

djøfbladet

Magasinet for

medlemmer af Djøf

Nr. 18 | 9. november 2012

I en liga for sig

Casper Stylsvigs opgave som sponsordirektør i Manchester United er at optimere værdien af et af verdens største sportsbrands.



FACEBOOK

Virksomheder
overvurderer interessen

ØKONOMISKE MODELLER

Krystalkugler eller
kejserens nye klæder

ARBEJDSMILJØ

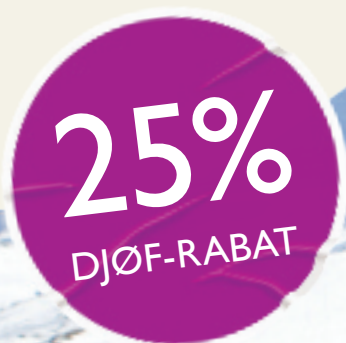
Stress er ikke
en folkesygdom

ER DU RIGTIGT FORSIKRET – BÅDE UDE OG HJEMME?

Juleferien er lige om hjørnet, og vinterferien er måske ved at blive planlagt. Codans verdensrejseforsikring dækker hele familien på private ferierejser i op til 60 dage. Og som noget unikt er den en del af indboforsikringen.

Flere gode grunde til at skifte til Codan:

- ✓ Du får 25 % rabat på dine private forsikringer, fordi du er medlem af Djøf
- ✓ Du får op til 10 % kontant bonus, hvert år du ikke har skader, hvis du samler dine forsikringer og bliver KerneKunde
- ✓ Du får en bilforsikring, hvor du får en lånebil stillet til rådighed, hvis din bil i forbindelse med en skade bliver repareret på et af vores mange fordelsværksteder



RING NU PÅ 33 55 30 80

OG LAD OS KLARE RESTEN – DET ER NEMT OG ENKELT



KAN EN GOD ARBEJDSPLADS ORDNE EN ØM SKULDER?

Nej, men det er en fælles opgave på arbejdspladsen at skabe god fysisk trivsel. Aftal derfor med ledelse, kolleger og arbejdsmiljørepræsentant, hvordan I sammen forebygger og håndterer smerter i muskler og led.

De fleste får indimellem ondt i ryg, skulder eller nakke. Når det sker, har du bedst af at være aktiv og bevæge dine muskler og led – også selv om det gør ondt. Det viser forskningen.

Scan koden, eller gå ind på jobogkrop.dk, og få fem gode råd, som kan hjælpe jer i gang.



Lukket land

Af Lars Qvistgaard, formand for Djøf Overenskomstforening

Riget fattes penge. Mundheldet fra Christian den 4.s tid har i årevis sat rammen for den offentlige budgetlægning, hvor politikerne konstant har haft fokus på at effektivisere den offentlige sektor.

Det gælder også statsforvaltningerne, der atter skal slankes og omstruktureres. Omtrent hver syvende ansatte må se sig om efter et andet arbejde. Derudover skal hver femte af de resterende 600 ansatte flytte fra statsforvaltningerne og over til blandt andet Ankestyrelsen.

Slankeøvelsen skal sikre en bedre sagsbehandling, udtalte ministeren den 25. oktober. Opgaver skal samles og flyttes, men ingen taler om balancen mellem opgaverne og det mindre antal af medarbejdere, der fremover skal løse dem. Det er i sig selv udtryk for, at man "privatiserer" effektiviseringspresset til den enkelte medarbejder, uden at forholde sig til den samlede opgavemængde.

Derudover er det meget svært at få armene i vejret over håndteringen af forløbet om statsforvaltningerne.

"Vi har bedt om at komme på banen her, men har fået at vide, at det er totalt lukket land. Vi svarer, men aner ikke, hvad svarene skal bruges til". Sådan beskrev en specialkonsulent envejskommunikationen med den arbejdsgruppe, som økonomi- og indenrigsminister Margrethe Vestager nedsatte til at forberede beslutningen om besparelserne.

Den politiske tilgang til nedskæringerne i statsforvaltningerne minder mere om enevælde end om en moderne offentlig sektor anno 2012, hvor der på mange offentlige arbejdspladser arbejdes seriøst med *good governance*, herunder inddragelse af medarbejdere – dygtige medarbejdere, der er ansat til at løse udfordrende og komplicerede opgaver.

Djøferne i stat, regioner og kommuner respekterer, at regeringen skal få regnskabsbøgerne til at stemme. Også her, når det gælder de svære beslutninger om fyringer og forflytninger, har de en viden og et engagement, som den politiske ledelse skal forstå at bruge.

Regeringens tilgang til den seneste sparerunde i statsforvaltningerne klæder ikke en offentlig sektor, der grundlæggende bygger på tillid, inddragelse og gennemsigtighed. Selvfølgelig skal den offentlige sektor løbende udvikles og effektiviseres. Men det er en lige så stor selvfølge på et moderne arbejdsmarked, at det sker på en ordentlig og inddragende facon. Det lukkede land er ingen tjent med. ■



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke godkendt trykkeri.

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

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

Redaktion
Redaktør Stig Nielsen (ansv.)
stn@djoef.dk, 33 95 97 90
Redaktionschef Mikkel Krogh
mik@djoef.dk, 33 95 96 42
Journalist Eva Bøgelund
ebn@djoef.dk, 33 95 97 88
Journalist Tine Santesson
tsa@djoef.dk, 33 95 97 93
Journalist Mikkel Arre
mia@djoef.dk, 33 95 99 09
Bladsekretær Helle Jonasson
hej@djoef.dk, 33 95 99 18

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

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

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

Forside Helene Sandberg

Design aparte

Abonnement 1.260 kr. excl. moms

Oplag 75.000

Billedbehandling aparte

Tryk Stibo

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
19/2012	08.11	09.11
20/2012	22.11	23.11
01/2013	13.12	04.01
02/2013	17.01	18.01

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
19/2012	14.11	23.11
20/2012	28.11	07.12
01/2013	09.01	18.01
02/2013	23.01	01.02

10

Medarbejdere
skal med på råd



16
Fanebærer for
dansk kultur i Ungarn

32

Facebook-brugere gider
ikke virksomheder



ARBEJDSLIV

08 Overraskende pæne lønstigninger til privatansatte

De privatansatte har formået at hive pæne lønstigninger hjem det seneste år på trods af krise og rekordhøj ledighed.

10 Medarbejdere skal med på råd

Medarbejderskab bruges i Norge som en metode til at fremme engagement og arbejdsglæde.

12 Fra børns til baby

Finanskrisen og det stigende antal kvinder på arbejdsmarkedet vender op og ned på den traditionelle rollefordeling mellem mødre og fædre i USA.

14 200 dimittender i dagpenge-fare

Næsten halvdelen af de djøfere, der snart mister dagpengeretten, har aldrig haft job.

16 Fanebærer for dansk kultur i Ungarn

Hanne Tornøe formidler kontakt mellem danske kunstnere og ungarerne, som er vilde med dansk litteratur, film og rockmusik.

PORTRÆT

18 I en liga for sig

Casper Stylsvigs opgave som sponsordirektør i Manchester United er at optimere værdien af et af verdens største sportsbrands.

POLITIK OG SAMFUND

24 Krystalkugler eller kejserens nye klæder

Bagved politiske stridigheder raser et opgør om hvad økonomer og deres modeller egentlig kan sige om reformers konsekvenser for samfundet og økonomien.

28 Det politiske puf

Den britiske premierministers chefrådgiver er arkitekten bag en politisk revolution, som stilfærdigt puffer borgerne i den rigtige retning.

32 Facebook-brugere gider ikke virksomheder

Virksomheder overvurderer Facebook-brugeres interesse, når de tolker et 'Like' som en invitation til dialog.

FORSKNING OG NY VIDEN

34 Stress er ikke en folkesygdom

Stress er ikke en sygdom, men en fysiologisk reaktion, som rammer højtuddannede hårdere end andre befolkningsgrupper.

DE FASTE

04 Djøf mener

06 Kort nyt

31 Jorden rundt

38 Kommentar

40 Bogleolen

43 Nyt job

45 Fra forbundet

48 Forlaget

50 Efteruddannelsen

»ØKONOMER ER PÅ MANGE MÅDER EN FORM FOR IDEOLOGER MED NOGLE
RET FIRKANTEDE INDSTILLINGER TIL, HVORDAN ØKONOMI FUNGERER.
DE HAR IKKE EN SÆRLIG GOD TRACK RECORD I AT LØSE LANDES PROBLEMER«

Clemens Stubbe Østergaard, senior research fellow ved Nordisk Institut for Asienstudier ved Københavns Universitet,
til Ingeniøren om udsigten til økonomer i kinas politbureaus stående komite.

Stress sender studerende til lægen

'Jeg skal have gode karakterer, gerne flere relevante studiejob på cv'et og også helst et udlandsophold og et praktikophold'. Studerende lægger et stort pres på sig selv for at præstere det ypperste. Men det har sin pris. Næsten hver anden studerende beskriver i høj grad eller i nogen grad sig selv som stressede i hverdagen.

Det viser en ny undersøgelse, som Djøf har gennemført blandt cirka 1.100 studerende.

På Aarhus Universitets studenterrådgivning kan direktør Sten Kruse Blinkenberg sagtens genkende billedet. Når en studerende ringer eller banker på døren hos Studenterrådgivningen ligger stress og koncentrationsbesvær på top tre over de problemer, de henvender sig med.

Og presset på de studerende kommer både udefra og indefra, siger Sten Kruse Blinkenberg. For nogle er det noget studieteknisk, og for andre er det noget, der kommer fra dem selv.

"Vi oplever, at konkurrencen blandt de studerende er skærpet på grund af det arbejdsmarked, der er nu. Og så møder vi mange, især kvinder, der er lynende begavede og ambitiøse, men som bærer rundt på et selvværd, som får dem til at tro, at det er deres præstationer, der alene afgør, om de er værd at elske."

Ifølge Djøfs undersøgelse tynger stressen de studerende så hårdt, at hver femte af dem, der føler sig stressede i hverdagen, konsulterer lægen. tsa



Foto: Jamie Kingham/Corbis

Dyrk ikke rovdrift på de engagerede

Engagerede medarbejdere er eftertragtede – og med god grund. Deres arbejdspræstation ligger 45 procent over andres, og de er mindre tilbøjelige til at finde sig et andet job.

Det viser en undersøgelse blandt 1.000 amerikanske embedsmænd og industriarbejdere, skriver management-issues.com.

Undersøgelsen viser imidlertid også, at der kan være en kedelig tendens til at presse de engagerede mere, end hvad rimeligt er. Og hvis de begynder at føle sig udnyttet, og de ikke får den fornødne støtte og de nødvendige resurser, kan de pludselig blive et negativt bekendtskab for virksomheden.

Undersøgelsen viser nemlig, at deres stressniveau i så fald stiger, og produktiviteten falder, så den kommer til at ligge 25 procent under kollegernes niveau.

Frances Jørgensen, lektor på Aarhus Universitet, Institut for Marketing og Organisation, kan sagtens genkende billedet af de ellers engagerede, der brænder ud. Ifølge hende skal der sættes ind på tre felter, hvis de engagerede skal trives:

- Arbejdsopgaverne skal give mening for dem, og de skal have lov til at gå i dybden.
- Der skal være resurser nok – penge og tid.
- De skal føle tryghed. Det skal være ok at lave fejl, og det skal være i orden at køre på lidt lavere blus i en periode, så de ikke bliver stressede, og der bliver plads til at få nye idéer. tsa

NY FORMAND FOR FAAF

"I advokatbranchen har der i mange år været prestige i at sige, at man arbejdede 60 timer om ugen. Det er heldigvis en holdning, der er på vej ud."

