpasser overenskomsterne løbende, så de passer til udviklingen. For der kan ske rigtig meget på tre år. Så vil det til gengæld være et krav fra vores side, at arbejdsgiverne efteruddanner vores medlemmer løbende.” ■

Chefen får prygl på Google



Søgninger på Google tegner et negativt billede af forholdet mellem danske medarbejdere og deres ledere. Fænomenet kan bl.a. skyldes de flade hierarkier på arbejdsmarkedet.

De alternative forslag, Google kommer med, når man søger på 'min chef', afslører, hvad folk oftest skriver og søger på om deres chefer.



Af **Thomas Davidsen** / Illustration **Claus Bigum**

Taler grimt til mig, lyver, vil ikke udbetale min løn.

Dette er i skrivende stund de ikke specielt flatterende forslag, Googles algoritmer på søgningen 'min chef' spytter ud i den såkaldte autofuldførelse, der dukker op lige under søgefeltet. Forslagene er alt andet end tilfældige. De er baseret på et enormt antal data om, hvad folk skriver og søger mest på i hele Googles univers, som blandt andet inkluderer YouTube.

Ifølge professor på Datalogisk Institut Stephen Alstrup er der hård konkurrence mellem de globale søgemaskiner om, hvem der er den bedste til at gætte, hvad du også er interesseret i, når du foretager en søgning.

For at opnå maksimal brugervenlighed tager Googles algoritmer højde for især to ting, når de regner på autofuldførelsen, vurderer han. For det første en simpel rå optælling af, hvilke data søgemaskinen har på 'min chef' i hele Googles univers. For det andet, hvad du selv har søgt på.

"Hvis man vil tjekke, hvordan ens egne søgninger påvirker autofuldførelsen, kan man foretage det eksperiment først at søge på den almindelige browser, hvor algoritmerne medregner ens egne søgninger. Dernæst foretager man samme søgning i 'privat browsing', hvor algoritmerne nærmest ikke kommer på arbejde, fordi 'privat' netop betyder, at overvågningen af brugerens egen færden på nettet er frakoblet," fortæller Stephen Alstrup.

Tilbage står, at magtpersonen på arbejdet får en hård medfart af danske medarbejdere på internettet. Og det bliver ikke bedre, hvis man søger på det måske lidt mere neutrale 'min leder'. Her lyder Googles forslag:

Er dårlig, er psykopat, mobber mig, lyver.

Det negative slår stærkt igennem

Stephen Alstrup vurderer ikke, at man kan tage det entydigt negative billede, der tegner sig, som en egentlig dokumentation for forholdet mellem ledere og medarbejdere.

"Internettet er ikke proportioneret til vores virkelighed af den simple grund, at det negative og det specielle relativt set får meget mere opmærksomhed end det positive og det almindelige. Du søger ikke på 'min Samsung telefon virker'. Du søger på, at den er i stykker. Og der er mange flere søgninger på 'homoseksuel', end der er på 'heteroseksuel', selvom virkeligheden er anderledes.

"Når det er sagt, så er det alligevel bemærkelsesværdigt, hvad algoritmerne foreslår om chefen, fordi det er baseret på så mange data," siger Stephen Alstrup.

Noget tyder på, at den ublide medfart, de danske ledere får af deres egne medarbejdere, ikke udelukkende skyldes internettets tendens til fri negativ udblæsning.

Foretager man samme søgning på engelsk – 'my boss' – i privat browsing og dermed upåvirket af egne søgninger, er det helt anderledes tilforladeligt, hvad Google foreslår. I skrivende stund kommer den første negative udladning – 'my boss hates me' – først på fjerdepladsen. Dette forslag lå 24 timer før på en femteplads, med det positive – 'my boss, my hero' – på en fjerdeplads. De to forslag har byttet plads, og sådan kan det skifte fra dag til dag.

Flade hierarkier skaber mistillid

Lektor i ledelses- og organisationspsykologi på Aalborg Universitet Claus Elmholdt er, da han først har forstået, hvordan Googles autofuldførelse virker, ikke i tvivl om, at algoritmerne tegner et billede af et latent anspændt forhold mellem danske ledere og medarbejdere.

"De såkaldt flade hierarkier på det danske arbejdsmarked har fået os til at fortrænge, hvor meget den formelle magt stadig betyder. Det er

“Ledere i dag taler nødtigt om, at de har magten. Men tag ikke fejl af, at magtforholdet fylder enormt i medarbejderens bevidsthed”

Claus Elmholdt, lektor i ledelses- og organisationspsykologi på Aalborg Universitet



det forhold, jeg vurderer, slår igennem på søgningerne. Her får man et kig lige ned i alt det, der kan opstå i hovedet på en ansat, der pludselig er sig pinligt bevidst, at man har en person over sig, som bestemmer,” siger han.

Der er opstået en udbredt mistillid i Danmark mellem medarbejdere og ledere, som har sin dybeste rod i magtudøvelse, der ikke bliver vedstået, vurderer Claus Elmholdt.

“Ledere i dag taler nødtigt om, at de har magten. Det forhold har vi gemt godt af vejen i et anerkendende paradigme, som skilter med blød coaching, selvledelse og medinddragelse. Men tag ikke fejl af, at magtforholdet fylder enormt i medarbejderens bevidsthed. Ofte mere end medarbejderen selv er klar over.

Sene mails intimiderer

Frygten for, at arbejdsgiveren læser ens mails, og alle andre former for skjult overvågning er blot en af de udbredte årsager til, at medarbejdere i dag går på arbejde med en følelse af, at lederen kan komme krybende ind på dem bagfra.

“En mail kl. 23.20 en tirsdag aften synes ikke af noget særligt for chefen, der har sendt den. Men for medarbejderne kan det opleves som voldsomt intimiderende,” siger Claus Elmholdt,

som bidrager med kapitlet ‘Når ledelse bliver klam’ i en antologi, der udkommer til efteråret med den provokerende titel ‘Det ækles etik’ (Akademisk Forlag).

“Det er stærke ord, vi har valgt at tage i brug, for at beskrive de meget ubehagelige kropslige reaktioner, medarbejdere oplever, når de føler sig presset i bund af en magt, der stiller sig an på en illegitim måde,” siger Claus Elmholdt.

I kapitlet citeres en medarbejder, som har fået pseudodemokratiet på arbejdspladsen galt i halsen: *Jeg får decideret kvalme, når jeg ser stakken af gule, røde og grønne post-it sedler, tusser og whiteboards, der er linet op til brainstorm og gruppearbejde.*

I denne sammenhæng er det mindre interessant, om medarbejderne har ret eller ej, mener Claus Elmholdt.

“Måske er der her tale om ledere, der foregiver en demokratisk proces, måske ikke. Det vigtige er, at det opleves sådan af medarbejderen,” siger Claus Elmholdt.

Ledere minder om forældre

Et overset aspekt af de voldsomme både psykiske og fysiske reaktioner, medarbejdere kan opleve, når det handler om chefen, er mere dybdepsykologisk, mener professor på Institut for Mennesker og Teknologi på

Roskilde Universitet, Steen Visholm.

“Vi har alt for lidt opmærksomhed på, at vores forhold til lederen – på niveau med forældre, partnere, søskende og nære venner – hører med i den lille håndfuld basale relationer, som kan sætte os i tilpas meget alarmberedskab til, at tolkninger kan få frit løb,” siger han.

“Vi gør det alle – tillægger andre mennesker egenskaber, de i virkeligheden ikke har. Fejlfortolker situationer, fordi de går gennem et filter af vores tidligere erfaringer og kommer forvrængede ud på den anden side. Og nu hører vi noget andet end det, der rent faktisk blev sagt. Oplever noget andet end det, situationen reelt indeholder. Inden for psykologien er denne menneskelige egenskab helt central og går under betegnelsen ‘overføringer’,” fortæller Steen Visholm.

“Især oplevelser i den tidlige barndom afgør, hvad vi som voksne overfører på andre, og hvilke situationer som får os til det. Hvis man står i en situation på sit arbejde og fx føler sig overset af sin leder, så vil tidlige oplevelser køre ind over de fleste menneskers bevidsthed. Typisk vil toplederen minde én om forældrene, mens mellemlederen snarere minder én om ældre søskende, som er blevet forfremmet i hierarkiet. De kan påtage

sig en vis autoritet en enkelt aften, hvor forældrene er ude, men så er forventningen også, at der skal være slik og cola. Hvis storesøster pludselig snakker om sund mad, opleves det som forræderi,” siger Steen Visholm og fortsætter.

”Forholdet til øverste leder – forældrene – er mere magisk. Det er præget af enten grænseløs beundring eller oprør, ikke så meget ind imellem. Har man den slags oplevelser med sig fra barndommen – og hvem har ikke det? – kan man meget vel komme til at gennemspille scenerne igen, nu på arbejdspladsen.”

Derudover må man ikke glemme selve samfundsudviklingen, som fuldstændig har ændret forholdet mellem ledere og medarbejdere, vurderer han.

”Det er ikke mere end et halvt århundrede siden, at medarbejdere kun ganske sjældent så deres leder. Han – for det var en mand – holdt sig inde på kontoret. Den lange vej op til chefen gjorde, at han blev opfattet som et overmenneske, positivt eller negativt. Genstand for næsegrus beundring eller had. Superklog eller meget ond. Det ændrede sig, da fjernsynet kom til. Nu kunne man pludselig se ledernes ansigter. ’De er jo egentlig

bare helt almindelige mennesker’, tænker man så. Mange reagerer med at blive skuffede over at se chefen nede fra piedestalen. Og derfra starter en helt ny historie om lederrollen, som ikke længere per automatik indgyder respekt,” siger Steen Visholm. ■



Tv-show førte til drømmejobbet

Janus von Platen-Hallermunds karriere kørte på snorlige skinner i et stort telefirma, indtil han var med i kokkekonkurrencen Masterchef. Nu arbejder han i et noget mindre vinfirma og har ikke fortrudt det et eneste sekund.



Af Mads Matzon / Foto Lars Bahl og Metronome/TV3

Der står vinflasker på alle kontorbordene i det gamle andelsmejeri uden for Kokkedal i Nordsjælland.

Bygningen, der førhen husede mælk, ost og mejeriarbejdere, lægger nu kvadratmeter til firmaet Erik Sørensen Vins hovedkontor og lager. Mælken er blevet til vin, og Janus von Platen-Hallermund blev i marts måned marketingchef i firmaet. Janus giver en rundtur forbi spyttespande, vinglas og lageret med flasker for 25 millioner kroner og slutter af i de aflåste kælderlokaler med ekstra dyre vine.

Inden han begyndte i vinjobbet, var han seniorkonsulent i Telenor.

”Det gik rigtig godt karrieremæssigt i Telenor. Jeg havde været der i tre år og var på en liste over toptalenter i virksomheden. Jeg havde også fået tilkøbt en af vores direktører som mentor.”

Han syntes dog, at telebranchen begyndte at være lidt kedelig, og han

var blevet i tvivl om, hvorvidt han skulle blive i en stor virksomhed med alt, hvad der hører sig til af bureaukrati og politisk spil. Han tænkte, at en mindre virksomhed måske kunne give ham et større råderum.

Rent privat er han lidt af en vin- og madnørd og har blandt andet opmagasineret 130 flasker vin i en gammel bunker på Østerbro. En dag tog han og en ven på madmesse.

”På messen var der en stand for Masterchef, og de to kvinder, der stod der, fik charmeret os til at melde os til tv-programmet som deltagere. Det gik slag i slag, og pludselig stod jeg foran et tv-kamera og lavede mad.”

Han endte på en ottendeplads ud af 36 deltagere, men endnu vigtigere mødte han salgschefen i Erik Sørensen Vin, som også deltog i konkurrencen. Under en vinsmagning fortalte han Janus, at de søgte en ny marketingchef i firmaet. Janus søgte jobbet og fik det.

”Jeg overvejede meget, om jeg skulle gøre det, for jeg tænkte, at det

kunne være at gå på kompromis med min karriere. Jeg gik jo fra det gode og sikre valg i Telenor til en mindre virksomhed. Jeg frygtede også for at gå ned i løn, men den frygt viste sig ikke at være berettiget.”

Som 28-årig er han nu marketingchef, hvilket han betvivler, at han kunne være blevet i Telenor – i hvert fald ikke så hurtigt. Desuden arbejder han med vin, hvilket han virkelig brænder for.

”Jeg har produceret mere end 500 PowerPoints i løbet af mine tre år i telebranchen, og vi talte altid en masse om strategi. Det var ikke altid, at jeg følte, at det blev til noget bagefter. Her i vinfirmaet er der også strategi, men vores vinsmagninger og Facebook-kampagner er samtidig meget håndgribelige og noget, jeg kan se resultatet af med det samme.” ■

Janus von Platen-Hallermund er kandidat i international marketing fra Aalborg Universitet.

? Hvad laver du som marketingchef?

"Jeg har ansvaret for al marketing og onlinesalg. Jeg er med til at skrue op for vores brug af Facebook og får produceret en masse professionelle videoer. Jeg vil rigtig gerne øge vores digitalisering og ser blandt andet på nye og spændende teknologier inspireret af andre brancher end den traditionelle vinbranche."



? Drikker I på jobbet?

"Et par gange om ugen smager vi på vin. Det er primært sælgerne, men jeg gjorde det også en del i starten. Vi spytter selvfølgelig altid vinen ud igen. Det er vigtigt, at vi ved, hvordan vinene smager, og at vi kan teste, hvad vi vil have hjem til sortimentet."



? Hvad skal man huske, når man serverer vin?

"Husk at parre vinen og maden – de skal enten matche eller modspille hinanden. Vinen kan smage godt alene, men endnu bedre sammen med den rigtige mad, og maden smager bare endnu bedre sammen med den rigtige vin."



? Hvordan var det at være med i Masterchef?

"Jeg har normalt ingen problemer med at holde oplæg foran en masse mennesker, men det var vildt angstprovokerende at skulle ind og lave mad foran dommerne. Det var en stor udfordring."



GADGETS & APPS

Af Morten Bay, teknologiforsker, journalist og forfatter



Større skærm – samme kropsstørrelse

Apple har opdateret sine iPads for professionelle, der ikke så overraskende hedder iPad Pro. Der er især sket noget interessant ved den mindste af de to størrelser. Normalt har iPad Pro en skærm på henholdsvis 9,7 og 12,9 tommer. Men den førstnævnte skærm er nu vokset til 10,5 tommer, uden at selve kroppen er blevet større. Derudover har begge udgaver af iPad Pro fået nye processorer, der gør dem 30 procent hurtigere, og skærmen har fået større farvedynamik. Skærmen kan nu også opdateres op til 120 gange i sekundet, hvilket ikke bare gør hurtige bevægelser på skærmen flottere, men også gør det muligt at bruge iPad-pennen Pencil mere præcist. De danske priser starter ved 5.599 kr.

Verdens tyndeste hybrid-laptop

Kan man godt lide lette laptops, der også kan fungere som en tablet, har ASUS netop lanceret en pc, der er værd at overveje. Producenten siger selv, at det er den tyndeste laptop af sin art, men det betyder ikke, at der er skruet ned for ydelsen indvendigt. I ASUS Flip S sidder der en i7-CPU fra Intel, og den kan fås med helt op til 1TB SSD-lager. Den 13,3 tommer store skærm kan håndtere en opløsning helt op til 4K, hvilket stadig er en sjældenhed i bærbare computere, og batteriet holder til 13 timers brug. Men det helt store salgargument er uden tvivl, at den kun er 10,1 mm tynd på det tykkeste sted og vejer 1,1 kilo. Den kommer til Danmark i august og kommer til at koste 12.999 kr.



/ LOST IN TRANSLATION:

Danmark snydes for intelligente højttalere

Apple har annonceret produktet HomePod, der er et svar på Amazons Echo-højttaler og Googles rival, Home. Alle tre har det til fælles, at de har indbyggede virtuelle assistenter, man kan tale med. Disse assistenter kan svare på spørgsmål om alt fra vejret til konvertering af måleenheder, spiller musik på kommando og gør det muligt at styre de intelligente enheder i ens hjem med stemmen. Men bare ikke i Danmark. Ligesom Echo og Home kommer HomePod nemlig ikke til Danmark lige foreløbig. Echo har nu

været på markedet i tre år, og der er stadig ikke udsigt til, at den kommer til Danmark. Måske er det, fordi tech-firmaerne tror, vi ikke kan forstå engelsk i Danmark. Måske er det af andre årsager. Men snydt, det bliver vi.



/ APPS Disse apps skal du downloade i denne måned:



Google Assistant

🍏 iOS 🤖 Android

Det er måske ikke så underligt, at Google Assistant kan findes på moderne Android-telefoner. Men at den nu også er tilgængelig til iOS, er måske lidt mere specielt. Dermed kan iPhone-brugere downloade et alternativ til Siri, der er baseret på Googles kunstige intelligens og kan integrere sig tæt med ens Gmail-konto og Google-kalender, hvis man bruger disse. Modsat Siri taler den dog kun engelsk.



Neutron

🤖 Android

Er man musikelsker, er det ikke altid, at musikstreaming-tjenester som Spotify leverer den lyd-kvalitet, man gerne vil have. Har man fx købt såkaldte hi-res- eller lossless-filer i feinschmecker-musikbutikker online, kan man lagre disse på sin smartphone og afspille dem med Neutron. Ud over at kunne håndtere musikfiler i høj lyd-kvalitet har den også alle de equalizer- og afspilningsfunktioner, man kan ønske sig.



Audm

🍏 iOS – kommer snart til Android

Hvis du er typen, der holder af at læse engelsksprogede medier for at få et internationalt perspektiv, kan Audm være noget for dig. Tjenesten leverer long-read-artikler fra nogle af verdens mest respekterede medier, men indtalt af professionelle lyd-bogs-oplæsere. På den måde kan du lytte til dem, mens du kører bil, laver mad eller på anden vis bruger hænderne til noget andet.

En ny slags djøfere på vej ud i job

De kom med en professionsbachelor og har bygget en juridisk kandidateksamen ovenpå. Nu er de nye cand.soc.er i jura kommet til et afgørende punkt: Kan arbejdsgiverne se fidusen?



Tobias Riis er blandt de første, der kan kalde sig cand.soc. i jura. Han bliver kandidat til august, men han har allerede sikret sig et job.

Af Tine Santesson / Foto Ernst Tobisch

De første cand.soc.er i jura skal nu ud og afprøve deres færdigheder. Det er to år siden, det første kuld på 60 studerende stempede ind på Juridisk Fakultet på Københavns Universitet. I bagagen havde de en professionsbachelor som fx socialrådgiver eller finansbachelor, og på kandidatuddannelsen har de valgt enten den velfærdsretlige eller den merkantile retning.

Om ganske kort tid kan de kalde sig kandidater, og en af dem er Tobias Riis. Han har en professionsbachelor i international handel og markedsføring og bygger ovenpå med en samfundsvidenskabelig kandidatgrad i jura, så fra august måned kan han kalde sig cand.soc. i jura.

Selv om kontrakten ikke er skrevet under endnu, er Tobias Riis allerede blevet lovet en ansættelse hos den arbejdsgiver, hvor han har studiejob. Her bliver han bl.a. ansvarlig for firmaets serviceaftaler. Han mener i det hele taget, at han og hans medstuderende har gode muligheder, når de skal søge job.

”Arbejdsgiverne kender jo ikke uddannelsen endnu, så de ved ikke, hvad det er, vi kan. Det betyder selvfølgelig, at vi skal forklare og vise dem det. Min arbejdsgiver har set styrken i mine praktiske erfaringer med handel og mar-

keting kombineret med det juridiske, for juraen spiller jo ofte ind, når man fx skal lave indkøbs- eller marketingstrategier.”

Louise Victoria Johansen, der er uddannelsesansvarlig på studiet, forklarer, at den nye uddannelse er blevet til, fordi der har været et ønske om, at professionsbachelorer også kan tage en kandidatgrad. Og ikke mindst fordi arbejdsgiverne har efterlyst en praksisnær faglighed kombineret med en juridisk overbygning.

Men tror du så også, arbejdsgivere rent faktisk står parat til at aftage dem?

”Ja, det er min fornemmelse. De studerende har været ret succesfulde med at få studiejob. De har typisk været i konkurrence med jurastuderende og har ofte vundet stillingen.”

Louise Victoria Johansen peger fx på en studerende, der har været socialrådgiver, og som løb med en studenterstilling i Region Hovedstadens Psykiatri juridiske afdeling. Hun ser også for sig, at en del af de nye kandidater vender tilbage til deres socialrådgiverfag som mellemledere.

Når det gælder de kommende kandidater fra den merkantile retning, er hun heller ikke nervøs.

”Der er ingen tvivl om, at små- og mellemstore private virksomheder kunne have rigtig god gavn af dem, fordi de har så bred en viden og erfaring. Og jeg

har også hørt, at der er gode muligheder inden for HR-branchen. Her vil man typisk vælge dem, der kender til arbejds- og ansættelsesret og samtidig har en fornemmelse for det marked, som virksomheden beskæftiger sig med.”

Tobias Riis kan ikke blive advokat og nok heller ikke juridisk embedsmand, men han kan gå efter stillinger, hvor han kan slå på, at arbejdsgiverne ikke behøver at tilkøbe juridisk bistand, hvis de ansætter ham.

Der er rift om studiepladserne. I år har næsten 200 ønsket en plads, fortæller Louise Victoria Johansen.

”Men vi er havnet på to hold med i alt 72 studerende, for vi vil gerne lige se, hvor vores kandidater havner henne – og selvfølgelig vil vi også gerne se, om vores fornemmelse af, at de kan afsættes, rent faktisk holder stik.” ■

FAKTA:

► Uddannelsen hedder 'samfundsvidenskabelig kandidatuddannelse i jura', og titlen bliver cand.soc. i jura.

Man kan hverken blive advokat eller dommer som cand.soc. i jura.

Læs mere: bit.ly/CandSocJura





VERDENSMAND I WASHINGTON

Ulrik Bie har altid haft blikket rettet ud mod verden. Nu har han forladt Nykredit og Danmark for at gøre karriere som økonom i USA. Her har han fået vendt op og ned på meget – bl.a. sin tilgang til økonomiske modeller.

Af *Birgitte Borup*
Foto *Zoltan von Heynigen*

Lokalerne signalerer ikke ligefrem hektisk, amerikansk speederen-i-bund-karriere. Faktisk er der umådeligt stille her i de halvtomme, hvidmalede gange hos Institute of International Finance (IIF) i Washington D.C., hvor Ulrik Bie tager imod.

”Jeg indrømmer gerne, at det var noget af en omvæltning at komme direkte fra det meget livlige handelsegulv hos Nykredit og rykke ind på et énmandskontor,” konstaterer han, mens vi sætter os ned.

Kontoret, som blev hans daglige arbejdsplads sidste forår, har han forsøgt at tilføre en smule dansk hygge. I hjørnet står et par orkideer, som han jævnlige tager med hjem til lidt kærlig pleje i sit lejede byhus, så de kan genblomstre – og på reolen sender en dannebrogfarvet hoptimist hjemstavnsvibrationer ud i det sterile lokale.

”Jeg prøver da at give det lidt liv. Da jeg kom herover, sad jeg vitterligt helt alene med en masse tomme lokaler ved siden af. Så det første, jeg gjorde, var at flytte mit team herhen, så vi kunne arbejde sammen på en mere personlig måde. Jeg tror, de andre synes, vi larmer og snakker meget. Her er kulturen sådan, at folk ofte ringer eller e-mailer til en person, der sidder få meter væk, men det gør jeg ikke. Vi skal tale sammen – det løser flere problemer,” siger han.

Gensyn med Washington

Små og store kulturelle forskelle har fyldt en del, siden Ulrik Bie sagde op som cheføkonom i Nykredit og fløj over Atlanten til en ny karriere. I dag er han cheføkonom for global makroøkonomi med ansvar for USA,

Eurolandene, UK og Japan, som han rådgiver IIF’s medlemmer om. Med jobbet i den amerikanske hovedstad fik han mulighed for at dyrke de globale spørgsmål, der altid har fået hans økonomihjerte til at banke ekstra passioneret. Samtidig fik han opfyldt et gammelt ønske om at rykke tilbage til byen, som han tidligere boede i under et arbejdsophold på den danske ambassade.

”Allerede dengang vidste jeg, at jeg skulle herover igen. Det var kun et spørgsmål om hvornår. Så da den her skræddersyede stilling dukkede op, var det bare at sige ja. Jeg havde et godt job, og timingen var ikke perfekt, men det er den aldrig. Livet har lært mig, at man skal slå til, når chancerne er der,” siger han.

Da Ulrik Bie sluttede hos Nykredit, var det med adrenalinen ruskende i

kroppen. Efter en række afsindigt travle år med bl.a. den globale finanskrise og gældskrisen i Grækenland sendte han bogstaveligt talt sin sidste analyse af sted på vej ud af døren. Hos IIF har han kunnet skrue tempoet en smule ned, men samtidig befinder han sig på en faglig motorvejsfletning, hvor alle hans interesser kører side om side.

”Jeg er dybt og inderligt interesseret i samspillet mellem politik og økonomi. Jeg har altid haft blikket rettet ud mod verden, og allerede i studietiden nørdede jeg hellere med reformer i Polen end Danmark,” siger han.

Den amerikanske hovedstad er som ventet et slaraffenland udi politik og økonomi, men Bie har også bemærket, at den er et lukket meningskredslob.

”Meget handler om at bekræfte hinanden i, hvad der er rigtigt. Jeg



At Trumps valgsejr kunne forbløffe folk i Washington så stærkt, viser ifølge Ulrik Bie, at der er meget langt fra hovedstaden til resten af landet.

har virkelig lært, hvor vigtigt det er at insistere på at stille de relevante spørgsmål og blive ved med at udfordre egen og andres tænkning. Ikke mindst efter Trump blev præsident,” pointerer han.

Osteklokken eksploderede

Da Ulrik Bie tidligt på den amerikanske valgaften stod på en af Washingtons barer med en øl i hånden, var det med en tydelig fornemmelse af, at noget uventet ville ske. Han var skeptisk over for den ubetvingelige tro på, at Hillary Clinton ville vinde, og at alt lige om lidt ville være 'business as usual'. Han havde hørt sine kolleger fra USA's landlige områder berette om massevis af mangeårige Demokrater, der pludselig stemte på Donald Trump, og ud på natten var overraskelsen en realitet. Glasset over den politiske osteklokke eksploderede.

”At valget af Trump var så stort et chok, viser med al tydelighed, at der er langt fra Washington ud til resten af USA. Den dagsorden, Trump stillede – lavere skatter,

deregulering, ny infrastruktur – den ønskede mange amerikanere, og det overså medierne og analytikerne.”

Hvordan har de store politiske overraskelser – Brexit og Trump – påvirket dit arbejde?

”De har påvirket mit syn på økonomi som disciplin. Jeg er blevet meget forsigtig med at basere noget som helst på gennemsnitstal. Hvis der er noget, de senere år har vist os, er det, at et gennemsnit dækker over en stadig større afstand mellem øverst og nederst. USA har jo haft en pæn gennemsnitlig formuevækst, men den omfatter kun en mindre gruppe af befolkningen. De

lavestlønnede – som afgjorde valget – har de facto oplevet et fald i formue og indtægt. Det er bare ét eksempel på, at gennemsnittet ofte er ligegyldigt. Det er spændvidden i en økonomi og det, der foregår ude i kanterne, der er spændende.”

Hvor meget påvirker dine personlige holdninger dig, når du analyserer?

”Tro, håb og kærlighed hører ikke hjemme i økonomiske analyser. Sådan er det bare! Jeg har mange venner i Storbritannien, og alle ved, at jeg synes, at Brexit var tåbelig. Så jeg giver da mine holdninger til kende. Men mit vigtigste bidrag er at give vores medlemmer det bedste beslutningsgrundlag, og så nytter det ikke at være drevet af følelser. Der må man træde et skridt tilbage. Når jeg

går til seminarer i tænketanke, har jeg oplevet, at folk bruger den første halve time på at diskutere, hvorvidt Donald Trump er sindssyg. Altså, den diskussion kan vi da godt bruge tiden på – men vi kan også vælge at se på, hvad der sker politisk, og forholde os professionelt til det.”

De seneste års politiske begivenheder, som Ulrik Bie diplomatisk kalder 'interessante', har gjort ham mere sikker på, hvorfor man ikke skal være skråsikker. Verden er blevet langt mere kompliceret, også for økonomer, og den tid, hvor man kunne kigge på tallene, sætte to streger under resultatet og gå ud med en analyse, er forbi, mener han. Økonomiske modeller kommer som regel til kort i en verden, som er under massiv forandring.

”Min tilgang er blevet mere baseret på mavefornemmelse, selv om ordet måske lyder dumt i denne sammenhæng. Men jeg gør mig umage

for at gennemskue, hvad tallene dækker over. Lige nu er ledigheden i USA fx ekstremt lav – men det fortæller ikke den fulde historie om de mange landområder, hvor de har det utroligt svært. Uden for de rige storbyer er den lavere middelklasse vokset sammen med bunden af samfundet, og der er gigantiske problemer med misbrug. Mange steder mangler de arbejdskraft, der kan bestå en narkotest. Det er noget af det, en økonomisk model ikke kan forklare. Økonomi er mere socialvidenskab end naturvidenskab,” vurderer han.