Sådan siger Karen Bregnehøj Beck, advokatfuldmægtig hos Lett Advokatfirma, der netop er blevet valgt som ny formand for FAAF (Foreningen af Advokater og Advokatfuldmægtige i Djøf).

Karen Bregnehøj Beck efterfølger advokat Martin Cumberland, der har valgt at trække sig efter tre år på formandsposten.

Work-life-balance har i mange år været en mærkesag for FAAF – og en sag, som også vil få højeste prioritet af den nye formand.

Det er netop et fokus, FAAF har haft i mange år. Men har det overhovedet rykket noget?

"Ja, jeg mener helt klart at kunne mærke en holdningsændring hos arbejdsgiverne. De begynder at tale om lønmodeller, hvor man bliver honoreret efter, hvor meget man arbejder, så det er op til den enkeltes livssituation. Og jeg hører også om kontorer, hvor man kan afspadsere sit overarbejde," siger Karen Bregnehøj Beck.

Men hun understreger, at der er et godt stykke vej endnu, og at arbejdsgiverne skal holdes fast. Og blandt de ansatte advokater og advokatfuldmægtige skal holdningen om, at det er

sejt at arbejde, til man segner, månes helt i jorden.

Det kommer dog helt af sig selv, mener hun.

"I min generation er der et udpræget ønske om work-life-balance både hos kvinder og mænd. Og det er en diskussion, der fylder meget på fuldmægtigkurserne og i mit netværk fra studietiden."

Karen Bregnehøj Becks eget work-life-balance-regnskab går som regel op, siger hun. Hun har ingen børn endnu, hun går meget op i sit arbejde, og så har hun en fleksibel chef, der synes, det er fint, hun er blevet formand for FAAF og dermed også må smutte til et møde i ny og næ. For så klarer hun jo bare sine arbejdsopgaver på et andet tidspunkt, som hun siger. *tsa*



Foto: Steen Brogaard

FALDENDE REALLØN BLANDT ADVOKATER

Inflationen er steget mere end advokaternes lønninger det seneste år.

FAAFs årlige lønstatistik viser, at advokater ansat i et advokatfirma opnåede lønstigninger på 1,6 procent i perioden fra september 2011 til september 2012. I samme tidsrum var inflationen imidlertid på 2,5 procent.

Mens reallønnen altså er faldet, har de nyslåede advokatfuldmægtige forhandlet sig til bedre begyndelsesløn end andre nyuddannede djøfere i den private sektor. Med en månedlig medianløn på 37.300 kr. brutto ligger de nyuddannede advokatfuldmægtige cirka 1.800 over andre Djøf-dimittender ansat i private firmaer.

Lønstatistikken viser også, at arbejdstiden fortsat er høj i advokatbranchen. Det ugentlige timetal er i gennemsnit 46 for fuldmægtige og 45 for advokater. Godt hver fjerde af de fuldmægtige på advokatkontorer og hver femte af advokaterne sammesteds svarer, at de arbejder 50 timer om ugen eller mere. *mia*

Vi er verdensmestre i udviklingshjælp

Danmark ligger helt øverst på ranglisten, når det gælder om at hjælpe fattige lande. Det viser det såkaldte Commitment to Development-indeks, som den Washington-baserede tænketank Center for Global Development udarbejder hvert år.

Indekset er en samlet vurdering af, hvordan 27 af verdens rigeste lande på en række forskellige felter gavner udviklingslandene. Det drejer sig om områder som miljø, handel, investeringer, økonomisk støtte (herunder direkte bistand) og sikkerhed (f.eks. fredsbevarende indsatser).

De øvrige placeringer i listens top indtages af Norge og Sverige. Læs nærmere om indekset på cgdev.org/cdi *mia*

Overraskende pæne LØNSTIGNINGER til privatansatte

De privatansatte har formået at hive pæne lønstigninger hjem det seneste år på trods af krise og rekordhøj ledighed.

Af Tine Santesson

En lønstigning på 4,2 procent til privatansatte uden cheftitel og en begyndelsesløn, der har fået et pænt nøk opad. Det er det overraskende resultat af Djøf Privats lønstatistik 2012.

Selv om krisen stadig kradser, og ledigheden længe kun er gået i den forkerte retning, er det samlet set blevet til en lønstigning på 3,4 procent til de privatansatte djøfere. Inflationen har i samme periode været på 2,5 procent.

”Det er en stor og positiv overraskelse med så stor en lønforbedring, når man ser på krisen i samfundet. Men det tyder på, at arbejdsgiverne gerne vil beholde de medarbejdere, de er afhængige af,” siger Allan Luplau, formand for Djøf Privat.

Direktørerne har endda fået en stigning på 4,4 procent – måske afledt af, at de sidste år nærmest ikke fik nogen stigning overhovedet.

I år er det til gengæld chefer uden direktørtitel, der har fået den mest beskedne stigning på 1,4 procent.

Ifølge Allan Luplau er der en logisk forklaring på begge dele.

”Det er prisværdigt, at cheferne holder igen på egen løn, mens de giver til dem på niveauerne under. Det ligner en typisk cyklus. Sidste år var det direktørerne, der holdt igen. Det er et billede, vi har kunnet iagttage gennem flere år – tilbageholdenhed det ene år, og så indhenter de året efter,” siger Allan Luplau.

Og selv om formanden generelt set er positivt overrasket over lønstigningerne i år, så er den samlede lønstigning ret beskedne,

hvis vi sammenligner med lønnen de seneste tolv år. Faktisk skal vi helt tilbage til 1994 for at finde en lavere samlet stigning.

”Men det er stadig flot. Når så mange andre grupper har haft en reallønsnedgang,” siger Allan Luplau.

Nyuddannede kommer godt fra start

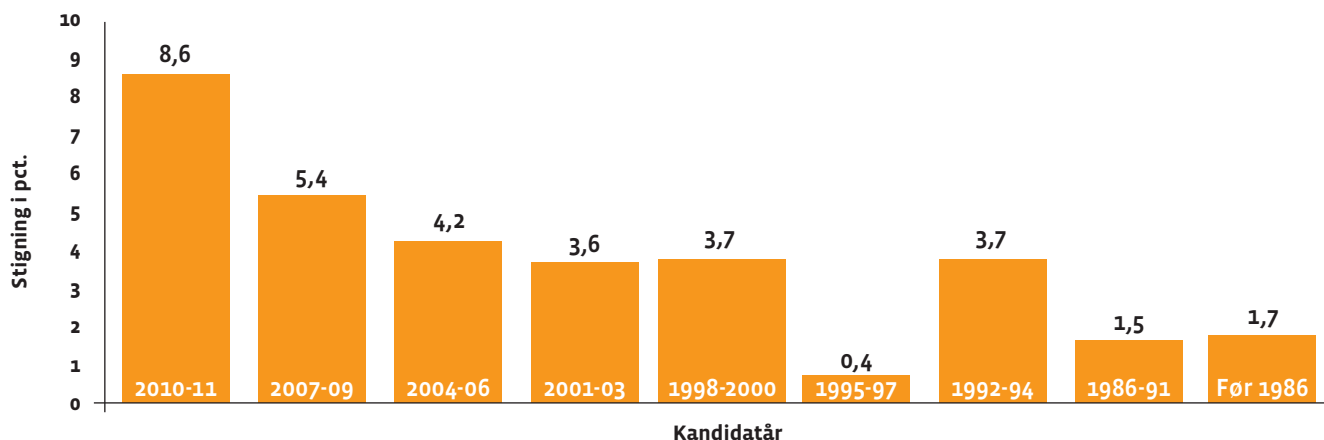
Men på trods af dansk smalhals og enorm dimittendledighed går de nyuddannede fra kandidateksamen ud til en løn på det private arbejdsmarked, der typisk ligger på 35.527 kroner om måneden – godt 500 kroner højere end begyndelseslønnen sidste år. Og hele 3.900 kroner mere end en nyansat i staten får. Igen en stor overraskelse, mener Allan Luplau.

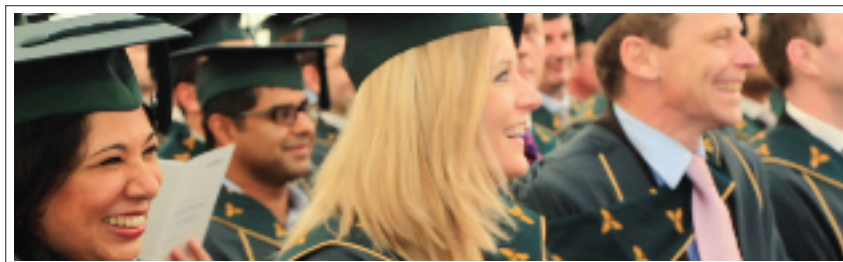
”Med den høje dimittendledighed vi har, kunne man godt have forestillet sig, at arbejdsgiverne valgte at presse citronen.”

Men nogle uddannelsesgrupper har dog fået smalhalsen at føle. Det er særligt økonomerne, der har fået en højere begyndelsesløn, mens scient.pol’er og scient.soc’er får det samme som sidste år, og juristernes startløn decideret er faldet.

Igen i år er de yngre djøfere dog højdespringere, når det gælder lønstigninger. Kandidater uden cheftitel fra 2010-11 har fået en gennemsnitlig stigning på 8,8 procent, mens årgang 1995-97 kun har fået lagt 0,4 procent oven i lønnen. ■

Stigning i gennemsnitsløn 2011-2012 opdelt efter kandidatår.
Privat ansatte Djøfere. Ikke-chefer. Kandidater





EN HENLEY MBA KAN FORANDRE DIT LIV

Hvis du går seriøst efter en karriere på toppen, er en Henley MBA måske lige dét, du har brug for. Erfaringerne viser, at en Henley MBA som regel giver nye, internationale perspektiver på karrieren. Mere ledelsesansvar og højere løn.

Men du bliver ikke kun en bedre leder. En uddannelse fra Henley Business School giver dig også en indsigt i dine egne styrker og svagheder, der gør dig stærkere som menneske.

Hvis du er klar til næste skridt i dit liv – så tag os med i dine overvejelser.

Henley Business School udbyder tre af verdens bedste lederuddannelser i Danmark: Henley CBL på 1 år og Henley MBA på 2 eller 3 år.



På www.henley.dk har vi samlet en række små videoer, hvor danske ledere gør status over deres Henley MBA.

Akkreditering

Henley er blandt de få business schools i verden, der er akkrediteret af alle tre internationale akkrediteringsinstitutioner – europæiske EQUIS, amerikanske AACSB og britiske AMBA.



www.henley.dk
Telefon 7010 5005

Medarbejdere skal

Medarbejderskab bruges i Norge som en metode til at fremme engagement og arbejdsglæde. Ledere skal have modet til at lade medarbejderne tage større ansvar og initiativ. Det skaber gode arbejdspladser og rentable virksomheder.

Af Helle Jung, freelancejournalist / Illustration Mikkell Henssel

”Ledere er ikke noget særligt – bare medarbejdere med særlige opgaver og ansvar.”

Sådan lyder budskabet fra Johan Velten, der er partner i konsulentvirksomheden Teamwork i Oslo. Efter at have arbejdet med ledelsesudvikling i 40 år har han fået nok af det massive fokus på netop ledelse. Han har i tæt samarbejde med forskere ved norske og svenske universiteter udviklet værktøjet *medarbejderskab*, der slår til lyd for, at ledere og medarbejdere er hinandens forudsætninger. Uden god ledelse, intet godt medarbejderskab – og omvendt.

Det er ikke, fordi ledelse er blevet overflødig. Men ledere skal have mod til at give ansvar fra sig og inddrage medarbejderne i beslutningerne om, hvilken vej virksomheden skal udvikle sig – fx gennem medarbejderskab. Erkender hele organisationen, at godt medarbejderskab og god ledelse er hinandens forudsætninger, vinder alle parter, lyder Veltens tese.

”Der er ikke tale om direkte medarbejderdemokrati, men om medarbejdernes *medvirken*. Gennem medarbejderskab får alle parter indsigt i, hvordan organisationen virker, og alle afdelinger,

medarbejdere og ledere har indflydelse på udviklingen. Det handler om at skærpe kvaliteten af beslutningerne og sikre dem gennemslagskraft,” siger Johan Velten, der foreløbig har introduceret tankegangen for 30-40.000 medarbejdere på norske arbejdspladser.

”Det er tit tilfældigheder, der afgør, hvem der bliver ledere – ikke mindst i højkompetente miljøer, hvor medarbejderne ofte er lige så godt eller bedre uddannet end lederen. Jo mere videnstung organisation, jo mere central bliver inddragelsen af medarbejderne,” forklarer Johan Velten.

Formålet med medarbejderskab er at drive de gode løsninger frem – fra ide over beslutning til gennemførelse.

”Man kan også kalde det en modernisering af samarbejdsformen. Ledelsen har fortsat ansvaret for og pligten til at sørge for, at processen går i den rigtige retning. Og den begynder med at frigøre den enkelte medarbejders vilje og kompetencer,” siger Johan Velten.

Udfordringen er ifølge Johan Velten tidsforbruget og at finde en måde at implementere den langvarige proces ved siden af det daglige arbejde.

”Man må ikke være for ambitiøs. Hellere tage fat på få initiativer, som man er sikker på at kunne gennemføre. Ellers risikerer hele projektet at havne i miskredit.”

Et fast tag i strategien

Den erkendelse har man nået hos Kreftforeningen, den norske pendant til Kræftens Bekæmpelse, der siden 2006 har arbejdet med medarbejderskab. De 180 medarbejdere tæller sygeplejersker, administrative medarbejdere, økonomer, jurister, øvrige samfundsvidenskabeligt uddannede samt forskere.

”Vi har årligt målt leder- og medarbejderskab med fokus på ar-



med på råd

bejdsglæde, informations- og vidensdeling samt stress, og vi oplevede især i de første år en vældig positiv udvikling på alle områder,” fortæller Jacob Conradi, der er chef for Kreftforeningens Organisationsafdeling og koordinator for medarbejderskabsprocessen.

”Vi har fået skabt en kultur, hvor den enkelte har ansvar for sin egen hverdag og ikke blot er tilskuer til andres beslutninger. Processen har samtidig rustet lederne til mere kvalificerede individuelle samtaler om den enkeltes udvikling,” siger Jacob Conradi.

I forbindelse med medarbejderskab skal en arbejdsplads med en højtuddannet medarbejderstab ifølge Jacob Conradi være opmærksom på, at den enkelte dermed ofte har en stærk faglig identitet.

”Med et højt kompetenceniveau følger som regel også en høj faglig integritet. Det fordrer, at man som organisation er ekstra tydelig omkring de overordnede strategier og begrundelserne for de valg, der træffes. Det betyder fra begyndelsen en stor grad af involvering for at sikre forankring og forståelse. Dermed får den enkelte også tid til at tilpasse sig – og alternativt vurdere, om fagligheden bliver så udfordret, at man ikke længere kan blive i virksomheden,” forklarer Jacob Conradi og fortsætter:

”Man skal hele tiden holde samtlige medarbejdere for øje, at det handler om udvikling af organisationens samlede strategi. Man kan ikke agere isoleret som afdeling eller ved siden af organisationen. Alle medarbejdere, opgaver og processer skal være omfattet og inddraget. Og alle tiltag skal være relevante og blive en del af virksomheden, hvis de ikke skal miste opmærksomhed.”

Den største udfordring er at holde fokus på beslutningerne og følge op.

”Derfor er det afgørende, at man fra begyndelsen får solgt ideen om medarbejderskab i hele organisationen, så man får etableret en fælles holdning til, at det er den vej, vi går,” siger Jacob Conradi. ■



Medarbejderskab i praksis

Samtlige medarbejdere præsenteres i plenum for ideer og begreber bag medarbejderskab.

I en ti ugers periode er der fokus på medarbejderskab og den enkeltes ønske om at blive 'den bedst mulige udgave af sig selv'.

Første tiltag er en afklaring, først individuelt, senere gruppevist, af, hvordan man bidrager til en god og effektiv arbejdsplads. Der formuleres ønsker til udviklingen, ansvar fordeles, og praktiske tiltag besluttet. Medarbejderne driver processen. Der følges op, anerkendes og evt. korrigeres af ledelsen.

En evaluering fastslår, hvad der er kommet ud af processen, hvad der var vanskeligt, og hvad organisationen generelt kan lære af den. Herefter kommer en periode med tid til refleksion.

En ny ti ugers periode har fokus på faglig stolthed, der styrkes gennem kollegers anonyme positive vurderinger af den enkelte medarbejders faglige og personlige fortrin. Resultatet diskuteres gruppevist, hvor kolleger fortæller den enkelte, hvad de gerne vil se mere af hos vedkommende, og hvad det betyder for fællesskabet. Processen gennemføres og afsluttes på samme måde som den første ti ugers periode.

I den tredje ti ugers periode handler det om det kollektive medarbejderskab, lederskab og samspillet mellem de to begreber. Processen gennemføres og afsluttes som de foregående perioder.

Efter halvandet år har organisationen fået forståelse for medarbejder- og lederskab og samspillet. lederskab, medarbejderskab og samspil måles og viser evt. nye udviklingsbehov.

Måling og evaluering gentages herefter årligt og fungerer samtidig som introduktion for nye medarbejdere.

Kilde: Teamwork. Læs mere på teamwork.no



Fra børs til baby

Finanskrisen og det stigende antal kvinder på arbejdsmarkedet vender op og ned på den traditionelle rollefordeling mellem mødre og fædre i USA. Mød to amerikanske mænd, der har taget et udsædvanligt karrierespring fra New Yorks finansverden til en tilværelse som hjemmegående far på fuld tid.

Af Lise Knudsen, freelancejournalist / Foto af Peter Christensen

Det er eftermiddag på en legeplads i Brooklyn Heights i New York City. Børnene har fået fri fra børnehaven og skole, og de løber hujende rundt i den tidlige efterårsol, mens en hærskar af mødre og barnepiger forsøger at holde styr på børn, klapvogne og rygsække. Der er ikke mange mænd at finde på legepladsen. Men Eric Mand er der med sin 3-årige datter Poppy.

Eric Mand er del af en ny tendens i USA. Selvom der stadig er en markant lønforskel mellem mænd og kvinder (i mændenes favør), så tjente 41 procent af amerikanske

kvinder det samme eller mere end deres mænd i 2010. Det er en stigning fra 38 procent i 2007 ifølge en rapport fra tænketanken Center for American Progress.

Samtidig er priserne på børnenepasning steget – ligesom arbejdsløsheden blandt mænd i årene under finanskrisen. Disse faktorer betyder, at stadig flere amerikanske familier har valgt, at faren bliver hjemme med børnene, mens moren forfølger sin karriere og forsørger familien. Ifølge US Census Bureau var 176.000 amerikanske fædre hjemmegående på fuld tid i 2011. Det er en fordobling inden for de sidste 10 år.

Farvel til Wall Street

Eric Mand har købt en æske kridt til Poppy, og de sidder sammen på fliserne og tegner. Legepladsen ligger med en storslået udsigt ind over sydspidsen af Manhattan, hvor finansdistriktets skyskrabere tårner mod himlen. Med sit lange hår og slidte jeans ligner Eric Mand ikke prototypen på en Wall Street-fyr, men i ni år var finansdistriktet Eric Mands hjemmebane. Som aktiehandler hos børsrådgivningsfirmaet Knight var det her, han mødtes med børsrådgivere og spiste dyre middage med firmaets kunder. Eric Mand var kun 23 år, da

han begyndte at arbejde sig op fra bunden i firmaet.

"Jeg havde ingen relevant erfaring - jeg havde arbejdet som engelsklærer i Japan - så jeg fik jobbet baseret på en IQ-test, de gav mig til jobsamtalen. Det var i 1998. Alle var rige og smed om sig med penge. Så kom 2001, og firmaet skar ned fra 120 til 10 ansatte. Samtidig arbejdede jeg mig op i firmaet. Det var svært, og jeg arbejdede hårdt. Jeg blev forfremmet og rejste til London for at handle med europæiske aktier," fortæller Eric Mand.

I 2007 forlod han jobbet hos Knight og arbejdede i en periode som freelancefotograf: "Min timing var perfekt. Jeg forlod jobbet lige inden, det hele eksploderede. Inden man begyndte at hade Wall Street-folk ... inden hele "99%-protesten". Der var forskellige faktorer i det, men frem for alt handlede det om, at jobbet ikke længere gjorde mig glad. Det var ikke længere en udfordring."

I dag er Eric Mand hjemmegående på fuld tid, mens hans kæreste, som har sit eget PR-firma, har lange arbejdsdage og mange udlandsrejser. "Det var en nem beslutning for os. Vi ville begge gerne have, at én af os var hjemme med vores barn. Vi er begge vokset op med mødre, som gik hjemme med os."

Eric Mand ville gerne have et job, hvor han kunne komme hjem hver dag og glæde sig over, hvad han havde udrettet. "Det fandt jeg endelig med at opfostre mit barn. Jeg stak altid lidt ud i mit arbejdsliv. Når jeg fortalte folk, hvad jeg lavede, troede de nærmest ikke på mig. Så jeg blev nødt til at udvikle lidt af en dobbelt personlighed, hvor jeg var én person på arbejde og én person derhjemme. Som hjemmegående far kan jeg være mig selv hele dagen. Det er meget forfriskende! Det er ærligt talt lidt af et drømmejob. Du lærer noget nyt hver dag. Det er hårdt arbejde, men du kan virkelig se resultatet af dit arbejde."

Far på fuld tid

Da finanskrisen var på sit højeste i årene 2007-2008, var der ifølge USA's Bureau of Labor Statistics mere end dobbelt så mange mænd som kvinder, der mistede deres job i USA. Mange af dem var ansat i finanssektoren.

Peter Jaros er en af de finansfolk, der oplevede det svære jobmarked i de år. Han arbejdede i seks år for en hedgefond som aktieanalytiker og porteføljemanager, men han var ikke tilfreds med jobbet og sagde det op for at søge noget andet: "Det var på det tidspunkt, hvor økonomien ramte bunden, så det blev sværere og sværere for mig at finde et andet arbejde med alle de finansfolk på gaden. Hvis jeg havde fundet et velbetalt job, før min kone Natalie blev gravid, havde jeg nok haft et arbejde i dag. Jeg havde noget deltidsarbejde, men det gav ikke særligt godt. Så vi besluttede, at jeg skulle være hjemmegående".

Peter Jaros bor også i Brooklyn og er lige-

så han blandt andet kan komme ud og dyrke sin passion for golf. "Hvis Natalie kun lige tjente penge nok til, at jeg kunne være hjemme, ville vores liv være meget anderledes. Jeg ville nok føle mig meget mere stresset, end jeg gør. Vi er heldige, at det ikke er tilfældet".