Samler på penge

På væggen over Ulrik Bie hænger beviset på, at han altid har været glad for penge. Ikke bare de luftige af slagsen, hvis bevægelser han analyserer, men i fysisk og kunstnerisk forstand. Han samler på pengesedler, og i glasrammerne, som han selv har monteret på kontorvæggen, blander valuta fra Sierra Leone sig med Hong Kong-dollars og den gamle danske halvtredser med karpefisker.

”Jeg har mindst dobbelt så mange sedler derhjemme. Det var en interesse, der begyndte, da jeg som nyuddannet fik job i Nationalbanken,” fortæller han.

Netop Nationalbanken blev det solide fundament i en karriere, der siden har sikret 45-årige Bie lidt af et drømme-CV. Egentlig var dansk og historie hans yndlingsfag i gymnasiet, men hans dansklærer opfordrede ham til at læse økonomi, da hun forudså, at mulighederne som cand.polit. ville passe godt til den ambitiøse elev. Hun fik ret. Han fokuserede energien mod den globale økonomi og kravlede op ad karrierestigen i et rask tempo. I løbet af sine ni år hos Nykredit blev han en populær analytiker i medierne, og journalisterne ringer stadig ofte, når komplicerede problemstillinger skal forklares for fru Madsen.

”Jeg har altid ment, at en økonoms fornemmeste opgave er at formulere

”ØKONOMI ER MERE SOCIAL-VIDENSKAB END NATURVIDENSKAB”



ULRIK BIE

- 45 år.
- Uddannet cand.polit. fra Københavns Universitet 1999.
- I dag cheføkonom, Global Makroøkonomi, Institute of International Finance (IIF), Washington D.C. IIF rådgiver bl.a. banker, hedgefonde og kapitalforvaltninger i 70 lande.
- Tidligere bl.a. cheføkonom og chef for Strategi og Makroøkonomisk Research i Nykredit, finansattaché på den danske ambassade i Washington D.C. og økonom i Nationalbanken.

”Nej, men på et tidspunkt skal jeg retur. Jeg er glad for USA, og jeg kommer aldrig til at fortryde min tid her. Men jeg savner da at være på en dansk arbejdsplads, og jeg savner selvfølgelig også venner og familie. Så når tiden er moden, og det rigtige byder sig ... er det ikke sådan, man siger?,” smiler han og sætter Dannebrogshoptimisten tilbage på hylden.

Den bliver stående lidt endnu. ■

komplicerede problemstillinger for ikke-økonomer,” understreger han.

Men når han i dag bruger sine velpudsede globale briller til at studere sit hjemland fra USA, er det ofte med en vis undren.

”Jeg tænker ofte, at det politiske toneleje i Danmark er for højt i forhold til, hvad debatten egentlig kan bære. Man skændes om nogle meget små ting. Grundlæggende er det danske samfund en utroligt veldrevet forretning, som kører derudad. Der er forskelle fra regering til regering, men generelt har danske politikere været dygtige til at træffe svære beslutninger i tide, så Danmark er godt rustet økonomisk i dag,” siger han.

Efter flere ophold i udlandet er han ekstremt bevidst om de goder, som de fleste danskere tager som en selvfølge. På det amerikanske arbejdsmarked er dagpenge, opsigelsesperioder og efteruddannelse et fatamorgana, som kollegerne knapt tror på findes.

”Når jeg fortæller om den danske efteruddannelsesordning, er der ingen, der tror på det. Herovre er det markedskræfterne, der styrer alt. Ingen virksomheder vil investere i uddannelse, for hvis du opgraderer en medarbejder, hæver du vedkommendes markedsværdi, og så flytter personen typisk hurtigt videre til et nyt job, og arbejdsgiverens investering er spildt. Der har vi i Danmark nogle ganske ansvarlige organisationer og virksomheder, der investerer i medarbejderne. Selv om der er meget, der trænger til en justering, tror jeg grundlæggende på den danske dynamik. Vejen frem i en global verden er uddannelse, uddannelse, uddannelse!”

Tryghed betyder ikke noget

Jobskiftet betød også et farvel til danske ansættelsesvilkår. Ulrik Bies kontrakt i Washington er typisk amerikansk, hvilket betyder, at han kan afskediges fra dag til dag.

”Det var selvfølgelig en faktor, jeg havde med i overvejelserne. Men tryghed betyder ikke så meget for mig, måske også fordi jeg ikke har en partner eller familie at tage hensyn til. Jeg har altid haft den opfattelse, at man må gøre sit arbejde, så godt man kan – og så må man tage konsekvensen, hvis det ikke er nok, eller noget udefrakommende gør, at man ikke passer ind længere.”

Hvad har det betydet for din karriere, at tryghed ikke er vigtigt for dig?

”Den film, der gjorde størst indtryk på mig som ung, var ’The Firm’ med Tom Cruise i hovedrollen. Her får hovedpersonen et fedt job og installerer sig i en stor villa med en masse faste udgifter – og så opdager han, at han arbejder for mafiaen, men kan ikke løbe sin vej. Mit værste mareridt er at være fastlåst. Jeg vil gerne have friheden til at kunne gå, hvis jeg føler, det er nødvendigt. Og friheden til frit at give min mening til kende uden at skulle frygte, at det kan få konsekvenser i form af en fyring. Det er vigtigere end tryghed,” siger han.

Vi rejser os og kigger på Ulrik Bies samling af souvenirs på kontorreolen. Den dannebrogfarvede hoptimist vibrerer i fjederen ved siden af en malteser-kanon i miniatureformat og et flag. En svag duft af hjemve spreder sig på kontoret.

Ved du, hvornår du vil hjem til Danmark igen?

“DET POLITISKE TONELEJE I DANMARK ER FOR HØJT I FORHOLD TIL, HVAD DEBATTEN EGENTLIG KAN BÆRE”





”

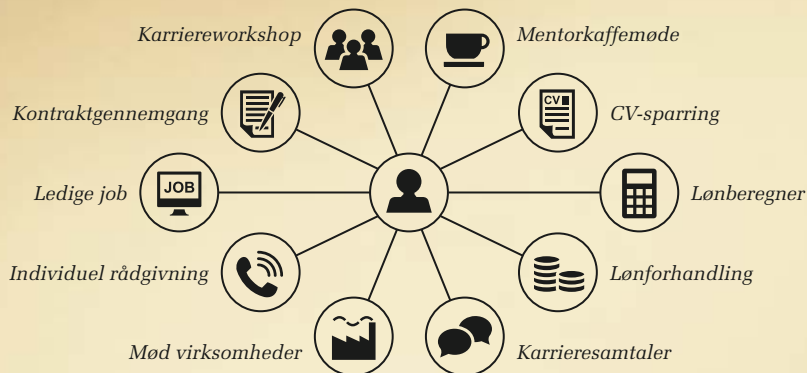
Græsset er ikke
nødvendigvis
grønnere andre
steder – men man
ved det jo ikke,
før man prøver.

*Alexander Ertmann Schuler,
Retention Manager, Codan.
Medlem af Djøf siden 2012.*

Nyt job?

To ud af tre djøfere går med tanken om at skifte job. Mange gør alvor af det. De fleste rådfører sig med deres netværk, en mentor eller Djøfs specialister.

Få nye vinkler på næste skridt i din karriere



Som medlem har du en enorm erfaring til din rådgivning. Både hvis du overvejer at skifte job, og hvis du allerede er midt i processen.

Vi er klar – også når det skal gå stærkt.

djoef.dk/nytjob

Giv os en magtudredning

SKAT er fortid, når den kommende undersøgelseskommission engang har en rapport klar. Derfor bliver det svært at lære noget af den. Giv os i stedet en magtudredning, som ser på, hvordan ministre leder de store administrative driftsmaskiner, de er øverste chefer for, siger **Johanne Legarth Nordmann**, Djøf-tillidsrepræsentant i SKAT.

i stedet

Af Eva Bøgelund / Foto Liselotte Sabroe/Scanpix

En mandag aften i maj så Johanne Legarth Nordmann tv og blev overrasket. Hun er cand.polit., specialkonsulent og fællestillidsrepræsentant for SKATs mere end 1.100 djøfere og andre AC'ere, og på skærmen så hun S og DF meddele, at der skal nedsættes en undersøgelseskommission om hendes arbejdsplads.

For syv måneder siden – efter interne undersøgelser, advokatundersøgelser, rigsrevisionsrapporter og direktørfyringer – indgik Folketinget et bredt forlig om en stor genopretningsplan. Politikerne blev enige om at skyde syv mia. kr. i en genopbygningsplan kaldet 'Et nyt skattevæsen'. Planen indebærer, at SKAT bliver delt op i syv styrelser med hver sine opgaver og hver sin ledelse.

Johanne Legarth Nordmann forstår godt, at det er nødvendigt at finde ud af, hvordan det har kunnet gå så galt i SKAT.

"Mine medlemmer har ikke noget imod at blive undersøgt. Vi ønsker mere end nogen, at tingene går rigtigt til, og fejl skal på bordet, så de kan blive rettet. Der skal være styr på, at vi løser

vores kerneopgave enkelt, effektivt og korrekt," siger hun.

"Men jeg synes, at timingen er meget uheldig. Og jeg synes, at formålet med at placere et personansvar er for meget ønsketænkning. Det ville da være dejligt, hvis vi kan finde dén eller de ansvarlige og så sætte en streg over det hele og sige til os selv: 'Så – nu sker det ikke igen.' Men ærligt talt tror jeg, vi er nødt til at kigge på hele systemet og de dynamikker, der er på spil i vores store virksomhed, 'Staten', med den til enhver tid siddende regering som øverste ledelse."

Frygter handlingslammelse

Hvis man ville have en kommission, hvorfor gjorde man det så ikke til en del af det brede forlig, spørger hun.

"Nu står vi og skal til at lægge alle kræfterne i genopretningsplanen. En kommissionsundersøgelse vil rive ressourcer, beslutningskraft og fokus ud af det nye skattevæsen. Hvor og i hvor stort omfang finder vi først ud af senere, men det vil ske."

Vil den påvirke jeres daglige arbejde som menige djøfere?

"Det har vi talt om. Det tror vi ikke. Men skrækscenariet er inerti i organisationen. Som medarbejdere har vi brug for, at der er ledelseskraft, så dét, vi byder ind med, får saft og kraft og ben at gå på. Det sker ikke, hvis vores ledere ikke tør handle og træffe beslutninger."

Hun mener, at politikerne handler letsindigt.

"SKAT er et kæmpestort system, som er robust og kan rigtig meget, men historien viser jo, at man godt kan rive det ned. En langvarig kommission gæner ikke genopretningen nu og her – og det er nu og her, vi skal i gang."

Men er det ikke legitimt, at politikerne vil have vendt hver en sten og placere et ansvar?

"Jeg savner ganske enkelt den saglige begrundelse for, hvilken forskel denne kommission kan gøre. Vil den gøre en forskel for skatteyderne? Det tror jeg ikke. Når rapporten engang kommer, vil det nye skattevæsen være et helt andet sted. Der vil være en helt ny organisation, og der vil sidde nye chefer på posterne. En kommission kan meget vel ende med at placere et ansvar hos nogen,



Målet med at undersøge SKAT er at "undgå lignende skandaler i fremtiden", sagde DF-formand Kristian Thulesen Dahl i en fælles pressemeddelelse med Mette Frederiksen (S), da de to partier i maj opfordrede regeringen til at nedsætte en kommission.

som ikke er her mere, i en kontekst, som for længst er forældet. Og hvordan skal man lære af det? Der findes ingen sort-hvid verden at placere et ansvar i."

Ministres ledelse bør undersøges

I stedet burde man lave en magtudredning, som skal se på hele det politiske system og dermed også på, hvordan politikere, når de bliver ministre, leder de store administrationsmaskiner, som de er øverste chefer for, siger hun.

"En minister kan meget nemt komme til at træffe nogle beslutninger, som har utilsigtede konsekvenser for administrationen, fordi de to kasketter – administrationschefen og politikeren – hænger så tæt sammen. Jeg kan sagtens se, at der er politisk musik i at effektivisere SKAT ved at øge digitaliseringen og skifte til en datadrevet indsatsstrategi, især når man kan regne sig frem til, at det sparer en masse årsværk. Men jeg synes, man må stå op for sin idé, når den så viser sig at være gået for vidt."

Her retter du så pilen mod Kristian Jensen?

"Det, jeg retter pilen imod, er, når politikere kun fortæller vælgerne om alt det gode, de kan få. Ikke om dét, de så ikke kan få, og at huset altså skal vedligeholdes, selvom man hellere vil i Tivoli."

En farlig leg

Johanne Legarth Nordmann sætter spørgsmålstegn ved, om politikere tager deres egen kompetenceudvikling som øverste chefer for de kæmpestore administrationer alvorligt. Forstår de, at de står på to ben og har to kasketter på?

"Vi skal være effektive; ingen må sløse med pengene. Men forstår politikere, at de er nødt til at gå lidt i studerekammeret for at forstå, hvilke skruer de pludselig har fået adgang til at skrue på, når de bliver sat i spidsen for en meget stor administrativ driftsmaskine, og hvad konsekvensen er, når de gør det? Jeg tænker på, om *onboard*-programmet for nye politikere på Christiansborg mon er godt nok."

Hvilke politikere retter du her kritikken imod?

"Sådan set mod dem alle. For jeg har ikke set den store forskel på de meldin-

ger, som er kommet fra både den ene og anden skatteminister uanset farven, og vi har trods alt været gennem ni forskellige i det her forløb."

Holger K. Nielsen sagde for nylig i et interview i Weekendavisen om sin tid som skatteminister, at man "i regering hurtigt bliver opmærksom på fornuften i at skære noget administrativt fedt væk for at få råd til noget andet". Har SKAT har været ekstra sårbar, fordi I – med et dårligt udtryk – er "kolde hænder"?

"Jeg synes, hele den offentlige sektor er hårdt ramt. Det er, som om logikken har været, at dét at tro på, at der var besparelser at hente uden konsekvenser, var nok til, at man kunne sætte en spareøvelse i gang. Man troede, det kunne lade sig gøre – det er jeg med på. Men det er søreme en farlig leg. Det er en bold, der er utrolig dyr at samle op, hvis den falder på gulvet, og det vil mange sige, at den gjorde i SKATs tilfælde." ■

Verdens første #techplomat tjekker ind

Få dage efter udnævnelsen til tech-ambassadør befandt 43-årige **Casper Klynge** sig i en twitterstrøm af international opmærksomhed. Djøfbladet mødte ham på et kort stop i København på vej til den nye post i Silicon Valley, hvor hans opgave bliver at netværke med it-giganterne.