Både Eric Mand og Peter Jaros møder langt det meste af tiden positive reaktioner, når de fortæller, at de går hjemme. Men begge er klar over, at de bryder med samfundets norm for, hvad der er mandens opgave. "Der er den stereotype rollefordeling mellem mand og kvinde, mellem mor og far, i forhold til, hvem der skal forsørge familien. Som hjemmegående far bliver du nødt til at

"New York er ekstrem. Enten arbejder du vildt meget, eller også er du hjemmegående"

Peter Jaros, tidligere aktieanalytiker

som Eric Mand hjemmegående på fuld tid med sine to døtre på 2 og 4 år. Han fortæller, at det er vigtigt for ham og hans kone, at de selv har ansvaret for at forme deres børn - især i de første vigtige år af barnets liv. Men beslutningen om at gå hjemme var også baseret på økonomiske overvejelser. I de senere år er priserne på børnehavesteder i New York City til et enkelt barn kan sagtens koste over 100.000 kroner om året - og det betyder, at det for mange familier giver god mening, at den ene forældre bliver hjemme og passer børnene.

"New York er ekstrem. Enten arbejder du vildt meget, eller også er du hjemmegående. Hvis du arbejder midt imellem, så arbejder du basalt set kun for at betale for at få dine børn passet. Og hvorfor så arbejde?" spørger Peter Jaros.

En ny manderolle

Peter Jaros' kone Natalie er partner i Ernst & Young, og hun har en indkomst, der ikke alene tillader, at Peter Jaros går hjemme, men også gør det muligt for familien at have en barnepige, der kan aflaste ham,

sætte dig ud over det," fortæller Peter Jaros. "Min far er et af de mennesker, som synes, at det er mærkeligt, at jeg er hjemmegående. Han arbejdede meget, han udfyldte den rolle, han mente, han skulle udfylde."

"Når jeg tænker på, hvad mine venner laver, eller jeg læser om andre på min alder, og hvad de laver, så er det, jeg begynder at søge på nettet og tænker, "måske er det her job noget for mig?", siger Peter Jaros, som især savner de intellektuelle samtaler fra jobbet.

For Eric Mand har savnet især drejet sig om de sociale relationer på arbejdspladsen. Ikke mindst fordi han ikke har følt sig velkommen i mødregrupperne. Men nu har han fundet en gruppe hjemmegående fædre i kvarteret, som han jævnligt hæn-ger ud med.

Jeg spørger ham, hvordan hans fædregruppe adskiller sig fra mødregrupperne, og han svarer med et stort grin: "Der bliver helt klart drukket flere øl. Og der bliver helt klart også snakket mere om damer". ■

200 dimittender i **DAGPENGE-FARE**

Næsten halvdelen af de djøfere, der snart mister dagpengeretten, har aldrig haft job. Krisen stjæl deres muligheder.

Af Mikkel Arre / Foto af Lars Skaaning/Polfoto

Direkte fra universitetet og ud over dagpengekanten. Det er virkeligheden for tæt på hver anden af de djøfere, der står til at miste dagpengene.

Trods masser af ansøgninger, samtaler hos a-kassen og aktive-
ring har 200 dimittender ventet to år – eller mere – på deres første
job. Det viser tal fra Akademikernes A-kasse, hvor i alt 460 djøfere
er på vej ud af dagpengesystemet i første kvartal af 2013.

Underskud blev til overflod

Når så mange nyuddannede kan opbruge deres dagpengeret, skyl-
des det den efterhånden langvarige økonomiske krise.

”Prognoser viste, at der var behov for at uddanne flere med en
lang videregående uddannelse, fordi der ellers ville blive et under-
skud af arbejdskraft. Men det har krisen vendt op og ned på,” siger
Henning Jørgensen, professor og arbejdsmarkedsforsker ved Aal-
borg Universitet.

I den forbindelse er mobiliteten på djøfernes arbejdsmarked fal-
det, forklarer Djøfs arbejdsmarkedspolitiske chef, Lars Munck.

”Samtidig har vi oplevet fyringsrunder på traditionelle Djøf-ar-
bejdspladser, især i staten, og stagnation i kommunerne. Det har
betydet, at disse arbejdsgivere ikke har taget så mange nyuddan-
nede ind som før, og den private sektor har ikke kunnet opsuge fle-
re års dimittendproduktion.”

Manglen på jobmuligheder har alvorlige konsekvenser for de ny-
uddannede, siger Henning Jørgensen.

”Indtrædelsesbarriererne til arbejdsmarkedet er de vanskelig-
ste. Overvinder du ikke dem i en fart, kan du hurtigt opbruge dine
to års dagpengeret, fordi der hele tiden kommer flere nyuddanne-
de til. I arbejdsgiverøjne bliver du allerede efter et halvt år set som
en, der ikke har samme kompetencer som nyuddannede,” siger
Henning Jørgensen.

Generationsskifte på vej

Ikke blot er næsten 45 procent af de dagpenge-truede dimittender.
Også blandt det seneste års nyuddannede djøfere er ledigheden
voldsom: 43,7 procent i september.

Det er imidlertid ikke ensbetydende med, at universiteterne skal
optage færre, siger Lars Munck.

”Om fire-fem år vil store årgange af djøfere forlade arbejdsmar-
kedet, og det vil give jobmuligheder. Samtidig viser alle progno-
ser og megatrends, at der er brug for stadig flere folk, der kan løse
komplicerede opgaver,” siger Lars Munck.

Hos Djøf Studerende er formand Theis Simonsen heller ikke for-
taler for at uddanne færre djøfere.

”Nogle af de klassiske uddannelser som statskundskab og offent-
lig administration skal blive bedre til at brede deres profiler ud –
ellers uddannes der nok for mange. Men generelt tror jeg ikke, vi
uddanner for mange højtuddannede. Lige nu er virksomhederne ba-
re meget forsigtige med at ansætte. Det her er jo ikke bare en lav-
konjunktur – det er en lavkonjunktur med en finanskrisen oveni.” ■



*Selvom mange studerende netop nu fryder sig over at få afleveret
deres speciale, kan glæden vare kort. Mange nyuddannede akade-
mikere har ventet to år - eller mere - på deres første job.*



**Der er rigtig mange hundeslæder i Grønland,
men de fleste af os tager bussen på arbejde**



Fanebærere for dansk kultur i Ungarn

MIN KARRIERE

Hanne Tornøe formidler kontakt mellem danske kunstnere og ungarene, som er vilde med dansk litteratur, film og rockmusik. Hun samarbejder også med erhvervslivet, for der er penge i kultur.

Af Anders C. Østerby, freelancejournalist / Foto af Nils Lund Pedersen

Hanne Tornøe har boet 25 år af sit voksne liv i udlandet. Hendes mand har via sit job i Fødevareministeriet været udstationeret i byer som Berlin, Paris, Wien, Bonn og Budapest – og Hanne Tornøe har været medfølgende hustru. Hun har dog altid selv fundet arbejde de steder, hun har boet, og har som cand.ling.merc. med tysk som hovedfag været selvstændig translatør og tolk og har undervist i tysk i internationale firmaer.

Nu er rollerne byttet om. Hanne Tornøes mand er gået på pension, og hun har siden 2006 haft fast arbejde som direktør for Det Danske Kulturinstitut i Ungarn. Djøfbladet møder hende på båden A38, der ligger for anker på Donau. Stedet har intet med det danske mælkeprodukt at gøre, båden er derimod et gammelt sovjetisk fragtskib, som er blevet ombygget til restaurant og spillested.

En stor del af Hanne Tornøes job går ud på at formidle kontakten mellem danske kunstnere og ungarske spillesteder, gallerier, museer og teatre. Dagen efter interviewet skal det danske popnavn Vinnie Who spille på båden.

”Ungarerne er jo selv verdensmestre i klassisk musik, men de kan godt lide dansk jazz og rock,” siger Hanne Tornøe.

Ungarerne er ifølge Hanne Tornøe også vilde med dansk film og nordisk litteratur. I foråret var hun med støtte fra Nordisk Kulturfond med til at organisere de nordiske landes deltagelse i den internationale bogfestival.

Kulturinstitutet i Ungarn, som har 20 års fødselsdag i år, er et af ti danske kulturinstitutter rundt om i verden. Men hvad får Danmark egentlig ud af at poste penge i promovering af dansk kunst og kultur i udlandet?

”Det er jo ikke kun kunst og kultur i traditionel forstand, vi formidler. Det er også den danske samfundsmodel og de nordiske værdier og miljø, design og arkitektur. Ting, som Danmark er kendt for i udlandet. I Budapest er der to butikker med alle vores kendte klassiske arkitektmøbler og flere butikker med dansk mode. Og så er der danske film, som har kæmpesucces og bliver eksporteret til allverdens lande. Det er også en slags business.”

Hanne Tornøe arrangerede i samarbejde med ambassaderne og Kulturstyrelsen en jazzturne i Ungarn, Polen, Bulgarien, Rumænien og Slovakiet.

”Vi inddrog LEGO og Novo Nordisk og spurgte, om de ville arbejde sammen med os, så vi i fællesskab kunne promovere erhvervsliv og dansk kultur.”

Hvad er den største udfordring i dit arbejde?

"Det er nok sproget. Jeg kan ungarsk til husbehov, men lige så snart det bliver teknisk, eller vi skal forhandle, slår vi over i engelsk."



Hvad koster kulturinstituttet om året?

"Kulturinstituttet i Ungarn får en bevilling på en lille million kroner om året af Kulturministeriet til driften. Det er slet ikke nok. Vi skal selv skaffe 20-30 procent til driften gennem studierejser, konsulentopgaver og andre tiltag. Herudover søger vi om projektstøtte i fonde, institutioner og virksomheder. Nogle af de vigtigste kulturmidler kommer fra EU, Kulturstyrelsen og de nordiske kulturfonde."



Hvad er det bedste sted, du har boet?

"Jeg elsker jo Berlin, og jeg har også mange gode minder fra Paris. Men på grund af mit arbejde står Budapest nu øverst på ranglisten. Budapest er noget helt for sig, og der er en rig kultur i Centraleuropa."



Hvad er du mest stolt af i din tid i Ungarn?

"Det var en særlig glæde at hjælpe VELUX FONDEN med at identificere et socialt projekt i Ungarn, som fonden kunne støtte. Fonden endte med at give 7,5 millioner kroner til et hus for hjemløse. Hjemløse er et kæmpe problem hernede. Ungarerne er meget glade for det, og det er jo ikke kun VELUX, der har givet det, det er Danmark. Sådan ser de det."

I EN LIGA FOR SIG

Casper Stylsvigs opgave som sponsordirektør i Manchester United er at optimere værdien af et af verdens største sportsbrands.

Han blev headhuntet til stillingen, bliver kigget over skulderen af de andre topklubber og bliver spået en plads i klubbens direktion.

Af Anders C. Østerby, freelancejournalist
Foto af Helene Sandberg





"Jeg har en tro på, at chancer aldrig kommer til dig; de passerer forbi dig, og så er det bare med at tage dem," siger Casper Stylsvig.

Mayfair-kvarteret er et af Londons mest fashionable. Her, i hjørnet af Green Park i det eksklusivt udseende Stratton House, holder en af verdens mægtigste fodboldklubber, Manchester United, til.

Lobbyen på tredje sal emmer af klubbens storhed. En *king size* bog om klubbens historie pryder et enormt egetræsbord i midten af rummet, en Vespa i røde og sorte farver og med spillerautografer på sædet står dekorativt i et hjørne, mens et par af klubbens utallige pokaler troner i en glasmonstre i et andet hjørne.

Djæfbladets udsendte bliver vist ind i et stort mødelokale, som bærer navnet på klubbens legendariske manager, Alex Ferguson. Der hænger plakater med Sir Alex fra forskellige gloriose øjeblikke, og der er udsigt over Green Park med Buckingham Palace på den anden side af parken.

"Det gælder om at imponere. Vi er *premium*, så den måde, vi præsenterer os selv på, skal være den bedste. Vores gæster skal have den rette forståelse af vores brand," siger Manchester Uniteds globale sponsor-direktør, danske Casper Stylsvig, som selv er prominent klædt i et ulasteligt jakkesæt.

Vendte United ryggen

Det er nemmere at imponere potentielle partnere i London end i Manchester, og derudover er talentmassen langt større i London, forklarer Casper Stylsvig. Han har blandt andet ansat en medarbejder fra Frankrig, en fra Italien og en fra USA. Han tvivler på, at de ville være i hans stab, hvis de skulle baseres i Manchester.

Det gælder for øvrigt også for chefen selv. Da han fik tilbudt jobbet, nød han den catalanske livsstil og tilhørende klima, og hans mexicanske kone havde et godt job i Barcelona. Så det var ikke et nemt valg at sige ja til Manchester United.

"Først sagde jeg faktisk nej. Det er ikke mange, der får lov til at vende ryggen til Manchester United, men de vendte tilbage med et nyt tilbud, og så sagde jeg ja. Karrieremæssigt et af de bedste valg, jeg har taget," siger han.

Coach og mentaltræner Rasmus Ankersen og forfatter til blandt andet 'Leder-DNA' og 'En vindere DNA' bor selv i London og har været venner med Casper Stylsvig i et par år. Han beundrer sin vens risikovillighed.

"Han har taget beslutninger karrieremæssigt, som vidner om stort mod. Han har søgt udfordringer og har været villig til at løbe en risiko for at udvikle sig. Han er drevet af at flytte sig ved at flytte ud frem for at gro fast," siger han og henviser til, at Casper Stylsvig som 23-årig tog et job i Uzbekistan.

"Det er måske ikke det mest sexede sted, når man er 23," siger Stylsvig selv og fortæller, at han gik fra at være elev i en kontorforsyningsvirksomhed til at være salgsschef med 12 mennesker under sig i en alder af 23.

"Det var en mulighed, jeg ikke kunne lade gå fra mig. Jeg var da spændt på, om jeg kunne klare det, men så arbejdede jeg bare ekstra hårdt for at vise mig selv, at jeg kun-

**"DET ER IKKE
ALLE KLUBBER,
DER KAN SÆLGE
DERES TRÆNINGS-
TØJ, MEN VI HAR
EN HØJ MEDIE-
VÆRDI"**

Casper Stylsvig

ne komme igennem det. Jeg har en tro på, at chancer aldrig kommer til dig; de passer forbi dig, og så er det bare med at tage dem."

Bedre end alle andre

Fra Uzbekistan gik turen til Barcelona, hvor han satte sig på skolebænken i et år for at tage en MBA. En af professorerne var chef for marketing-afdelingen i den catalanske storklub og ledte efter en sponsorchef til sin stab.

"Så var der 40 gutter på holdet, der sendte deres CV. Jeg var den heldige," husker Casper Stylsvig, som siden har gjort sig godt bemærket i branchen, først i sine to år i FC Barcelona og siden hos "De røde djævle".

Christian Volderslev, direktør i et af de førende sponsorbureauer i Skandinavien, Promovator, er en af dem, der nikker anerkendende, når man spørger til Stylsvigs meritter. Djæfbladet spørger først, hvad man skal kunne som sponsordirektør i Man U.

"Man skal kunne sigte rigtig stort og tænke langsigtet og visionært, fordi man skal være markedsledende. Man skal være bedre til sponsorarbejde end alle andre. Derfor nytter det ikke noget at se på, hvordan FC Midtjylland eller Dortmund gør det, man skal selv sætte nye standarder."

Og hvordan klarer han opgaven?

"Det kan siges enkelt: Han er outstanding. Ellers ville han ikke sidde så længe på sådan en post. I de stillinger i klubber som Manchester United, FC Barcelona og Real Madrid, som er de tre største fodboldbrands, er sæderne næsten lige så varme som trænersæderne, hvis man ikke leverer resultater. Jeg mener, der er dokumentation for at sige, at han er dygtig," slår Christian Volderslev fast.

Aldrig gjort før

Et eksempel, der fremhæves af flere af de eksperter, djæfbladet har talt med, er en unik aftale med transportvirksomheden DHL, som i 2011 købte navnerettighederne til Manchester Uniteds træningstøj i fire år. En aftale til en anslået værdi af 400 millioner kroner, og som Casper Stylsvig selv nævner som sit kommercielle højdepunkt i Manchester United.

"Det var aldrig gjort før i fodboldens verden at sælge spilletøj og træningstøj separat og få de værdier opløftet til et nyt niveau. Det er ikke alle klubber, der kan sælge deres træningstøj, men vi har en høj medieværdi og kunne retfærdiggøre værdien af rettighederne," fortæller han.

Casper Heiselberg er United-fan, redaktør af Danmarks førende Manchester United-medie, OldTrafford.dk, og desuden studerende på CBS. Han mener, de forretningsmæssige resultater fortjener respekt, men pointerer, at klubbens image blandt fansene er i fare. Han husker, at klubben i 2004 skar ned på antallet af sponsorer for at satse på nogle få globale sponsorer.

"Men nu bliver klubbens navn maltrakteret af antallet af sponsorer. Det er Glazer-familiens (klubbens amerikanske ejere, red.) forretningsstrategi at få så mange sponsorer ind som muligt, og der kommer nye hver uge. Det affødte for eksempel kritik blandt klubbens fans, at man gik fra et tysk topmærke med Audi til et amerikansk standardprodukt med Chevrolet," siger Casper Heiselberg og kalder stilen aggressiv.



“MANGE SIGER, AT DET MÅ VÆRE SÅ LET AT SÆLGE MANCHESTER UNITED. DET ER DET IKKE, FOR VI ER TRE GANGE SÅ DYRE SOM VORE NÆRMESTE KONKURRENT”

Casper Stylsvig

Chevrolet passede ind

Casper Stylsvig mener ikke klubben sælger ud, og han tager ikke hvem som helst ind. Han nævner Coca Cola som en potentiel drømmekunde, men:

”Det er jo ikke sikkert, de vil allokere de ressourcer, der skal til. De brands, vi får om bord, er 100 procent *committed* til os. Audi havde været hos os i syv år, og det er begrænset, hvor meget du kan blive ved med at genføde dig selv og komme op med nye idéer. Chevrolet kommer ind fra sidelinjen og vil det hele. Der er et kæmpe *brand fit*,” siger han og forklarer:

”Det er et mærke, som vil os, som vil fodbolden, og som er parat til at investere en masse ressourcer på at få det til at blive en succes. Det er et kæmpe mærke i USA og Brasilien, men i Europa bliver de mere set som et billigt brand. De ønsker at løfte deres brandprofil, og det vil de gerne bruge Manchester United til.”

Og så gjorde det heller ikke noget, at Chevrolet var villig til at lægge kassen for at få lov til at bruge Rooney, Giggs og Lindegaard som løftestang for sit brand i Europa. Aftalen er med sine i alt 3,3 milliarder kroner den største af sin art nogensinde i fodboldverdenen.

Kigger ikke på andre

Det er sådanne resultater, der bemærkes af folk i branchen. Carlsbergs tidligere sponsordirektør Keld Strudahl, som nu er selvstændig konsulent for blandt andre FC København og Chelsea, er ingen undtagelse. Overfor djøfbladet undrer han sig blot over, at han aldrig møder ham til konferencer. Men der er tale om et bevidst fravalg, forklarer Casper Stylsvig.

”Det er Manchester Uniteds holdning, at vi ikke lærer noget på de konferencer. Når jeg er af sted, er det mig, der er på og forklarer, hvordan vi gør. Vi kigger ikke på andre, vi er *category captains*, og de andre

kopierer modellen. Vi er det sportsfirma, der bruger flest ressourcer på at få sponsorer i hus, og vi har ikke lyst til at dele for meget ud af den viden, som vi har brugt millioner på at opbygge.”

Dog er han indimellem i Danmark og optræde, og de danske medier har også opdaget ham. Sporten.dk gav ham for små to år siden pladsen som nr. 2 på en liste over magtfulde danske fodboldpersonligheder og skrev, at ”han regnes for at være blandt de dygtigste til at forene forretning og fodbold, så tallene er sorte, samtidig med at trænerteamet er glade.”

Ingen Don Ø

”Nu er Frank Arnesen flyttet til Hamborg, så nu må jeg være nr. 1,” lyder Casper Stylsvigs kommentar, som bliver leveret med et glimt i øjet. I øvrigt mener han ikke, han er specielt synlig i de danske medier.

”Hvis man tænker på, at jeg har været i branchen i snart syv år, så er jeg ikke særlig eksponeret. Hvis du googler, hvor Don Ø var efter syv år, så får du et andet resultat. Jeg er meget selektiv med, hvad jeg stiller op til i Danmark, og jeg gør ikke noget for at styrke mit brand i Danmark. Jeg er meget bevidst om, at jeg er Casper Stylsvig fra Manchester United; jeg er ikke et brand som Casper Stylsvig uden Manchester United.”

Ifølge hans ven Rasmus Ankersen er Casper Stylsvig ikke en *self promotor*, men lader resultaterne tale for sig selv. Han er måske også en anden type end netop Don Ø, FC Københavns tidligere bestyrelsesformand.

”Det håber jeg da, jeg er. Da jeg havde været et par år i branchen, spurgte BT, hvorfor de ikke havde hørt om mig før. Men jeg har ikke behov for at snakke med alle medierne og gøre opmærksom på mig selv. Jeg vil hellere være troværdig i det, jeg siger, og være en ekspert på mit område, så skal folk nok komme og spørge mig til råds.”

Sidste trin op

Selv om han holder lav profil, kalder Casper Stylsvig gerne sin og det kommercielle teams forretningsmodel unik. En strategi, som både Liverpool, FC Barcelona og Real Madrid lader sig inspirere af – bare for at nævne nogle af de store.

”Vi kigger efter muligheder for, hvordan vi kan optimere vores kommercielle værdi. To af nøgleordene er et godt grundarbejde og planlægning ned til mindste detalje. Vi ved, hvem vi snakker med, og kender virksomhedernes strategi, så vi har argumenterne parat. Hvis Carlsberg for eksempel taber markedsandele i Kina, kan vi måske være den markedsplatform, der kan få dem *back on track*,” siger Casper Stylsvig og fortsætter:

”Mange siger, at det må være så let at sælge Manchester United. Det er det ikke, for vi er tre gange så dyre som vore nærmeste konkurrent. Og hvis det er let at få en ordre i bogen, har du nok ikke prissat dit produkt rigtigt; vi er ikke ordre takers, vi er ordre makers, det er en stor forskel. Vi tager ikke bare imod en ordre, vi sørger for at forhandle prisen op, vi gør al kanvassen og arbejder ud fra *max price, minimum rights*, ligesom i en hvilken som helst anden virksomhed, hvor det gælder om at optimere.”

I den førnævnte artikel på Sporten.dk blev Casper Stylsvig spået en plads i direktionen i Manchester United. Han kan ikke lade være med at le, da jeg spørger, om det er noget, han tænker på.