Af *Helle Baago* / Foto *Lars Bahl*

Allerede ved indgangen til Udenrigsministeriet uddeler de første kolleger skulderklap og kindkys til Danmarks – og verdens – første tech-ambassadør, Casper Klynge. Både på hans egen twitterprofil og under det nye hashtag #techplomacy strømmer det ind med invitationer og lykønskninger på flere sprog.

”Helt stilfærdigt vil jeg bare sige, at vi i de første fire-fem dage har oplevet en enorm interesse. Folk søger aktivt dialog med os. Jeg vil godt sætte en kasse øl på højkant på, at Danmark ikke er det eneste land med en tech-ambassadør om 12 måneder,” siger den 43-årige diplomat, som har fået sit nye job i konkurrence med 51 ansøgere.

Valget er faldet på en udenrigsministeriel medarbejder med erfaringer fra Jakarta, Helmand-provinsen i Afghanistan, Kosovo, Indonesien og Darfur. Djøfbladet mødte ham få dage efter udnævnelsen for at spørge, hvordan en klassisk diplomat uden teknologisk uddannelse kan skabe resultater i mødet med globale tech-virksomheder i Silicon Valley.



Casper Klynge er overbevist om, at han ikke bliver ved med at være verdens eneste tech-ambassadør ret længe.



CASPER KLYNGE

Et bredt sammensat ansættelsespanel, bestående af bl.a. DTU's rektor, Udenrigsministeriets administrationschef og chefen for Eksportrådet, har indstillet Casper Klynge til stillingen som tech-ambassadør. Han har bred international erfaring fra Udenrigsministeriet og internationale organisationer og har beskæftiget sig med både udenrigs- og sikkerhedspolitik, udviklingspolitik og eksportfremme i samarbejde med en bred vifte af ressortministerier og det private erhvervsliv.

Casper Klynge er i øjeblikket ambassadør i Indonesien og tiltræder stillingen efter sommerferien. Han er gift og far til to børn på 9 og 13 år.

IT-firmaer håndteres som en stat

”Stillingsbeskrivelsen handler ikke om en IT-ekspert, men om én, der kan lidt af hvert, og som kan kombinere grundlæggende interesse for teknologi med erfaring fra internationale organisationer,” fremhæver Casper Klynge og fastholder det mandat, som udenrigsminister Anders Samuelsen (LA) annoncerede stillingen med: At globale tech-virksomheder er blevet magtfulde, politiske aktører i deres egen ret og derfor skal håndteres, som om de er nationalstater.

Ikke alle har været begejstrede for idéen. Bl.a. skrev ugebrevet Mandag Morgen, at stillingen lød som én, der skulle 'lefle for it-giganterne'?

”Jeg kan godt forstå, at der har været kritiske røster.

Det er et helt nyt udenrigspolitisk initiativ, og vi skal respektere, at folk afventer, hvad der kommer ud af det. Derfor er målet, at vi allerede om et år har sat fire-fem konkrete initiativer i gang og kan fremvise nogle resultater,” siger Casper Klynge.

Kan man som tech-ambassadør bruge de værktøjer, I bruger som klassiske diplomater, i forhold til Apple, Microsoft og Amazon – eller er det ikke to helt forskellige verdener?

”Jo, det er det, men der er også paralleller. En af opgaverne bliver at skabe netværk og forbindelser. Det er grundlæggende det samme, som vi laver på alle repræsentationer. Vi er gode til at etablere strategiske partnerskaber, og den arbejdsmetode kan vi også bruge i forhold til multinationale IT-aktører.”

Men det er nok ikke ved cocktail-selskaber, at man møder en skarp IT-udvikler fra Google?

”Det er et lidt forældet billede, hvis man tror, at de fleste af os

bruger cocktailparties som led i vores arbejde. Danske diplomater arbejder benhårdt for at promovere Danmark og danske virksomheder. Jeg tror, man skal se satsningen som en fremskudt udkigspost i tech-miljøerne, der kan opfange signaler og tendenser og videreformidle dem hjem til de rigtige myndigheder.”

Fremme i skoene

Vil du som tech-ambassadør lægge hovedvægten på relationerne til de multinationale IT-virksomheder?

”Målet er at få etableret en konstruktiv og ærlig diskussion med tech-virksomhederne bl.a. på områder som etiske spilleregler, kunstig intelligens, cybersikkerhed osv. Det tror jeg, at de

selv er interesserede i.

Tech-virksomhederne vil have en interesse i at række ud efter os, men selvfølgelig ikke kun for vores blå øjnes skyld. De vil ønske at påvirke de regulative rammer i EU-landene og andre steder. Ud over dialogen med de multinationale skal vi brande Danmark som nation og hjælpe danske virksomheder ind på

markedet.

Vi går ud med en stærk fortælling om, at Danmark er fremme i skoene digitalt. Uden bæven i stemmen kan man sige, at vi har vist stort mod ved at gennemføre en unik grad af digitalisering af det danske samfund. Det giver street-credit i forhold til tech-selskaberne, som forhåbentlig vil være interesserede i at bruge os som mini-laboratorium for nogle af deres løsninger. Derudover kommer vi i starten til at bruge rigtig meget tid på at banke på dørene hos danske virksomheder og i styrelser, brancheorganisationer og forskningsinstitutioner og spørge, hvordan vi kan skabe merværdi for

“Jeg kan godt lide at bevæge mig på gyngende grund”

Casper Klynge, kommende tech-ambassadør

dem. Vi skal også have kontakt til de mindre start-up-miljøer og tech-hubs i Silicon Valley, men også i fx Nairobi, Israel og Kina.”

Hvilke personlige egenskaber vil du trække på?

”Jeg kan godt lide at bevæge mig på gyngende grund, hvor tingene ikke er helt færdigpakke. Jeg finder det hamrende spændende at få lov at dyrke et nyt område op sammen med en masse superdygtige kolleger. Det motiverer mig og giver mig ny energi. Men dette er ikke et énmandsjob. Det er en satsning på tværs af Udenrigsministeriet. Vi skal ud på en jomfruelig rejse og lære at arbejde på en ny måde, hvor alle bliver mere digitalt orienterede.” ■

JORDEN RUNDT

— GLOBALE NYHEDER —

Af Regner Hansen

Uddannelse halter efter teknologi

Næsten hver tredje erhvervsleder og teknologianalytiker vurderer, at uddannelse og oplæring af arbejdsstyrken halter bagud i forhold til den teknologiske udvikling. Det viser en ny rapport fra tænketanken Pew Research Center, der er baseret på svar fra cirka 1.400 af disse fagfolk i USA.

30 procent af de adspurgte regner med, at der vil blive mangel på arbejdskraft med de rette kompetencer inden for de næste 10 år.

"Hvis man ser bort fra fremskridt i neurovidenskab, som sætter os i stand til at indføre viden og kunnen direkte i hjerneceller og muskulatur, så kan vi ikke regne med noget kvantespring i vores evne til at opkvalificere mennesker," skriver Andrew Walls, souschef i IT-konsulentfirmaet Gartner, i en kommentar til sine svar.

Ifølge Pew Research Center bør der satses meget mere på uddannelse i computerprogrammering og beslægtede arbejdsfunktioner, der i stigende grad bliver automatiseret. Men sociale kompetencer vil også fortsat være vigtige, hedder det. ■



USA'S HØJESTERET:

Foto: Olivier Douliery/Scampix

KONSERVATIVE TRYNER LIBERALE

Det ledige niende sæde i USA's højesteret blev nylig besat af Neil M. Gorsuch (ø.v.th. på billedet) efter indstilling af præsident Donald Trump. Ifølge en ny undersøgelse, offentliggjort i tidsskriftet Virginia Law Review, har Gorsuch gode chancer for at komme til orde, fordi han er mand og konservativ.

Undersøgelsen viser, at konservative højesteretsdommere afbryder liberale dommere mere hyppigt end omvendt, og at mandlige højesteretsdommere afbryder kvindelige dommere oftere end omvendt – til trods for at kvindelige dommere sjældnere tager ordet og som regel fatter sig i korthed.

Tonja Jacobi fra Northwestern University i Chicago, som står bag undersøgelsen, vurderer, at dynamikken skyldes, at højesteret har haft en konservativ hældning de seneste 50 år.

"Afbrydelser bliver generelt set som et udslag af dominans," siger Jacobi til New York Times. ■

Norge vil sparke gang i fastlandsøkonomi

Dykket i olieprisen på verdensmarkedet i 2014-2015 var en påmindelse til Norge om, at landet skal forsøge at øge aktiviteterne i den såkaldte fastlandsøkonomi – det er al indenlandsk produktionsaktivitet bortset fra olievirksomhed og udenrigssøfart.

"Vi er nødt til at opnå vækst på nye områder," siger statsminister Erna Solberg fra det konservative Høyre. Dette er ikke lykkedes endnu. I 2016 var væksten i fastlandsøkonomien på 0,8 procent, den laveste siden 2009.

Der er dog fremgang at spore inden for den farmaceutiske industri og i IT-sektoren, som tilmed begge har eksportpotentiale. Det skriver det norske erhvervsdagblad Dagens Næringsliv.

Det store spørgsmål frem mod det norske stortingsvalg i

september er, hvor meget den norske regering fortsat skal tappe af oliefonden, landets fede sparegris, for at stimulere økonomien. Erna Solberg fremhæver det fornuftige i at mindske afhængigheden af denne kapitalindsprøjtning. ■

Foto: ppart/Shutterstock

Tre Tarvelige Tricktyve Tog Tasken.



**Du kan ikke gardere dig 100 % mod tyveri.
Men du kan være forberedt på det værste.**

Alle de ejendele, du sætter stor pris på, er der desværre også andre, der har et godt øje til. Med en indboforsikring fra Codan er du godt dækket ind, hvis de bliver stjålet eller beskadiget. Vi har målrettede indboforsikringer til unge under 30, til familier og til dig over 50.

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



Danmark står temmelig alene i den vestlige retstradition med vores måde at behandle sager om myndighedsudøvelse på. Det skyldes, at de forvaltningsmæssige regler og principper om, at myndigheden skal optræde sagligt og objektivt og undersøge

en sag fra både borgerens og myndighedens synsvinkel, i retten kolliderer med det privatretlige forhandlingsprincip.

Sidstnævnte er karakteriseret ved, at advokater for de to parter kan forhandle og tinges om at nå frem til et forlig, hvorefter dommeren til sidst afgør sagen,

hvis parterne ikke kan blive enige.

”Det giver god mening i privatretlige tvister om fx formueforhold, men ikke i offentligretlige sager om menneskerettighedskrænkelser eller lignende, men vi gør det alligevel i mangel af bedre. Vi bruger de privatretlige

procesregler, fordi vi aldrig fik oprettet et forvaltningsprocessuelt system i Danmark.”

Det siger adjunkt i offentlig ret Frederik Waage, som netop har forsvaret sin doktordisputats, ’Det offentlige som procespart – Forvaltningsrettens virkning i civilprocessen’.

Borgere står urimeligt svagt i retssager mod det offentlige

Domstolene er danske borgeres sidste chance, hvis de ikke kan trænge igennem over for myndighederne, men vi er i dag ikke gode nok til at behandle retssager om myndighedsudøvelse. Det siger **Frederik Waage**, som netop har forsvaret en juridisk doktordisputats om emnet.

Af Lars Lønstrup / Foto Jacob Nielsen

Flere og flere danskere føler sig så dårligt behandlet af en offentlig myndighed, at de lægger sag an mod staten, deres kommune eller deres region.

Men så snart sagen er anlagt, træder myndigheden i baggrunden, og et privat advokatfirma med titel af kammeradvokat – som fører langt hovedparten af det offentlige Danmarks søgsmål og vinder 85 pct. af dem – indtager scenen.

Nu begynder en retssag, som udkæmpes efter reglerne i privatretlige konflikter, hvor forhandlingsprincippet er centralt. Men denne måde at løse konflikter mellem samfund og borger på adskiller Danmark fra de lande, vi normalt sammenligner os med. Det har den konsekvens, at sager om fx menneskerettigheder og sociale ydelser behandles efter de samme privatretlige

procesregler som en sag om salg af en bil.

Det er et af hovedtemaerne i den første juridiske doktordisputats herhjemme siden 2013, som adjunkt i offentlig ret, Frederik Waage, netop har forsvaret ved Syddansk Universitet.

”Som borgere har vi en forventning om, at vores myndigheder optræder sagligt og objektivt, og at de undersøger en sag fra både borgerens og myndighedens synsvinkel,” siger Frederik Waage.

”Men når en tvist mellem borger og samfund overgår til retssystemet, kolliderer disse forvaltningsmæssige principper med det privatretlige forhandlingsprincip, hvor advokater for de to parter kan forhandle og tinges om at nå frem til et forlig, og hvor dommeren til sidst afgør sagen, hvis parterne ikke kan blive enige.”

”Det giver god mening i privatretlige

tvister om fx formueforhold, men ikke i offentligretlige sager om menneskerettighedskrænkelser eller lignende, men vi gør det alligevel i mangel af bedre. Vi bruger de privatretlige procesregler, fordi vi aldrig fik oprettet et forvaltningsprocessuelt system i Danmark,” siger Frederik Waage.

Danmark står alene

Hans undersøgelse har vist, at Danmark står temmelig alene i den vestlige retstradition med vores måde at behandle sager om myndighedsudøvelse på. I Norge, som indtil 1814 var underlagt samme konge som Danmark, bruges ganske vist de samme regler som herhjemme pga. de historiske bånd mellem de to lande.

”Men i Norge er der bare den væsentlige forskel, at det er myndighedernes egne jurister, der fører sagerne. I lande



Det er uholdbart, at borgerne ikke kan vide, om offentlige myndigheder fremlægger alle relevante oplysninger i retten, pointerer Frederik Waage.

som Sverige og Tyskland har man forvaltningsdomstole, mens man i *common law*-lande som England, USA og Australien har særlige procesformer, der er indrettet til at belyse og afgøre offentligretlige sager,” siger Frederik Waage.

I forbindelse med den seneste grundlovsrevision i 1953 var spørgsmålet om at etablere selvstændige forvaltningsdomstole oppe at vende. Men det faldt på, at man ønskede at bevare Højesteret, der har rødder helt tilbage til ønevælden, som den sidste afgørende retsinstans, og så kunne man ikke have et parallelt domstolssystem for forvaltningen, forklarer Frederik Waage.

”Højesteret er – og har altid været – en generalistdomstol, som behandler sager om alt fra EU til førtidspension, lejeforhold og skat. Argumentet for denne ordning har bl.a. været, at man ville undgå ekspertvælde og bevare retsenhed. Hvis dommerne er meget specialiserede, risikerer de at tabe de almene retsprincipper – som fx at enhver tvivl skal komme tiltalte til gode – af syne og afsige domme inden for deres specialområde, som ikke står

i rimeligt forhold til domme inden for andre retsområder.”