”Jeg tænker på det, men jeg skal også lige have direktionen til at tænke på det. Nej, det er ikke noget, der sker inden for den alernærmeste fremtid. Jeg har kun været her i fire år og har skullet etablere mig selv. Det tager tid at kravle op af trapperne.” ■

Tak til Sketch for at stille deres lokaler til rådighed for fotografen www.sketch.uk.com



BLÅ BOG:

Casper Stylsvig

Født i 1972 i Glostrup.

Efter endt handelsuddannelse i Danmark udstationeret i Uzbekistan som salgschef for Jahn International, 1996.

2000: Regional General Manager og ansvarlig for Kaukasus hos det daværende Dandy (Cadbury Schweppes).

2005: Country Manager for Stimorol/V6 i Spanien/Portugal med kontor i Barcelona.

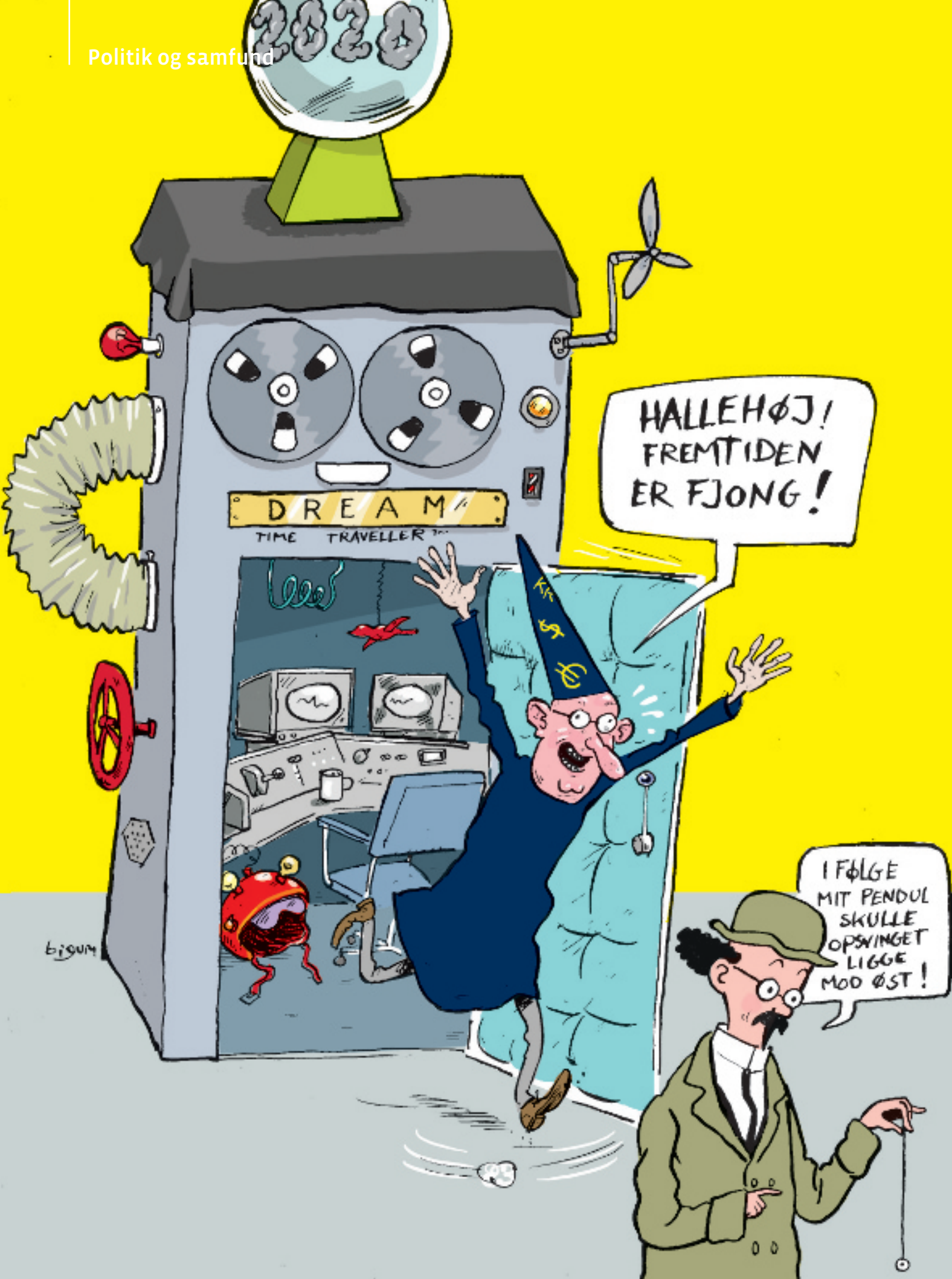
2006: Tager en MBA i Barcelona.

2006: Regional Manager i FC Barcelona med Kina og Mellemøsten/Afrika som fokusområde.

I 2008: Sponsorship Manager hos Manchester United og siden global sponsordirektør. Gift med mexicanske Ingrid. Sammen har de en datter på 2 år.

Casper Stylsvigs arbejdsuge løber nemt op i 60 timer om ugen, især når han rejser eller har kunder på besøg. I sit første år i Manchester United fløj han 500 timer, hvilket er tæt på det antal, en pilot i British Airways har på et år. Han tæller bevidst ikke rejsedage og prøver at skære ned.

Casper Stylsvig samarbejder også en del med den sportslige del af Manchester United og er blandt andet ansvarlig for holdets sommerture.



Økonomiske modeller

Krystalkugler eller kejserens nye klæder

Den økonomiske krise har sat gang i en byge af reformer og politiske opgør. Bagved de politiske stridigheder raser et opgør om, hvad økonomer og deres modeller egentlig kan sige om reformers konsekvenser for samfundet og økonomien.

Af Hans Kronberg, freelancejournalist / Illustration Claus Bigum

Danskerne er næppe blevet bombarderet med så mange reformer og reformplaner på noget tidspunkt i historien: Skattereform, førtidspensionsreform, kontanthjælpsreform og en ny aftale om dansk energipolitik for blot at nævne nogle af de reformer, der skal skabe arbejdspladser og øge vores vækst og velfærd.

Hertil kommer den famøse kickstart af dansk økonomi, ungepakken og tilbagebetalingen af efterlønsbidrag. For at vi ikke skal miste overblikket, er de mange initiativer samlet og beregnet i regeringens 2020-plan, hvor fx det samlede behov for

nye arbejdspladser er opgjort til 180.000.

Alene skattereformen vil fra 2013 til 2022 øge beskæftigelsen med 14.600 personer og styrke de offentlige finanser med tre milliarder kroner om året, viser Finansministeriets beregninger.

De mange præcise tal for, hvad fremtiden vil bringe, er naturligvis beroligende, idet vi så alle ved, at i 2020 eller 2022 er alting godt, hvis vi bare bider tænderne sammen og får gennemført de vedtagne reformer.

Men så let er det langt fra, mener bl.a. Jesper Jespersen, der er økonom og pro-

fessor på Roskilde Universitet. Han har i sin doktorafhandling beskæftiget sig med det videnskabsteoretiske grundlag for makroøkonomiske modeller og har angrebet Finansministeriets brug af ADAM- (Annual Danish Aggregate Model, red.) og DREAM-modellen (Danish Rational Economic Agent Model, red.) ved fremlæggelsen af 2020-planen, som han mener bedst kan sammenlignes med kejserens nye klæder.

Intet med virkeligheden at gøre

”En generel ligevægtsmodel som DREAM har faktisk ikke meget med virkeligheden

“Ligevægtsmodel- økonomerne og os kritikere taler – ikke mindst i den offentlige debat – ofte helt forbi hinanden”

Jesper Jespersen, økonom

at gøre, fordi modellen bl.a. bygger på den forudsætning, at udbud af arbejdskraft altid finder beskæftigelse – altså skaber sin egen efterspørgsel. Eller sagt på en anden måde: Der er altid fuld beskæftigelse i modellen. Beskæftigelsen er alene bestemt af den arbejdskraft, der bliver udbudt,” siger Jesper Jespersen.

”I regeringens 2020-plan er der fx 180.000 flere beskæftigede sammenlignet med i dag, fordi beregningen er baseret på en ligevægtsmodel. Men hvor skal jobbene komme fra? Hvordan sikres det i den virkelige økonomi, at der også er en efterspørgsel efter arbejdskraften? Det giver ligevægtsmodellen ikke noget overbevisende svar på. Hvis der til den tid ikke er nogen efterspørgsel efter arbejdskraften, så kan jeg godt garantere, at så bliver de heller ikke beskæftigede. Eller tag skattereformen, hvor man skønner, at udbuddet af arbejdskraft, som følge af reformen, vil stige med 14.600 personer – og dermed stiger beskæftigelsen tilsvarende, som der konkluderes, uden mindste forbehold, i et svar fra skatteministeren til Folketinget,” siger Jesper Jespersen og fortsætter:

”Når jeg diskuterer det med politikere som Marianne Jelved (finansordfører for Radikale Venstre, red.), siger hun, at det er helt forkert, at regeringen ikke interesserer sig for efterspørgslen. Det er jo argumen-

tet bag kickstarten, at efterspørgslen efter arbejdskraft skal øges, når der er arbejdsløshed. Men det er kun på helt kort sigt, for regeringen har jo forpligtet sig til, at der de efterfølgende to år skal inve-

steres tilsvarende mindre. Der

er således kun tale om fremrykkede investeringer – ikke en samlet forøgelse af efterspørgslen, når blot der ses fire år ud i fremtiden. Her dominerer ligevægtstankegangen og udbudsmodellen,” fastslår Jesper Jespersen.

”Ligevægtsmodeløkonomerne og os kritikere taler – ikke mindst i den offentlige debat – ofte helt forbi hinanden, fordi modelgrundlaget ikke gøres eksplicit,” erkender han.

”Men der er fornuft i begge lejre – det skal bare lige forklares – også til politikerne.”

Politikere og journalister overser forbehold og usikkerhed

En af de økonomer, der hverken er en svoren tilhænger af den ene eller anden modelideologi, er professor og tidligere overvismand Niels Kærgård. Han har været med siden de første økonomiske modeller blev anvendt i 1970’erne, og han har for nylig advaret om, at ”vi tror for meget på de økonomiske modeller,” ligesom han har peget på, at politikere og journalister ofte overser de forbehold og den usikkerhed, der ligger i modellerne.

Men er Finansministeriet ikke selv hovedsynderen, når fx beskæftigelseseffekten af skattereformen beskrives så præcist?

14.600 nye job, hverken mere eller mindre?

”De tal, som Finansministeriet og andre le-

verer, ser meget præcise ud. Men de bygger på nogle konkrete forudsætninger, og de forudsætninger, skal man huske, er usikre. Så når der kommer et tal på 14.600 nye job ud af modelberegningerne som følge af skattereformen, så angiver det i virkeligheden en størrelsesorden. Tallet er langt fra sikkert.”

Men det ser jo sådan ud, når Finansministeriet skriver det så præcist?

”Ja, det gør det. Men man skal som sagt tage disse tal med et gran salt. I denne sammenhæng betyder 14.600 nye arbejdspladser blot, at det cirka ligger mellem 10.000 og 20.000 job.”

Professor Jesper Jespersen mener, at modeller som DREAM, der ser mange år ud i fremtiden, er helt uduelige. Han mener, at der er tale om kejserens nye klæder?

”Det mener jeg er helt forkert. For vi ved faktisk noget om fremtiden, og det skal vi udnytte.”

To grøfter

”Der er to grøfter, man kan falde i. Den ene er, at man opfatter disse tal som den fulde sandhed. Den anden er at sige, at disse modeller ikke kan bruges til noget som helst. Begge grøfter er lige forkerte. Vi har brug for modellerne. Man ved jo godt, at hvis man snakker om fx 2020, så er der nogle langsigtede udfordringer, som vi skal tænke over. Der bliver flere ældre, Nordsøolien begynder at slippe op osv. Og det er efter min mening fornuftigt at regne på, hvor meget det betyder. Modellerne giver så et eller andet resultat, der kan sige noget om omfanget af de problemer, vi står med. Om det er noget, der betyder noget, eller om det bare er i småtingsafdelingen,” siger Niels Kærgård.

Men der er vel også et politisk pres på sådanne modeltal? Fx skal en skattereform jo helst se så effektiv ud som muligt?

”Ja, det er der. Der er en kendt diskussion fra klimatopmødet, hvor toppolitikerne siger til forskerne, at nu må politikerne vide, om temperaturstigningen er over eller under to grader. Politikerne kan ikke bruge et cirkatal til noget. Men der er masser af situationer, hvor man ikke kan sige noget præcist, men alene angive en størrelsesorden. Og her vil det jo være uvederheftigt af forskerne, hvis de lader sig presse. Det er rimeligt nok, at politikere og journalister presser på for mere eksakte tal, men forskerne må holde fast, hvis der ikke er belæg for dem.”

Men lægger modellerne ikke op til præcise svar på noget, der ikke kan gives præcise svar på?

”Hvis man bruger modellerne til det, de kan bruges til, så synes jeg, at de er meget rimelige og rigtig gode værktøjer. DREAM er til det lange perspektiv, mens ADAM og SMEC er til de næste par år. De er nyttige redskaber for beslutningstagerne. Men lige fra modellernes start i 1970'erne har man diskuteret, om en model er bedre til at forudsige den økonomiske virkelighed end en god økonom. Det rigtige er selvfølgelig, at en god mand og en god model tilsammen er bedre end nogen af dem hver for sig.”

DREAM er kritiseret for at være en såkaldt ligevægtsmodel, der bl.a. har som forudsætning, at arbejdsmarkedet pr. definition er i ligevægt, når vi kigger nogle år ud i fremtiden. Et urværk, hvor alt er forudsigeligt – altså en model, der ikke har meget med virkeligheden at gøre?

”Det er en kritik, som jeg ikke mener er relevant. Man kan ganske rigtigt ikke på for-

nuftig vis sige noget om konjunkturerne i 2020, eller hvor høj arbejdsløsheden præcis vil være. Men vi ved faktisk en del om fremtiden, og det er det, modellen udnytter. Fx ved vi jo nogenlunde, hvor mange der vil være i arbejdsstyrken i 2020, for selv de yngste i arbejdsstyrken til den tid går jo allerede i skole i dag. Der er kun syv-otte år til 2020. Vi ved også, hvor mange gamle der vil være, ligesom vi kender en række andre økonomiske forhold. Da vi ikke kender arbejdsløshedsprocenten, så sætter vi den til at være på et nogenlunde gennemsnitligt niveau, fx fem procent i 2020. Vi kender heller ikke renten og valutakurserne til den tid, så de forudsættes også at være på et niveau, hvor de plejer at være. Kort sagt: Hvordan ser verden ud i fx 2020, hvis vi forestiller os, at de ting, der er svære at forudsige, er nogenlunde, som de plejer at være. Hvor stor bliver produktionen, arbejdsstyrken, bruttonationalproduktet osv., når det beregnes i en model. Og det er altså bedre end et regnestykke på bagsiden af en kuvert. Vi skal bare hele tiden huske på, at det ikke er en forudsigtelse af konjunkturerne, men et skøn over en ’ligevægt’. Og hvis man ikke kan lide det ord, så kan man bare bruge et andet – fx ’nogenlunde gennemsnitligt’,” siger Niels Kærgård.

Ingen ideologisk krig

”Jeg ser det derfor ikke som en ideologisk krig mellem såkaldte ligevægtsmodeller og andre, men blot som et redskab til at sige noget om situationen i 2020, 2030 eller hvil-

“Hvis vi ser på folks generelle økonomiske adfærd, så vil der altid være en stor usikkerhed”

Niels Kærgård, Økonom

ket år, man nu vælger. Og netop fordi vi ikke kan sige noget om konjunkturerne, så er vi nødt til at forudsætte, at de har et nogenlunde gennemsnitligt forløb.”

Modellerne udvikler sig hele tiden. Hvor gode kan de blive?

”Der kommer hele tiden noget nyt til. Fx opstår der et behov for at vide, hvad en skattenedsættelse betyder for udbudet af arbejdskraft. Men hvis vi ser på folks generelle økonomiske adfærd, så vil der altid være en stor usikkerhed. Vi kan ikke blive perfekte til at forudsige, fordi der vil komme nye skvulp og bølger i økonomien, der ikke kan forudsiges. Det kan være et terrorangreb, som på World Trade Center, hvorefter der kommer en periode med mere pessimisme. Eller der kan komme en periode, hvor det hele ser rigtig godt ud, og folk bliver mere optimistiske, end de plejer, hvilket igen kan føre til nye skvulp og usikkerheder – måske endda en finanskrisen eller lignende. Menneskelig adfærd kan aldrig forudsiges særlig nøjagtigt.” ■

DET POLITISKE

Vi er ikke så rationelle, som vi går og tror. Men det skal vi ikke være kede af, lyder en optimistisk diagnose fra den britiske premierministers chefrådgiver. I hjemlandet er han chefarkitekten bag en politisk revolution, som stiltødt puffer borgerne i den rigtige retning.

PUF

Af Christoph Burmester, freelancejournalist / Illustration Mikkel Henssel

David Halpern besidder både målrettethed og en veludviklet politisk musikalitet. Han var Tony Blairs chefrådgiver fra 2001 til 2007 og blev efter den konservative valgsejr i 2010 headhunter til den samme post for premierminister David Cameron. Men lang tid i magtens innerste cirkler har samtidig gjort ham opmærksom på, hvor ofte politiske initiativer ikke har den ønskede effekt. Den udfordring har han sat sig for at løse.

Slip hjælpsomheden løs

Som socialpsykolog har David Halpern et skarpt blik for, hvordan vi gensidigt påvirker hinanden i stort og småt. Den indsigt er også den røde tråd i bogen 'The Hidden Wealth of Nations', som Halpern skrev efter Tony Blairs exit. I bogen argumenterer Halpern for et politisk paradigmeskifte, hvor civilsamfund og borgers ressourcer slippes løs. Samtidig kritiserer han ideen om, at vi som mennesker altid handler rationelt. Med flittig brug af adfærdsøkonomi giver bogen talrige eksempler på, hvordan politiske initiativer ofte slår fejl. Meget ofte sker det, fordi borgerne ikke

nødvendigvis blot maksimerer deres egen nytte, som teorien om det økonomisk-rationelle menneske (the economic man, red.) foreskriver.

"Indsigt i adfærdsøkonomi giver en mere nuanceret forståelse for, hvad der rent faktisk driver vores adfærd og den måde, som vi træffer beslutninger på. Dermed opnår man ny indsigt og nye vinkler, som hjælper til at forstå, hvorfor tingene ikke altid udvikler sig på den måde, som man troede, at de ville," siger David Halpern og fortsætter:

"Kognitive psykologer taler meget om, hvad der foregår inden i vores hoveder. Men en stor del af vores adfærd er rent faktisk drevet af sociale påvirkninger. Sociale normer, hvor vi påvirkes ved at iagttage, hvad andre gør, er det klassiske eksempel, men der er en masse andre lignende eksempler. Viljen og lysten til at hjælpe andre er også vigtig, og en stor del af den offentlige sektor udnytter ikke dette enorme potentiale, hvor der ligger en masse ressourcer gemt. Her kan adfærdsøkonomi spille en rolle som forløser."

Den britiske topembedsmand beretter med stiltødt begejstring om et succes-

fuldt eksperiment, hvor netop andres adfærd er afgørende. Da Storbritannien ikke som i Danmark har indført kildeskat, udsender de britiske skattemyndigheder opkrævningsbreve. Et eksperiment viste, at markant flere skyldnere kom ud af buksen, når man til rykkerbrevene tilføjede en sætning, der fremhævede, at 90 procent af medborgerne faktisk betaler til tiden. Adfærdsøkonomer kalder den slags initiativer for et *nudge* – eller et puf, som vi ville sige på dansk. Kernen er, at simple ændringer i omgivelserne har stor indflydelse på vores adfærd.

Flere puf og eksperimenter, tak

David Halpern er travlt optaget af at puf briterne. Ud over jobbet som David Camerons chefrådgiver leder han også det såkaldte *Behavioral Insights Team*. Det er kort fortalt et politisk laboratorium, hvor Halpern sammen med sit team gennemfører adfærdsøkonomiske eksperimenter. Tidligere på året udgav enheden en rapport om eksperimenters vigtighed.

"Der er både det snævre og det brede perspektiv. For det første er der mange





“Det handler om at få folk til at se, hvordan adfærdsøkonomi kan være med til at løse deres egne problemer – uden at bruge flere penge”

David Halpern, chefrådgiver

komplekse faktorer, som har indflydelse på vores adfærd. Derfor kan man heller ikke være sikker på, hvad det er for en faktor ud af mange, som er afgørende i en given sammenhæng. I en politisk sammenhæng er det i sig selv et stærkt argument for systematisk at teste, hvilke faktorer der virker – og hvilke der ikke gør. Det rejser så det større spørgsmål om, hvorfor vi ikke bruger denne tilgang inden for alle politikområder? Vores rapport er derfor også en anbefaling om at bruge systematiske undersøgelser af forskellige faktorerers effekt inden for en masse forskellige politikområder,” siger Halpern.

Den ambitiøse Halpern betoner detaljens vigtighed og opfordrer til at tage livtag med de store drenge i det politiske klasseværelse:

”Det lyder trivielt, men det handler virkelig om at komme ned i detaljen. Der er især et potentiale, når det gælder store bureaukratiske processer. Her kan en lille justering føre til store forbedringer.”

Bedre løsninger for færre penge

Vejen til helvede er af og til brolagt med gode hensigter. Hvordan undgås det, at adfærdsøkonomiske indspark blot bliver til besvær i en travl hverdag? David Halpern er ikke i tvivl.

”For det første handler det naturligvis om at offentliggøre resultaterne. Allerede på et tidligt tidspunkt i processen valgte vi helt bevidst områder, der ville give hurtige og iøjnefaldende resultater og dermed tiltrække det politiske systems opmærksomhed,” siger han og fremhæver igen skatteeksemplet.

Men kommunikation gør det ikke alene. Det handler mindst lige så meget om at spille på de politiske tangenter. Den

nuværende britiske regering kendetegnes ved pressede offentlige budgetter og øget deregulering som politisk mål. Derfor bruger David Halpern målrettet adfærdsøkonomiske instrumenter til at levere konkrete resultater, der løser præcis den udfordring. Endelig er der det uundværlige arbejde med at skabe netværk på kryds og tværs. På bundlinjen er sagen krystallklar for Camerons chefrådgiver:

”Det handler om at få folk til at se, hvordan adfærdsøkonomi kan være med til at løse deres egne problemer – uden at bruge flere penge.”