Men når dommeren er generalist, må der nødvendigvis lægges mere ansvar over på de enkelte parter og deres advokater. Det er også, hvad man har set i dansk ret, hvor advokaterne gradvist er blevet mere og mere specialiserede, fortæller Frederik Waage.

Kritik af Kammeradvokaten

Når borgeren og hans advokat møder op i retten, vil de som hovedregel møde en advokat fra Kammeradvokaten, og derfor spiller Kammeradvokaten – som til daglig går under navnet

Advokatfirmaet

Poul Schmith – også en væsentlig rolle i Frederik Waages afhandling.

Poul Schmiths titel af kammeradvokat går tilbage til 1936, hvor det var et af landets mindre advokathuse. I dag er det et af landets største, takket være de seneste 10-15 års vækst i antallet af retssager mellem borgere og

myndigheder. I samme periode er kritikken mod Kammeradvokaten i medierne taget til.

Kritikerne tæller borgere, der har følt sig trynet og mener, at retssystemet

”Domstolene er borgerens sidste chance over for myndighederne”

favoriserer Kammeradvokaten i helt urimelig grad. En af borgerne, erhvervsmanden Peer Kølendorf, gør udførligt rede for sin kritik på adressen unfairmodpart.dk.

Borgernes advokater har også været ude med kritik. Bl.a. i Ugeskrift for Retsvæsen, hvor det er blevet kritiseret, at Kammeradvokaten tilbageholder dokumenter af betydning for sagerne, som kun den offentlige myndighed har adgang til. Og endelig har også politikere fra en bred vifte af Folketingets partier været kritiske. Fx med argumenter om, at Kammeradvokaten i modsætning til borgeren har adgang til al trykt og utrykt retspraksis, ligesom Kammeradvokatens salær typisk er tre gange så højt som det salær, borgernes advokat kan opkræve, når der er tildelt fri proces.

Et politisk flertal brød for to år siden Kammeradvokatens monopol. Dog endnu uden den store effekt, idet Kammeradvokaten stadig fører 9 ud af 10 af det offentliges retssager mod borgerne. Det fik i maj innovationsminister Sophie Løhde (V) til i et såkaldt hyrdebrev at indskærpe over for samtlige ministerier, at det er vigtigt, at andre end Kammeradvokaten også får opgaver.

Fra 2009 til 2016 steg statens regning hos Poul Schmith fra 230 mio. kr. årligt til 426 mio. kr. Hertil skal lægges firmaets indtægter fra kommuner og regioner, der dog er betydeligt mindre.

Ombudsmanden som mulig løsning

Kritikken af, at offentlige myndigheder med Kammeradvokatens hjælp tilbageholder dokumenter med betydning for sagerne, er principiel og vigtig, mener Frederik Waage.

”Når en sag om myndighedsudøvelse havner i retten, skal det vurderes, om myndigheden har begået fejl eller ej. Den myndighed, der anklages for at have brudt forvaltningsretlige regler eller for at have handlet erstatningspådragende, råder typisk

over langt flere dokumenter om sagen, end borgeren gør. Det forekommer her retssikkerhedsmæssigt uholdbart, at myndigheden og dens advokat selv er eneste garant for, at alle relevante oplysninger lægges frem i retten.”

Her kunne det være relevant med en kontrolmekanisme, der verificerer, at staten rent faktisk fremlægger alle relevante oplysninger, som borgeren og retten efterspørger, mener Frederik Waage. Derfor argumenterer han i sin afhandling for, at en mulig løsning kunne være, at Ombudsmanden udøver samme kontrolfunktion i retssager, som han i dag har over for forvaltningen.

”Det ville være særligt relevant i sager, der af gode grunde mørkelægges – fx sager om rigets sikkerhed, hvor det er afgørende, at en bredere offentlighed ikke får indsigt i trusler mod Danmark,” siger Frederik Waage.

Myndigheder mangler ekspertise

Den primære drivkraft bag hans seks år lange arbejde med afhandlingen har været at undersøge, om det offentlige er bundet af de samme forvaltningsretlige principper, når en sag behandles i retten, som når den behandles i forvaltningen. Eller om reglerne blåstempler en praksis, hvor forhandlingsprincippet dominerer i sager om myndighedsudøvelse, når de når frem til retslokalerne.

Frederik Waages svar på netop det spørgsmål, som i årevis har været omdiskuteret, er et klart ja. Det offentlige er bundet af de samme forvaltningsretlige principper, når en sag behandles i retten, som når den behandles i forvaltningen.

”Derfor er der ikke rum for at gøre en retssag om myndighedsudøvelse til en konkurrence om at vinde rettens gunst. Som offentlig myndighed er man forpligtet til at medvirke til at nå frem til den materielle sandhed i sagsforholdet. Det følger klart af legalitetsprincippet og de forvaltningsretlige regler, og derfor må disse normere forhandlingsprincippet i sager om myndighedsudøvelse,” siger han.

Men hvorfor har der så været så megen uvished og tvivl om dette spørgsmål indtil nu?

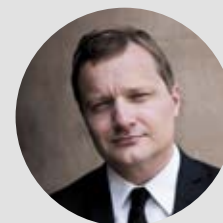
”En væsentlig årsag er, at antallet af sager er steget markant over de seneste 10-15 år, som følge af at borgerne er blevet mere rettighedsorienterede og måske mangler den respekt eller ærefrygt over for myndighederne, som tidligere generationer af danskere havde. Det har ført til en langt større offentlig bevågenhed om retssager mellem borger og samfund. Samtidig mangler der forvaltningsretlig ekspertise hos de offentlige myndigheder, fordi de i meget vid udstrækning uddelegerer det til Kammeradvokaten at føre sagerne, når borgerne anlægger sag.”

Domstole er sidste chance

Er det egentlig ikke meget godt, at det offentlige har en effektiv og dygtig privat advokat, som vinder hovedparten af sine sager og derved sparer samfundet for store udgifter?

”Det offentlige skal have den bedst tænkelige rådgivning i retssager, og Kammeradvokaten er meget dygtig. Jeg argumenterer ikke for et opgør med det offentliges brug af private advokater, men jeg mener, at de offentlige forvaltninger må ansætte flere jurister, så de også selv bliver i stand til at håndtere retssager og mindsker deres afhængighed af Kammeradvokatens ekspertviden. Ligesom ved andre former for myndighedsudøvelse gælder der i retssagsbehandlingen nogle normer, som det offentlige skal leve op til. Domstolene er borgerens sidste chance, hvis han ikke kan trænge igennem over for myndighederne, og sagen er nået til vejs ende i det administrative system. Samtidig er dommene retningsgivende for hele retsudviklingen, og det er derfor afgørende, at de oplysninger, som det offentlige leverer til domstolene, er fyldestgørende. Det kan kun sikres, hvis det anerkendes, at forvaltningsretlige principper også gælder i retssagsbehandlingen.” ■

► Frederik Waages disputats, 'Det offentlige som procespart – Forvaltningsrettens virkning i civilprocessen', er netop udkommet på forlaget Karnov Group.



FREDERIK WAAGE

- 38 år.
- Cand.jur., Københavns Universitet, 2006.
- LLM i European Community Law, Europakollegiet i Brügge, 2006.
- Jurist i Familie- og Forbrugerministeriets departement, 2006-2008.
- Advokatfuldmægtig og advokat, Plesner Advokatfirma, 2008-2010.
- Advokatbeskikkelse, 2010.
- Adjunkt i offentlig ret, Juridisk Institut, Syddansk Universitet, 2017. Ansat samme sted siden 2011.
- Dr.jur., Syddansk Universitet, 2017.

/ LÆS MERE:

H. Zahle (1979): 'Om de civile domstoles behandling af offentligretlige sager'. I: Juristen & Økonomen, nr. 14.

B. A. Green (2000): 'Must Government Lawyers "Seek Justice" in Civil Litigation?'. I: Widener Journal of Public Law, vol. 9, nr. 2.

K. Hagel-Sørensen (2013): 'Rådgivning og interessevaretagelse for staten: Den danske model'. I: U. Göranson (red.): 'Justitiekansleren 300 år'. Iustus Förlag.

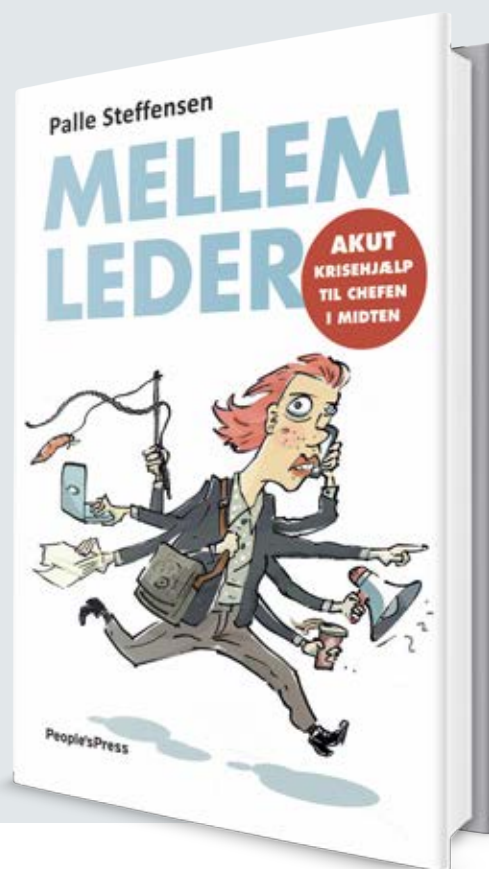
C. Nilas (2014): 'Prøvelse af forvaltningssager – et godt system?'. I: P. Blume & C. Henriksen (red.): 'Festskrift til Sten Rønsholdt'. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2014.

BOGREOLEN

ANMELDelse

Er du mere mellem end leder?

Hvordan scorer man på én gang point opadtil og respekt nedadtil? Mellemledere kan nu få masser af råd til at tackle den svære balancegang.



Af Søren Lauridsen

Denne anmelder har selv været mellemleder i 10 år og blev ramt fuldstændig i solar plexus af begrebet 'mellemlederfrakken'. Det vil sige det fænomen, at ved forfremmelsen fra medarbejder til mellemleder opgraderer man pludselig sin sweater til en habitjakke, men beholder sine jeans på, for man er jo trods alt ikke landet på direktionsgangen.

Billedet illustrerer elegant den nye rolle og den nye position som 'mellemleder' – mellem øverste ledelse og medarbejderne. Intet er, som det plejer, men med en hverdag stadig forankret i det udførende led er meget alligevel, som det plejer. Bare med et twist.

Endelig en bog, der fokuserer målrettet på den problematik, at mellemlederen som en lus mellem to negle skal drive en strategisk udvikling, men også være budbringer af nye og ofte upopulære forandringer, alt imens man skal nå målet og motivere holdet. Sat på spidsen, så skal der scores point opadtil og respekt nedadtil. Når jeg siger endelig, så er det, fordi mange ledelsesbøger kun i forbifarten dvæler ved, at dette er en helt særlig disciplin. Her får man mange konkrete erfaringer og eksempler fra kendte situationer for mellemledere. Bogen falder derfor på et tørt sted.

'Mellemleder – akut krisehjælp til chefen i midten' er et journalistisk produkt på godt og ondt. På godt, fordi forfatteren helt afgjort har ordet i sin magt. Det er en lille bog på 158 paperbacksider, som snildt er læst mellem morgenkaffen og frokosten. Forfatteren giver dusinvis af råd uden sproglige omsvøb eller akademiske forbehold. Gode råd, nemme at huske og tankevækkende. Herligt!

På ondt, fordi der præcis nul gange henvises til forskning eller undersøgelser. Bogen er udelukkende erfaringer gjort af en forfatter, som hele sit arbejdsliv har været leder i den danske medieverden – en rapport fra en andedam eller elfenbenstårn alt efter temperament. Man sidder derfor tilbage med et savn efter nuancerne i, om man er mellemleder for 15 akademikere i en international virksomhed eller fem faglærte i en baggård i Silkeborg. Som bekendt skal mennesker jo behandles forskelligt, hvis de skal behandles ens. Kun momentvis behandler bogen, hvordan man bedst er leder for særlige mennesketyper. Fx 'de stærke fanger', de erfarne og næsten ledelsesresistente.



OM FORFATTEREN PALLE STEFFENSEN

Palle Steffensen er tidligere kanalchef og redaktør i DRI's chefredaktion, redaktionschef på TV Avisen, udviklingsredaktør på TV 2 Nyhederne og nyhedschef på 24timer. Han arbejder i dag som selvstændig med medietræning, ledelsesudvikling og coaching.

Forfatter til bogen
'Flere og bedre idéer' (2009).

Behov for et klart mandat

Af bogens mange take-aways er 'ledelsesrummet' et af de vigtigste og gennemgående. Mellemliderens ledelsesrum er ifølge bogen ikke noget, man får, men noget, man tager. En pointe, man måske har hørt før, men nu fulgt op af råd: Hold dig tæt til din egen chef, og skaf de nødvendige oplysninger, ressourcer og et klart mandat.

En mellemlider bliver dagligt røntgenfotograferet af sine medarbejdere, og de kan derfor let aflæse, om man ved noget, kan noget og vil noget. Respekten og følgeskabet opnås med andre ord kun, når man udfylder sin ledelsesrolle. I bogen illustreret med det retoriske spørgsmål, om man er mere mellem end leder. Bogen insisterer på kerneopgaven, nemlig at lede og udvikle frem for at sagsbehandle, hvilket fordrer evnen til at sige det lille – men i praksis svære – ord 'nej'.

En anden stærk pointe i bogen er, at en mellemlider ikke kan være ven med hverken medarbejdere eller chef. Man må med titlen acceptere, at man hverken kan være med i dagligdagens sladder eller bunde de sidste øl i fortrolig stemning til fredags-tam-tam'en. Vær personlig, men ikke privat. Om man vil det eller ej, så gør magten en forskel i relationen.

Det hører med, at bogen nogle gange kommer for nemt om de svære spørgsmål. Svaret på, hvad man gør, når man får udstukket urealistiske mål eller for korte deadlines, er lidt forenklet; 'fokusér og find en løsning'. Eller hvad man gør, hvis den øverste ledelse trumfer en beslutning igennem stik mod mellemliderens råd, eller hvis man ikke har et godt svar på et helt oplagt spørgsmål i plenum. Her er svarene, at man nogle gange – for at bevare relationen og respekten – henholdsvis må sige, at det ikke var ens egen opfindelse, og bluffe et svar for at købe sig tid.

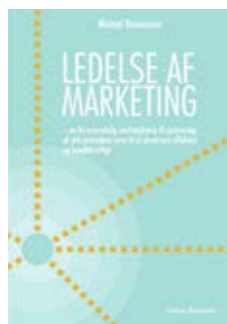
I min erfaring er begge råd faldgruber. Både bluf og det at gøre sig til 'lokal helt' risikerer ganske som i poker at blive gennemskuet. Og det koster på troværdigheden. Bogen påstår det dog heller ikke skråsikkert, men situationsbestemt. Altså en vurderingssag.

Har du lyst til at reflektere over dit mellemliderskab, så vil jeg bestemt anbefale bogen. Det er en forfatter med evnen og viljen til at øse af både sine letteste og mest dyrekøbte erfaringer. Den sætter tanker i gang og giver lyst til at gøre sit mellemliderjob bedre. Perfekt som inspiration til videre samtale med venner og kolleger. Som en perlende forret til en god middag. Men hovedretten, hvor du får konkrete værktøjer til at planlægge din alt for sparsomme mellemlidertid, motivere holdet, systematisk arbejde med kompetencer og alt muligt andet, den skal du spise et andet sted. ■

'Mellemlider – akut krisehjælp til chefen i midten'.
Af Palle Steffensen, People's Press.

OM ANMELDEREN

Søren Lauridsen er chef for Analyse, politik og presse i Ingeniørforeningen, IDA. Han er tidligere pressechef for Venstre, særlig rådgiver i Transportministeriet og ekstern lektor i politisk kommunikation på statskundskab, KU. Har i en årrække været ledercoach hos outplacementfirmaet Makio.



Håndbog i holistisk marketing

Marketing er meget mere end en afdeling. Vellykket marketing forudsætter et tæt samspil på tværs af organisationen, så marketing kan fungere effektivt som værdikæde.

Ud fra den erkendelse har rådgiver Michael Rasmussen sammensat en værktøjskasse i bogform. Til sammen skal redskaberne gøre det lettere at lede marketingprocesser

under stadig mere komplekse rammebetingelser i form af bl.a. ændret kundeadfærd, tiltagende globalisering og en rivende teknologisk udvikling.

Bogen sætter særligt fokus på formålet med ledelse af marketing og de udfordringer, som lederen af marketing står overfor. Herudover gives der gode råd til, hvordan marketing kobles til virksomhedens overordnede strategi, hvordan der skabes optimale rammer for eksekveringen, hvordan IT inddrages, og hvordan der måles og følges op. Undervejs supplerer forfatteren med en række fiktive eksempler, der alle er baseret på egne erfaringer med konkrete opgaver. ■

'Ledelse af Marketing – en let anvendelig værktøjskasse ...'
Af Michael Rasmussen, Varius forlag.



Fremmedsprogligt forfald

Er engelsk det eneste fremmedsprog, vi danskere behøver for at spille med på den internationale arena? Nej, for verden forstår ikke nødvendigvis engelsk, lyder svaret i en ny debatbog skrevet af lektor i fransk Lisbeth Verstraete-Hansen og professor emeritus i tysk Per Øhrgaard.

I en tid, hvor sproguddannelser over en bred kam nedprioriteres eller nedlægges, angriber de

to forfattere skiftende regeringer for et markedsorienteret snæversyn, hvor uddannelsessystemet ses som et erhvervs- og vækstpolitisk værktøj. Manglende sprogkundskaber er allerede et problem ved domstolene, i sundhedsvæsenet, i virksomheder og på uddannelsesinstitutionerne, og det bliver kun større, bl.a. illustreret ved den stigende mangel på danske folke i EU som følge af nedlagte uddannelser, påpeger forfatterne.

Debatbogen, som bl.a. skal påvirke regeringens udformning af en national strategi for fremmedsprog, rummer også en række historiske tilbageblik på fremmedsprogenes betydning for den almene dannelse. ■

'Sprogløse verdensborgere – om en uddannelsespolitik, der forsvandt'.
Af Lisbeth Verstraete-Hansen og Per Øhrgaard, Djøf Forlag.

LÆSERBREV

Djøf svigter sine medlemmer

Skatteministeriet, Finansministeriet, Integrationsministeriet og Justitsministeriet har alle inden for de seneste år været kendetegnet ved afgørende ledelsesmæssige svigt. Det er embedsværkets kronjuveler, som er blevet bragt i miskredit, og som befolkningen ikke længere har en urokkelig tillid til.

Disse ministerier har alle været og er fortsat ledet af djøfere, hvilket har givet den centrale administrative ledelse nogle gevaldige hak i tuden og bidraget til at sætte begrebet 'djøfisering' yderligere i miskredit. Tilliden til alle djøfere, der arbejder administrativt i stat, regioner, styrelser og kommuner, er således blevet udfordret.

Hidtil har begrebet været anvendt med negative konnotationer i betydningen overdreven teknokratisering og alt for megen fokus på brugen af regneark. Men at djøferne kunne deres faglige håndværk har ikke hidtil været til nævneværdig diskussion. Problemet i dag er, at denne forestilling om faglig professionalisme i stigende grad bliver latterliggjort. Eksemplerne er legio, alt imens der er historier om, hvorledes fx chefer i Skat fortsat modtager store bonusser for målopfyldelse eller fratræder med noget, der minder om gyldne håndtryk – bevilliget og godkendt af hvem, ja, af hvem?

Fagligheden er blevet udfordret, hvilket fører direkte til spørgsmålet om de ledelsesmæssige prioriteringer og honoreringer, der finder sted og som langt hen ad vejen er udviklet af ledelsen. Har Djøf bevaret sin status som alle medlemmernes faglige organisation? For hvilke hensyn varetager de ledende djøfere egentlig, der berettiger til de høje lønninger og lukrative

ansættelsesvilkår? Det er jo grotesk, at ledelsen i bl.a. de ovennævnte ministerier får en løn, der er højere end ministerens.

På den baggrund er det, vi (der også er medlemmer af Djøf og derfor også rammes af denne stigende latterliggørelse), spørger: Hvor er Djøfs stemme – vores faglige organisation, der skulle varetage alle medlemmers interesser – egentlig henne i disse spørgsmål? Hvor er den indignerede stemme, der tør erkende, at en stribe af medlemmerne ikke har løftet de opgaver og dermed den samfundsmæssige forpligtelse, der burde være en selvfølge, når administrative topposter skal bestrides?

Hvis respekten for det arbejde, vi som 'menige' djøfere udfører, skal genoprettes, må ikke mindst vores faglige organisation holde fanen meget højt med hensyn til at sikre professionalisme og et højt uangribeligt fagligt niveau. En faglig forening, der tør tage bladet fra munden, når dets medlemmer ikke evner selv at indfri de forpligtelser, der følger med at være 'samfundets tjenere' til en forbavsende høj løn.

Det er alt for let at gemme sig bag Slotsholmens trygge mure, hvor selvtilstrækkelighed trives. Vi, som troede, at det ledelsesmæssige svigt, som medvirkede til, at Tamilsagen rullede, var tilstrækkeligt skræmmende og ikke ville gentage sig – vi tog fejl. Det er jo rystende, hvad der kommer frem, når blot der løftes på låget af Ombudsmanden, af Rigsrevisionen eller af nogle få modige whistleblowere.

DJØF har svigtet som faglig organisation ved ikke åbent at erkende, at her har ledelsen svigtet sine menige

medlemmer, der jo bliver ramt dobbelt i deres daglige arbejde: Svag ledelse og faglig skepsis. (Prøv at sige, at 'SKAT har styr på det', og se den folkelige reaktion).

Der burde ikke herske tvivl om, at Djøf står vagt om medlemmernes professionalisme på alle niveauer. Djøf burde aktivt medvirke til, at styringsfejl erkendes og søges udbedret, når de opstår, så respekten om djøfernes arbejde kan genetableres fuldt ud, hvilket er i alle medlemmers interesse. ■

Med venlig hilsen

*Lektor Anders Larsen og professor
Jesper Jespersen, Roskilde Universitet*



Uenig i udgangspunktet

Djøf er uenig i udgangspunktet for Anders Larsen og Jesper Jespersens kritik af den aktuelle tilstand i embedsværket. I lighed med en række medier og kommentatorer drager de konklusioner og fælder dom om fx hele udviklingen i SKAT, hvor en undersøgelseskommission nu skal til at kulegrave hele hændelsesforløbet.

I Djøf ved vi ikke, om problemerne i SKAT skyldes, at politikerne systematisk har tilsidesat de faglige anbefalinger, de har fået fra embedsmændene – eller om sagerne skyldes "afgørende ledelsesmæssige svigt", som de to debattører skriver. I Djøf synes vi, det er et sundt princip at vente med at fælde dom, til en sag er ordentligt belyst. Og vi har offentligt udtalt, at det er forståeligt, at man har nedsat en kommission til at undersøge, hvad der er sket. For Djøf er det afgørende, at vi alle i fællesskab bliver klogere af de fejl, der begås, så

lignende situationer kan forhindres i fremtiden.

Vi får ofte henvendelser fra medierne om at kommentere verserende politiske sager, hvor en minister er i stormvejr, og hvor et centralt spørgsmål er, hvad embedsmændene har rådet ministeren til – og hvornår. Det ved vi ikke i Djøf. Vi må skuffe medierne med, at Djøf ikke er en skyggeregering eller femte statsmagt, der kontrollerer arbejdet i den offentlige administration. Vi er en faglig organisation, der varetager medlemmernes interesser – herunder løn- og ansættelsesvilkår. Og vi er der for medlemmerne, uanset om de er chefer eller ej, hvis de får brug for Djøfs bistand.

Ingen kan vist være i tvivl om, at Djøf finder det helt essentielt, at der er respekt om embedsmændenes arbejde og den offentlige administration. Det var også baggrunden for, at Djøf i 2014 nedsatte Bo Smith-udvalget for at få taget temperaturen på samspillet mellem politikere og embedsmænd i kølvandet på en række "sager" i centraladministrationen. Arbejdet mundede bl.a. ud i Kodeks VII om syv centrale pligter for embedsmænd og arbejdet i centraladministrationen. Et arbejde, der siden er fulgt op i kommuner og regioner.

Pligterne er et godt afsæt for at sikre, at arbejdet foregår med respekt for de klassiske embedsmandsdyder

som faglighed, sandhed, lovlighed og partipolitisk neutralitet – udgangspunktet for embedsmændenes daglige arbejde med at servicere det politiske system og bidrage til at realisere de politiske trufne beslutninger. Både politikere og borgere skal kunne fæste lid til det arbejde, der foregår i den offentlige administration og kvaliteten af de informationer, der lægges frem. ■

*Med venlig hilsen
Lisa Herold Ferbing,
Formand for Djøf*



djøfbladet.dk

Deltag i debatten



Tænk længere

DJØF BOLIGMARKED

BOLIGER & FERIEBOLIGER

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.



Natur og uforstyrrelighed i rigt mål

121 m2 bolig, 60 m2 annek, 19 m2 orangeri. Nord for Helsing, direkte til Grib Skov. Meget charmerende bolig og annek. Grunden ender mod nord i en lille sø. Ofte ses rå-, då- og kronstyr, og her er et rigt og interessant fugleliv. Danbolig sag nr. 1603201-429.

Kontakt helle@helleforum.dk Telefonnr.: 55395519



Sommerhus i Nordsjælland til den store familie

Dejligt sommerhus på 100 kvadratmeter samt udestue på pragtfuld, solrig og ugenert grund på 3.215 kvadratmeter udlejes i sommerperioden for 5.350 kroner pr. uge. Huset ligger i Melby ved Nordsjællands dejlige badestrande og har tre gode soveværelser med plads til to personer i hvert, kæmpe stor stue, godt køkken og badeværelse, opvaskemaskine, vaskemaskine TV osv. Grunden er højt beliggende og meget stor og har derfor masser af sol fra tidlig morgen til sen aften. Huset ligger midt inde i et stort sommerhusområde og er derfor langt fra trafikstøj. Skriv til mig, så sender jeg flere billeder. Kontakt thomas.folkerman@mail.dk



Sommerhus i naturskønne Svinkløv

I kanten af Svinkløv Klitplantage ligger vores sommerhus. Lokalt håndværksbyggeri fra 1973 på 61 m2 samt 18 m2 sydvendt lukket udestue. Placeret på en 6.120 m2 delvis naturgrund i et lille lukket og meget stille sommerhusområde. Soveværelse samt 2 køjerum med 4 respektive 2 sovepladser. Badeværelse med brus.

Åbent køkken med køle/fryseskab og el-komfur. Stue med brændeovnsindsats i pejs. El-radiatorer i alle rum. Lille skur og carport. Der er ca. 1,5 km til Svinkløv Strand og Jammerbugten. 7 km til indkøbsmuligheder i Fjerritslev. Og kun få kilometer til naturoplevelser i Lien, Fosdalen, Vejlerne osv. Et rigtig godt sted for naturelskere. Pris: 895.000 kr. Kontakt erikskovr@gmail.com Telefonnr.: 53663625

Andel til salg i svensk ødegård, sydlige småland

Andel til salg i pragtfuld svensk ødegård 250.000 kr. Huset er på 160 m2, fordelt på to etager, 8 sovepladser + 2 sovepladser til mindre børn. Bad, opvaskemaskine og vaskemaskine, stor stue og stort soveværelse, 1. sal med to soveværelser og stort fællesrum - alt sammen indrettet i hyggelig svensk loppemarkedsstil. Ligger på stor naturgrund i det sydlige småland. 75 min. fra Helsingborg. Kontakt jhals1@gmail.com Telefonnr.: 42234788

Jeg søger en lejlighed i København K, V, N, Ø el. Frederiksberg

Jeg søger et nyt hjem og håber på, at der findes nogle behjælpelige sjæle derude. Til hverdag læser jeg jura og kører et lille administrationsfirma på sidelinjen. Jeg er kvinde, 34 år, ikke-ryger og ret så rolig af natur. Maks. 7.500,- kr. + forbrug om mdr. Er fleksibel med dato for indflytning. Søger ikke kortvarig leje. Håber at det har skabt en interesse.

Kontakt jenprivat@yahoo.dk

Ejerbolig søges nord for København

Nyere række-, kæde-, gårdhavehus eller lign. i ét plan op til 140 m2 i området op til og med Hillerød søges til købs af to Djøf-pensionister fra Jylland. Også interesseret i tips om påtænkte salg. Kontakt birgitnils.christiansen@gmail.com Telefonnr.: 97410309

Med udsigt til Ingerslevs Boulevard Aarhus C

Fremleje den 1.9.17 - 31.8.18 - 10.100 + 900 a conto. 4 vær. høj stuelejlighed med central entre bestående af nyere køkken med spiseplads til to, 3 større værelser - det ene med gulv til loft indbygningsskab, et lille værelse og et badeværelse med separat bruser. Lejligheden er perfekt til parret uden børn eller til en voksen og et-to børn. Desuden ønskes en ikke-ryger. Lejligheden står som indflytningsklar og er beliggende midt på Frederiksbjerg, Aarhus C - med gåafstand til både by, skov og vand. Kontakt bennymolgaard@gmail.com Telefonnr.: 23660013



Nordby Bakker, Samsø

Skønt 140 m2 hus med havudsigt, sauna og spa. 7 sengepladser. Alle moderne bekvemmeligheder. 500 m til strand. Ledigt uge 30 (10.500 kr.), 32 (9.400 kr.) og 34-36 (6.500 kr.); slut rengøring inkluderet. Kontakt tartus@me.com

Et års fremleje af 100 m2 lejlighed, Østerbro

Da vi bor i Skotland fra medio juli 2017 og et år frem, vil vi fremleje vores lejlighed fordelt på 2 plan i et år. Lejligheden ligger i det skønne lyngbyvejskvarteret.dk Pris: 12.000 inkl. forbrug. Lejligheden passer til et par eller en lille familie. Kontakt for billeder mette.sommer@gmail.com Telefonnr.: 40486283

NYT JOB

Skal vi også have dit jobskifte med på listen? Så opdatér dine oplysninger på mitdjoef.dk

OFFENTLIGE

Christian Melsen
Erhvervsøkonomi og filosofi
Fra Foreningen Det Sociale Netværk
Til Økonomikonsulent
Københavns Kommune,
Økonomiforvaltningen

Kasper Juel Gregersen
Mag.
Fra Københavns Universitet
(Studiested)
Til Specialkonsulent
Erhvervsstyrelsen

Lone Haar
Jura
Fra Holbæk Kommune
Til Juridisk konsulent
Ringsted Kommune

Louise Øhlenschlæger Christensen
Scient.pol.
Fra Region Midtjylland, Aarhus
Universitetshospital
Til Sekretariatschef
Region Midtjylland, Velfærdsporets
fællesfunktioner

Nikolaj Asschenfeldt Vandrup
Scient.pol.
Fra Lejre Kommune
Til Sektionsleder
Hillerød Kommune

Rasmus Tue Pedersen
Scient.pol.
Fra Københavns Universitet, Det
Samfundsvidenskabelige Fakultet
Til Postdoc
Copenhagen Business School

PRIVATE

Allan Bærentzen
Scient.soc.
Fra Socialpolitisk Forening
Til Politisk rådgiver
Fagligt Fælles Forbund

Bjarke Vium Søndergaard
Merc.
Fra Jobsøgende
Til Management Consultant
Accenture

Cecilie Sletskov-Hjorth
Jura
Fra Hørsholm Kommune
Til Advokatfuldmægtig
Dansk Erhverv

Henrik Bregndahl Poulsen
HA
Fra Jobsøgende
Til DGI Sekretær og afdelingsleder
DGI Sydvest

Katrin Dragsted
Jura
Fra Jobsøgende
Til Jurist
Randstad

Marie Emilie Falk Kvistbjerg
Mag.
Fra Jobsøgende
Til Consultant
MobilePay

Mathias Schou
Merc.
Fra Unoliving
Til Planner
Hilton Foods Danmark

Nina Allin
Scient.pol.
Fra Mercuri Urval
Til Chefkonsulent
Genitor

Patrick Henry
Jura
Fra Jobsøgende
Til Advokatfuldmægtig
Elverdam Advokater

Susanne Schøtt Kristensen
Polit.
Fra Finanstilsynet
Til Chief Regulatory Affairs Officer
PFA Pension

Theis Højholdt Nielsen
Jura
Fra Novo Nordisk
Til Operations Manager
Novo



Bliver du snydt for djøfbladet?

Hvis bladet bliver leveret forkert, for sent eller slet ikke, skal du ringe til Djøf på tlf. 33 95 97 00 eller registrere det på djoefbladet.dk/fejll levering

CODAN

Få ro i maven med op til 32 % rabat

Som medlem af Djøf kan du samle dine forsikringer i Codan og få op til 32 % rabat. Vi hjælper dig med at se realiteterne i øjnene, så du er bedst muligt forberedt, hvis skaden sker. Og når den sker, hjælper vi dig hele vejen igennem forløbet, så du kommer hurtigt i gang igen.

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

Kun for Djøf-
medlemmer

06.17. Codan Forsikring A/S, CVR 1052 9638. Se betingelserne på codan.dk.

Lea fulgte med chefen til nyt job

Som personlig assistent i WWF Verdensnaturfonden kører **Lea Rude Kristensen** parløb med organisationens danske generalsekretær.

Af *Mads Matzon* / Foto *Lars Bahl*

Da den administrerende direktør i kommunikationsbureauet Hill+Knowlton blev generalsekretær i WWF Verdensnaturfonden, spurgte han sin personlige assistent, om hun ville følge med. Det ville hun gerne. Han hedder Bo Øksnebjerg, og hun hedder Lea Rude Kristensen.

? Hvad laver du som personlig assistent?

"Jeg er generalsekretærens højre hånd og assisterer ham med WWF-arbejde – både internt i organisationen og udadtil. Jeg er også hans strategiske sparringspartner og hans assistance på møder. Desuden er jeg linket mellem ham og medarbejderne, hvis han er optaget af andet."

? Så det er ikke, fordi du skal lufte hans hund og lave kaffe til ham?

"Det er bestemt ikke et sekretærjob. Jeg er hans assistent, som han altid kan komme til og få input til de beslutninger, han skal tage. Hvis han en sjælden gang spørger mig om noget, der er lidt nederen, så plejer han at beklage, at han gør det. Fx hvis jeg skal hente frokost til ham, fordi han ikke selv har tid."

? Hvor godt kender I hinanden?

"Rigtig godt. Jeg kan bl.a. høre på hans stemme, om han har meget travlt, eller om han har overskud. Det er der ikke mange andre, der kan."

? Hvordan kommer man videre i en personlig assistent-karriere?

"Jeg lærer vildt meget om ledelse og får et 360-graders-billede af hele organisationen ved at være generalsekretærens højre hånd, så det kunne da helt klart være en vej at gå senere – altså ledelse."

? Bruger du din uddannelse i jobbet?

"Jeg har ikke givet slip på min kommunikationsuddannelse, for der er meget kommunikation i min hverdag. Jeg studerede også engelsk, og det bruger jeg en del her i WWF. Så jeg har bestemt ikke studeret forgæves. Jeg har bare fundet en vej, som jeg ikke troede, jeg ville havne på."

? Hvordan er det at skifte til WWF Verdensnaturfonden?

"Jeg har altid haft drømmen om at lave noget mindre kommercielt, som gjorde noget godt for verden. Det er en kliché, men samtidig sandheden. Og det gør vi jo her, hvor vi kæmper for en bæredygtig fremtid, hvor mennesket lever i harmoni med naturen." ■



LEA RUDE KRISTENSEN

- 2014 Cand.ling.merc. fra CBS i engelsk og interkulturelle markedsstudier.
- 2014-2016 PR- og kommunikationskonsulent hos Text100.
- 2016-2017 Personlig assistent for den administrerende direktør og samtidig kommunikationsrådgiver hos Hill+Knowlton Strategies.
- Nu personlig assistent for WWF Verdensnaturfondens generalsekretær.



**“Jeg kan høre
på min chefs
stemme,
om han har
meget travlt
eller har
overskud”**

Inspiration og ny viden

Arrangementer og workshops til dig. Se mere og tilmeld dig på djoef.dk/kalender

Djøf'n'Jazz

Som optakt til Copenhagen Jazz Festival kan du nyde Paul Harrisons Band og netværke med andre medlemmer i Djøfs gårdmiljø på Gothersgade.

6. juli kl. 16.30-19.45, København

Jobsøgning – sådan gør du

Hvordan skriver du den gode ansøgning og det målrettede cv? På workshoppen stiller vi også skarpt på, hvordan du brænder igennem til jobsamtalen.

15. august kl. 10-15, København

Boost din karriere

– kend din markedsværdi

Bliv afklaret om dit næste skridt i karrieren. Sæt ord på din markedsværdi, så du kan matche dit næste relevante job.

16. august kl. 17-20, Aarhus

23. august kl. 17-20, København

30. august kl. 9-12, København

Succes med LinkedIn

Har du en personlig strategi på LinkedIn? Find ud af, hvordan du får det optimale ud af LinkedIn, så du fortæller den autentiske historie om dig selv og din faglighed.

17. august kl. 17-19, København

29. august kl. 17-19, Aarhus

12. september kl. 9-12, København

Introduktion til rekrutteringstest

Hvordan bliver tests brugt? Og hvilke muligheder giver det dig som jobansøger at blive testet?

28. august kl. 17-20, København

Få styr på dialogen

– bliv tryk ved konflikter

Kom og få værktøjer til at tackle uenigheder og konflikter i dit arbejdsliv. Sæt fokus på samspillet mellem dig og andre, så du kan åbne for den konstruktive dialog.

7. september kl. 8.30-10, København

Nyuddannet og jobsøgende?

Sådan får du mere energi i din jobsøgning

Vil du lære at håndtere de svære situationer, der kan opstå i forbindelse med din jobsøgning? Kom og få inspiration fra andre og fornyet energi i din jobsøgning.

27. september kl. 9-12, København

På udkig efter job i Syddanmark?

Besøg Syddansk Jobfair 2017 i København, hvis du er jobsøgende, jobskifter eller er nysgerrig på mulighederne, hvis din partners job flytter til Syddanmark.

Mød 30 forskellige virksomheder, der alle er på udkig efter nye talenter, heriblandt Danfoss, Siemens A/S og LEGO. Eller blev inspireret af jobbørsen med stillingsopslag fra virksomheder i Syddanmark, der ikke selv er til stede på dagen.

Du kan også få rådgivning fra bosætningskonsulenter, der kan fortælle om bolig- og fritidsmuligheder.

10. september kl. 11-16, København





Spark døren ind med LinkedIn

Dit digitale visitkort kan skaffe dig dit næste job

Snart er det sensommer, og det er tiden, hvor der i særlig grad er nye job i omløb. Søger du inspiration til et jobskifte, skal du i gang med forberedelserne nu. Et strategisk smart sted at starte er at opdatere din profil på LinkedIn.

Med Djøfs guide til LinkedIn, kan du i ro og mag lægge strategien for, hvordan du gerne vil brande dig selv. I guiden får du konkrete redskaber til at afklare, hvad du kan bidrage med både fagligt og personligt.

Guiden giver dig også tips til, hvordan du skaber trafik på din profil, så headhuntere, virksomheder og netværksforbindelser finder frem til dig.

Her er nogle af LinkedIn's mange muligheder:

- Se, hvor andre med din uddannelse arbejder, og hvilke opgaver de varetager.
- Få indblik i, hvordan virksomheder bruger LinkedIn, når de skal rekruttere.
- Se målingen af din effekt på LinkedIn i forhold til synlighed, relationer og branding.

Djøfs guide har andre nye features. Har du et godt job, men trænger til ny faglig inspiration, er der meget at hente, hvis din profil afspejler det, du kan.

Arbejder du med salg og ønsker at tiltrække nye kunder, kan du bruge LinkedIn som redskab hertil. God fornøjelse.

Bliv guidet godt igennem med Djøfs guide til LinkedIn
djoef.dk/linkedinguide

Kom godt i gang – fem hurtige råd til at optimere din LinkedIn-profil
djoef.dk/linkedinraad

Din karrierevej kan have mange retninger

Hvilke billeder kommer på nethinden, når du tænker karriere? Skal du ledervejen? Er det fagspecialisten, der kalder? Skal du helst skifte job hyppigt for ikke at kede dig? Eller bliver du mest tilfreds, hvis du hele tiden udvikler dit kompetencefelt?

I Djøf arbejder vi med forskellige karriereretninger, når vi rådgiver medlemmer om jobskifte. Du kan booke en gratis karrieresamtale, hvor vi kortlægger den røde

tråd i dine ansættelser, hvornår du har oplevet størst arbejdsglæde, og hvad dit næste job skal indeholde for at skabe bedst trivsel og motivation.

Se mere om karrieresamtaler djoef.dk/karrieresamtale

Læs lidt om karriereveje til et godt arbejdsliv
djoef.dk/karrieretype



1. udgave 2017
174 sider, softcover
Pris kr. 240,-

FREMtiden TILHØRER DE FRYGTLØSE

- en guide til den digitale forretningsudvikling

af Astrid Haug

Fremtiden tilhører de frygtløse danner en samlet ramme for, hvordan du kan omsætte digitalisering til din virksomhed. Håndbogen gennemgår en række kendte fænomener som disruption, kunstig intelligens og sprint. Den bidrager samtidig med nye modeller og eksempler, som kan gøre det nemmere for dig at navigere i en verden, der bliver mere og mere digitaliseret.



Medlems-
pris
220,-

DE UDEFORSTÅENDE
- OM KUNSTEN AT FÅ ALLE I TALE
af Pia Lauritzen

Hvordan får man de tavse stemmer i virksomheder og samfund i tale? "De udenforstående" præsenterer et unikt eksperiment: På en uge udvekslede 151 mennesker fra over 100 forskellige organisationer 235 spørgsmål og 161 svar om kunsten at få alle i tale.

1. udgave 2017
148 sider, softcover
Pris kr. 275,-



Medlems-
pris
128,-

SPROGLØSE VERDENSBORGERE
OM EN UDDANNELSESPOLITIK,
DER FORSVANDT
af Lisbeth Verstraete-Hansen & Per Øhrgaard

Forfatterne sætter uddannelse og viden til debat. Frem for at satse på stordrift og fremdrift, der udhuler og ødelægger sprogfagene, er det på tide at diskutere sproguddannelserne.

1. udgave 2017
97 sider, softcover
Pris kr. 160,-



Medlems-
pris
500,-

OFFENTLIGE MYNDIGHEDERS ERSTATNINGSANSVAR
Peter Pagh, Søren Højgaard Mørup & Niels Fenger (red.)

Denne bog er skrevet til brug for undervisning i offentlige myndigheders erstatningsansvar på den juridiske kandidatuddannelse.

1. udgave 2017
390 sider, hardcover
Pris kr. 625,-



Medlems-
pris
720,-

GÆLDSSANERING I PRAKSIS OG GÆLDSSANERING I KONKURS
af Lilian Hindborg

Denne nye udgave indeholder en opdateret beskrivelse af foreliggende praksis. Bogen er udarbejdet til brug for alle, der er involveret i sager om gældssanering.

4. udgave 2017
378 sider, hardcover
Pris kr. 900,-



Medlems-
pris
1.116,-

DEN EUROPÆISKE PATENT-DOMSTOL
RETSPLEJEN VED DEN FÆLLES PATENTDOMSTOL
af Peter-Ulrik Plesner, Sture Rygaard, Mikkel Vittrup & Peter Nørgaard

Bogen giver en grundig og overskuelig indføring i det nye europæiske system, der på væsentlige punkter adskiller sig fra dansk ret.

1. udgave 2017
868 sider, hardcover
Pris kr. 1.395,-



Medlems-
pris
720,-

STRAFFULBYRDELSESLOVEN
MED KOMMENTARER
af Ane Dragsted & Jakob Schiøler

I nærværende værk har forfatterne haft særligt fokus på at indarbejde de mange lovændringer, ligesom omtalen af domspraksis m.v. er ført ajour.

2. udgave 2017
612 sider, hardcover
Pris kr. 900,-

Djøfs kurser og uddannelser

Du møder deltagere, hvis baggrund og udfordringer typisk ligner dine. Det sikrer et højt fagligt niveau og skaber de mest optimale rammer for din kompetenceudvikling.



Du vil udvikle dig som leder

Chefen som leder

Nå ambitiøse forretningsresultater, og styrk dit personlige lederskab på en udfordrende udviklingsrejse sammen med andre erfarne chefer.

> Opstart 27. september 2017

Ledelse af specialister

Lær at skabe de bedste arbejdsbetingelser, og hvordan du får dine højt specialiserede medarbejdere til at brænde uden at brænde ud.

> Opstart 4. oktober 2017

Du vil være en bedre projektleder

Djøfs Projektlederuddannelse

Træning gør dine projekter til en succes. Tag en praktisk uddannelse, der løfter dine metoder og din adfærd som projektleder.

> Opstart 4. september 2017

Diplomuddannelsen i projektledelse, modul 1

Få en teoretisk indføring i de grundlæggende projektdiscipliner, og lær at anvende teori og metode på projekter fra din egen hverdag.

> Opstart 19. september 2017

Kommende kurser i Jylland

Persondataforordningen i praksis

Tag skridtet fra formel regelforståelse til brugbar implementering. Du får praktiske redskaber og gode eksempler på, hvad andre gør.

> 6. september 2017

Lyst til ledelse

Kom et skridt nærmere din beslutning om at til- eller fravælge et lederjob, når du bliver konfronteret med lederens dagligdag.

> Opstart 13. september 2017

Leder uden ledelsesansvar

Styrk din handlekraft som gråzoneleder, når du forstår din rolle og dit ansvar, samtidig med at du etablerer et tydeligt ledelsesmandat.

> Opstart 28. september 2017

Chefkonsulentuddannelsen

Styrk din organisatoriske gennemslagskraft, bliv endnu bedre til at skabe resultater, og nå dine mål.

> Opstart 27. september 2017

Se alle kurser på djoef.dk/kurser

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



Det Nationale Institut
for Kommuner og Regioners
Analyse og Forskning

KORA søger professor til effektmålinger og samfundsøkonomiske analyser

Vil du have en ledende rolle i forhold til at fastholde og videreudvikle et stærk analyse- og forskningsmiljø på internationalt niveau inden for effektmåling og samfundsøkonomiske analyser? Så er KORA det helt rette sted for dig.

Vi kan tilbyde ét af Danmarks stærkeste kvantitative samfundsvidenskabelige analyse- og forskningsmiljøer med mange års erfaring i registeranalyser og samfundsøkonomiske analyser. Der er gode muligheder for fortsat faglig udvikling og at blive en del af et dynamisk miljø med tværfaglige samarbejder.

Vi forventer, at du har stærke internationale publiceringer, dokumenteret erfaring med at få projekter finansieret og stærke formidlingskompetencer i forhold til forskere, interessenter og presse.

Yderligere oplysninger og ansøgning

Stillingen søges på baggrund af det fulde stillingsopslag på KORA.dk, hvor der også er oplysninger om ansøgningsfrist, kontaktpersoner mv.

Pr 1. juli 2017 fusionerer KORA med SFI i VIVE, Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Det nye center vil varetage de samme typer af opgaver, som KORA og SFI gør i dag.



Økonomichef

Vil du være med til at sikre stabil drift i en kompleks organisation, hvor økonomi er strategi?

Movia er Danmarks største trafikkselskab med en årlig omsætning på godt 4,5 mia. kroner. Kollektiv transport er Movias kerneydelse, som leveres til 45 kommuner og Østdanmarks to regioner. Vi har brug for en økonomichef, der kan sikre den daglige drift og samtidig være en aktiv samarbejdspartner for topledelsen, bestyrelsen, de øvrige chefer, de 47 ejere af Movia samt andre partnere i sektoren.

Læs mere om jobbet på www.mercuriurval.com (referencenummer DK-03544), hvor du kan uploade ansøgning og cv. Du er velkommen til at kontakte forretningschef i Movia, Eskil Thuesen på telefon 3613 1610 eller konsulent i Mercuri Urval, Jakob Westh på telefon 6089 6436. Ansøgningsfristen er den **16. august 2017 kl. 10.00.**

Mercuri Urval

Advokatkonstitutioner

To stillinger som konstitueret landsdommer i Østre Landsret (advokatkonstitutioner) er ledige til besættelse henholdsvis den 1. januar 2018 og den 1. april 2018.

To stillinger som konstitueret landsdommer i Vestre Landsret (advokatkonstitutioner) er ledige til besættelse henholdsvis den 1. januar 2018 og den 1. april 2018.

Ansøgningsfrist er den **24. august 2017**. Du kan læse de fulde stillingsopslag 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.dommerudnaevnelseraadet.dk



www.domstol.dk

Nyt job?

djoef.dk/jobsoegning

Tænk længere





DEAN OF RESEARCH AND DEAN OF EDUCATION AT EUROPE'S LARGEST BUSINESS SCHOOL

Copenhagen Business School (CBS) is seeking a Dean of Research and a Dean of Education from January 1st 2018. The Dean of Research and the Dean of Education along with the President and the University Director comprise the Executive Senior Management of CBS which, in cooperation with the Board, sets the strategic direction for the ongoing development of the University.

CBS is seeking Deans, who through extensive management experience from higher education, creativity, personal commitment, integrity and strong communication skills, can contribute to setting new ambitious standards for the strategic development of CBS in research as well as in education.

RESPONSIBILITIES AND QUALIFICATIONS OF THE DEAN OF RESEARCH

– see details online

RESPONSIBILITIES AND QUALIFICATIONS OF THE DEAN OF EDUCATION

– see details online

THE FULL ANNOUNCEMENT, INCLUDING INFORMATION CONCERNING THE APPLICATIONS AND HOW TO APPLY, PLEASE VISIT CBS.DK/DEANSOFCBS

APPLICATION
THE APPLICATION DEADLINE IS
JULY 31ST 2017 AT 12.00

For further information regarding the positions and the process, please contact the recruitment firm Odgers Berndtson (Eva Zeuthen Bentsen, ezb@obgcph.dk), who will assist CBS in the recruitment process.

With some 21,500 full- and part-time students, 630 full-time faculty members, 200 PhD students and 680 administrative staff, Copenhagen Business School is a unique business-oriented university with a full portfolio of Bachelor's, Master's, MBA/EMBA, PhD and Executive programmes offered in English and Danish. Our academic staff includes internationally recognised experts in classic business disciplines as well as in philosophy, history, psychology, sociology, law, political science, information systems, culture and languages.

VISIT WWW.CBS.DK TO LEARN MORE ABOUT CBS



DATABESKYTTELSESRÅDGIVER (DPO) til Københavns Universitet

Københavns Universitet søger en Databeskyttelsesrådgiver, der sammen med universitetets ledelse kan sikre implementeringen af EU's Dataforordning og efterfølgende udfylde rollen som Databeskyttelsesrådgiver.

Københavns Universitet har gennem en årrække arbejdet med fokus på at opnå et højt niveau med hensyn til informationsikkerhed også i forhold til data, der ikke er digitalt lagrede.

Dine opgaver:

Du

- er rådgivende for alle organisatoriske niveauer og enheder på universitetet mht. dataforordningens krav og overholdelse af disse
- overvåger overholdelsen i forhold til Dataforordningen i samspil med universitetets Informationssikkerhedschef
- medvirker ved tilsyn og ved forespørgsler vedr. registreredes rettigheder
- udarbejder risiko- og konsekvensanalyser i forbindelse med nye projekter
- forestår de nødvendige analyser og formidler resultaterne med handlingsanbefalinger
- udvikler politikker, retningslinjer og værktøjer og instruerer i brugen af dem
- samarbejder med universitetets Informationssikkerhedschef om kontroludvikling og tilpasning
- holder kontakt med relevante myndigheder og eksterne samarbejdspartnere inden for og uden for sektoren

Frem til maj måned 2018 skal du være en central medvirkende i det projekt, der skal implementere EU's Dataforordning på Københavns Universitet.

Du tilbydes

Et dynamisk drevet uformelt arbejdsmiljø, hvor der er stor mulighed for indflydelse for den enkelte, vidensdeling og gensidig hjælpsomhed i smukke, historiske bygninger ved Frue Plads. Københavns Universitet er en familievenlig arbejdsplads, der fokuserer på trivsel og løbende kompetenceudvikling som forudsætninger for gode resultater.

Rekrutteringsprocessen

Er du interesseret i dette job hos Københavns Universitet, og besidder du ovennævnte kvalifikationer? Så send din ansøgning til os på universitetets jobportal <http://jobportal.ku.dk>, hvor du også kan læse mere om jobbet.

Eventuelle spørgsmål kan rettes til Informationssikkerhedschef Poul Halkjær på 35324748 eller vicedirektør i Koncern-it, Klaus Kvorning Hansen på 29354204 eller på e-mail klkh@adm.ku.dk.

Københavns Universitet ønsker at afspejle det omgivende samfund og opfordrer alle uanset personlig baggrund til at søge stillingen.

Ansøgningsfristen er mandag den 17. juli 2017 med tiltrædelse 1. september 2017 eller hurtigst muligt herefter.

Stillingen besættes efter gældende overenskomst mellem Finansministeriet og AC med mulighed for at forhandle et tillæg. Der tilbydes generelt en konkurrencedygtig løn.

KØBENHAVNS UNIVERSITET





Manager og konsulenter til RÅDGIVNINGSVIRKSOMHED I VÆKST

– Sæt dit aftryk på fremtidens ældre- og beskæftigelsesområde

Hvem er vi, og hvad skal du arbejde med?

Marselisborgs rådgivningsvirksomhed udmønter en ambitiøs vækststrategi centreret omkring konsulent- og rådgivningsforløb i kommunerne. Vi består pt. af 30 dedikerede konsulenter i Aarhus og København, men vi har brug for dig, hvis du kan:

- Understøtte jobskabelse for de jobparate- og de udsatte borgere gennem strategi- og redskabsudvikling, kompetenceudvikling samt ledersparring i jobcentrene
- Udvikle kommunernes indsats vedr. demens, rehabilitering samt forebyggelse af ældres ensomhed, gennem organisationsudvikling og kompetenceudvikling i hjemmeplejen og på plejecentre
- Anvise effektiviseringspotentialer i kommunerne gennem større registeranalyser og mere kvalitative sektorundersøgelser

Hvem søger vi?

Manager til hhv. ældreområdet og beskæftigelsesområdet: Som manager kommer du til at stå i spidsen for ovenstående projektyper. Du har erfaring fra konsulentbranchen, har karriereambitioner og ønsker at få policy-indflydelse på vigtige sektorområder.

Konsulenter til hhv. ældre- og beskæftigelsesområdet: Som konsulent bidrager du i alle faser af et projektforsløb, og du får hurtigt et selvstændigt ansvar, men stadig i parløb med kollegaer og ledere. Du har sikkert relevant erfaring, men kan også være i starten af dit karriereforløb, med et ønske om at specialisere dig som konsulent.

Din profil indeholder

– *Et skarpt konsulenthåndværk*

Du mestrer at gennemføre workshops, kompetenceudviklingsdage samt leder- og strategiforløb, men du kan også have en mere analytisk profil særligt af kvantitativ karakter.

– *Men også grundlæggende sektorfaglig viden*

I forhold til ældreområdet ser du muligheder i rehabiliteringsforløb og demenshandlingsplanen, og du har kendskab til Fælles Sprog III, Service - og Sundhedslovens rammer og BUM-modellen. I forhold til beskæftigelsesområdet er du hjemme i LAB loven, kender målgrupperne, og forstår beskæftigelsesrådets opbygning og jobcentrenes rammevilkår.

Du skal vælge Marselisborg hvis

- Du vil være en del af en innovativ rådgivningsvirksomhed, som gør en forskel for slutbrugeren
- Du trives i et tværfagligt og humoristisk miljø, hvor gode kollegaer med et stort drive og et højt fagligt niveau skaber en uformel atmosfære med kort afstand mellem ledere og medarbejdere

Vi lægger vægt på din faglige- og karrieremæssige udvikling, så derfor får du en mentor fra virksomhedens direktion, som løbende følger op på din karriereplan.

Læs mere på www.marselisborg.org/rekruttering, hvor du bl.a. kan møde Jakob og Christina, der beskriver manager- og konsulentrollen nærmere.

ANSØGNING

Ansøgning, CV, eksamensbevis og relevante bilag sendes til Sophie Gerding Christensen sgc@marselisborg.org med deadline den 7. august kl. 12.00.

Der afholdes samtaler i uge 33. Du er velkommen til at kontakte director Dorit Wahl-Brink på 2173 3735 (ældreområdet) eller direktør og partner Lars Buchholt 5121 1944 (beskæftigelsesområdet).



Du har aldrig været tættere på en Audi

Privatleasing eksempler	Privatleasing	1. gangsbetaling	Samlede omk.	km/l	Halvårlig ejeravgift	CO ₂ forbrug	Energi
Audi A3 Sportback 1.0 TFSI 116 hk	2.850	25.000	127.600	22.2	310	104 g/km	A*
Audi A4 2.0 TFSI 190 hk	3.995	35.000	178.820	18.2	600	125 g/km	A
Audi A5 Sportback 1.4 TFSI 150 hk S tronic	4.950	40.000	218.200	18.5	600	124 g/km	A
Audi Q2 1.6 TDI 116 hk	3.750	25.000	160.000	22.7	1.460	114 g/km	A*

Alle priser er inkl. moms. Privatleasingydelsen er inkl. serviceaftale, etableringsomkostninger og lev. omk. 3.880 kr. Ekskl. halvårlig ejeravgift. Mulighed for tilkøb af forsikring og dækaftale. Løbetid 36 mdr. 15.000 km/år. Kaskoforsikring og betaling via Nets forudsættes. Finansiering tilbydes af Audi Finans A/S v/Nordania Finans A/S. Der tages forbehold for prisændringer og trykfejl.

Audi Vorsprung durch Technik