Genvej til mere intelligent politik

Adfærdsøkonomi har også sine kritikere. Især i USA ser nogle tankegangen som en glidebane mod en mere indgribende og manipulerende statsmagt. David Halpern er bekendt med problemstillingen, men har mere fokus på adfærdsøkonomi som et stærkt redskab til politikudvikling.

”Den nuværende britiske regering har deregulering som et af sine centrale mål. Derfor prøver man også systematisk at gennemgå det samlede bureaukrati for at se, hvad man kan skære ned på. Derfor plejer vi som udgangspunkt at stille spørgsmålet: Hvordan kan vi bruge adfærdsøkonomi som et alternativ til eksisterende og traditionel regulering? Det har gjort tilgangen langt mere accepteret i modsætning til under den tidligere Labour regering. Dengang blev det generelt set som en blanding af højere skatter og mere regulering, hvilket folk var meget kritiske over for. Derimod har den nuværende regering været i stand til at italesætte adfærdsøkonomi som et alternativ, der gør folk i stand til bedre at træffe deres egne valg,” slutter David Halpern. ■

Adfærdsøkonomi i praksis

I Danmark har adfærdsøkonomi også gjort sit indtog. Christian Bason er innovationschef i den tværministerielle udviklingsenhed MindLab:

”Den danske offentlige sektor er presset på ressourcer, og der ledes konstant efter nye redskaber, som kan give resultater til færre penge. Her rummer adfærdsøkonomi et potentiale, som flere ministerier undersøger. Eksempelvis har SKAT allerede sparet betydelige summer ved at forstå borgerne bedre og tilrettelægge tjenester, som fremmer klogere onlineadfærd og korrekt skatteindbetaling.”

mind-lab.dk

Danish Nudging Network, under ledelse af adfærdsforsker Pelle Guldborg Hansen, samarbejder med en lang række organisationer om at realisere de adfærdsøkonomiske gevinster, særligt ideen om at puffe. inudgeyou.com

Forandringsbureauet IS IT A BIRD anvender adfærdsøkonomi og har specialiseret sig i at udforme løsninger, som tager udgangspunkt i menneskers liv og adfærd. Sociolog og indehaver Line Groes siger:

”Adfærdsøkonomi giver os viden om, hvad der bestemmer de valg og handlinger, som vi alle udfører i vores dagligdag – og hvordan vi kan påvirke disse. Mange af vores design- og kommunikationsløsninger bygger på, at vi udelukkende er rationelle mennesker. Det er vi som bekendt ikke. Derfor kan adfærdsøkonomi og nudging hjælpe på vej og er derfor interessant for både private og offentlige virksomheder.”

isitabird.dk



JORDEN RUNDT

Redigeret af Peter G. H. Madsen, freelancejournalist

ULIGHED BEKYMNER KINESERE



Foto: Corbis

I Vesten er fascinationen over de nyrige kinesere, der til stadighed slår hinanden i ekstravagant overforbrug, enorm. Men i Kina er mange begyndt at se med bekymring på den voksende afstand mellem rig og fattig. Hvor 41 procent i 2008 mente, at gabet mellem rig og fattig var et meget stort problem, så er det 48 procent i dag. Det fremgår af en meningsmåling foretaget af amerikanske Pew Research forud for det kinesiske magtskifte, der finder sted den 8. november, blot to dage efter det amerikanske valg. Bekymringen over den stadig større afstand mellem rig og fattig understreges også af, at otte ud af ti kinesere erklærer sig enige i, "at de rige kun bliver rigere og rigere, mens de fattige bliver fattigere og fattigere". Ifølge Verdensbanken er gini-koefficienten, der er et bredt anerkendt mål for uligheden, 0,43 i Kina. Det svarer til at Kina er marginalt mere ulige end USA.

De lande skal du aldrig låne til

En gang hvert kvartal opgør CMA, der er en del af kreditvurderingsbureauet Standard & Poors, hvilke lande der er henholdsvis de sikreste og mest usikre at låne penge til. Ikke så overraskende toppes listen over de mest usikre lande af Grækenland, mens Norge omvendt kan bryste sig af at være det mest kreditværdige land.

DE MEST SIKRE LANDE AT LÅNE TIL:

NORGE
USA
SCHWEIZ
SVERIGE
ENGLAND
AUSTRALIEN
HONG KONG
FINLAND
JAPAN
NEW ZEALAND

DE MEST USIKRE LANDE AT LÅNE TIL:

GRÆKENLAND
CYPERN
ARGENTINA
PORTUGAL
PAKISTAN
VENEZUELA
UKRAINE
IRLAND
SPANIEN
EGYPTEN



Foto: Corbis

WAL-MART INDtager AFRIKA

Supermarkeder med et bredt og diversificeret udvalg var indtil for nylig en sjældenhed i mange afrikanske lande. Men det er hastigt på vej til at ændre sig, skriver African Business, det førende internationale tidsskrift om forretninger i Afrika. Det tydeligste tegn herpå er nok Wal-Marts entre på kontinentet. For nylig købte den amerikanske lavpriskæde 51 procent af aktierne i den sydafrikanske kæde Massmart med henblik på at åbne 1.246 nye supermarkeder i Afrika inden 2016. En anden kæde, der satser stort på Afrika, er SPAR, der i de seneste 18 måneder kraftigt har udvidet sin portefølje af butikker i Nigeria, Malawi og Mozambique. Præcis som i Danmark har supermarkedernes indtog ført til en del debat om, hvorvidt det skader den lokale slagter og grønthandler, der har svært ved at konkurrere med kædernes knaldtilbud.

Har succes gjort kvinder ulykkelige?

Debatten om sideeffekterne af kvindernes indtog raser på fuld kraft i USA netop nu. I det ene ringhjørne står de, der hævder, at kvinders succes i uddannelsessystemet og på arbejdsmarkedet har ødelagt ægteskaber og ført til faldende livsglæde. Fronten er blandt andet repræsenteret af den amerikanske forfatter Mary Eberstadt, der bruger 35 års amerikanske lykkeundersøgelser til at konkludere, at i takt med kvindernes farvel til hjemmet, er deres livsglæde faldet. I det modsatte ringhjørne finder du blandt andet forfatteren Liza Mundy, der opfatter kvindernes indtog på arbejdsmarkedet som en lang succeshistorie, der har ført til en ny og spændende social orden, hvor kvinder er bedre uddannede end mænd, tjener mere og arbejder i de mest innovative industrier. Ifølge Mundy vil der inden længe opstå en situation, hvor kvinder er den primære forsørger i de fleste husholdninger.

Kilde: CMA Credit Risk Report, 2nd quarter 2012.

facebook-brugere gider ikke virksomheder

Virksomheder overvurderer Facebook-brugeres interesse, når de tolker et 'Like' som en invitation til dialog. Et speciale slår nemlig fast, at de fleste af os er komplet ligeglade med både virksomhederne og deres brands, men udelukkende 'Liker' for at iscenesætte os selv.

Af Annemette Schultz Jørgensen, freelancejournalist / Illustration Mikkel Henssel

Mens den voksende kreds af eksperter i sociale medier synes rørende enige om, at virksomheder skal bruge Facebook til at gå i direkte dialog med deres kunder, vender et speciale fra Aarhus Universitet nu den påstand på hovedet. Forfatterne bag specialet har undersøgt, hvad der egentlig ligger bag, når vi som Facebook-brugere 'Liker' et brand og en virksomhed. Og fundet frem til, at det handler langt mere om vores egen iver efter at brande os selv end om at komme i dialog med virksomhederne.

"Der er i dag et kæmpe fokus på Facebook som *stedet*, hvor virksomheder kan engagere deres brugere i den tætte dialog, som alle jagter for at knytte kunderne tættere til deres produkter. Det undrede os lidt, for når vi selv betragtede brugernes opførsel på virksomheders Facebook-sider, kunne vi hurtigt konstatere, at der faktisk ikke foregår ret meget reel dialog. Derfor satte vi os for at undersøge, hvorfor brugere egentlig 'Liker' virksomheders brands," fortæller Lea Mensel, der sammen med Thomas Højbjerg Hestehave afleverede specialet 'Like Me' på Corporate Communication på Aarhus Universitet sidste år.

Specialet bygger på fokusgruppeinterviews og en spørgeskemaundersøgelse blandt 200 brugere.

Og stik imod den gængse opfattelse viste specialet, at brugernes interesse for dialog med virksomhederne kan ligge på et ret lille sted. Når vi 'Liker', handler det mest om at iscenesætte os selv.

Facebook er som et gravkammer

"De fleste, der 'Liker' et brand eller en virksomhed på Facebook, gør det, fordi det er med til at iscenesætte deres egen identitet. Vi tænker som brugere ret meget over, hvilke produkter vi 'Liker', og det er sjældent bare tilfældigt. For de brands, vi sættes i forbindelse

med, skal være med til at vise, hvem vi er. Vi bruger med andre ord virksomhedernes brands til at skabe en fortælling om os selv," siger Lea Mensel, som mener, at man kan betragte virksomhedernes brands for en slags rekvisitter på Facebook-scenen.

"Facebook handler for de fleste om identitetsdyrkelse og om at spille en eller flere sociale roller. Når man står på en scene, bruger man rekvisitter til at understøtte den rolle, man har. Rekvisitterne tjener som en slags kulturel ressource og er med til at vise, hvem man er. Sådan er det også med brands på Facebook," siger Lea Mensel, der kalder nutidens brands for kommercielle eller kulturelle ressourcer.

Mennesker har brugt rekvisitter til identitetsskabelse i flere årtusinder. Allerede da vi i fortiden lod os begrave med smykker i gravkammeret, var det for at symbolisere status og vise, hvilket liv vi havde levet. For et par årtier siden satte vi små badges på tøjet for at signalere noget om os selv, ligesom mærkevarer stadig bliver brugt som personlige symboler.

Kun få stærke brands kan bære dialogen

"Mange brands har en identitet, som sender nogle klare signaler. Det kan vi godt lide som brugere, fordi de kan være med til at fortælle en historie om os selv. Og det er ofte derfor, at vi som brugere 'Liker' brands, og ikke, som mange virksomheder fejlagtigt tror, fordi vi har en reel interesse i at *tale* med virksomheden," forklarer Lea Mensel.

Specialet viser, at kun ganske få virksomheder har så stærke brands, at brugerne gider engagere sig i en oprigtig dialog.

"Apple, Starbucks og LEGO er globale og ekstraordinært stærke brands. De bliver betragtet som seje og cool af brugerne, som



derfor gerne vil indgå i en form for tovejskommunikation med virksomhederne. Men for langt de fleste brands er vi som Facebook-brugere faktisk ret uinteresserede i både virksomhederne og dialogen,” siger Lea Mensel.

Virksomheder risikerer socialt selvmord

Lea Mensel mener, at mange virksomheder i dag overvurderer den kontakt, de kan få med deres kunder og brugere på Facebook. Og at Facebook som dialogplatform for virksomheder fejlagtigt er blevet hevet op på en piedestal, hvor det ikke hører hjemme. Det skyldes især den voksende skare af selvhjælpsbøger og kurser, der udbydes af eksperter i sociale medier.

”Jeg tror, at virksomheder bør være mere kritiske over for den tovejskommunikation, som mange forsøger at etablere via deres Facebook-sider i disse dage. Nogle bruger i dag deres Facebook-sider og kontakten med brugerne til at sende store mængder af mere eller mindre relevant information ud. Og beder så deres brugere om at ’Like’, som om de har en opfattelse af, at jo flere hits, jo bedre. Men den strategi skal man være varsom med,” siger Lea Mensel og fortæller, at virkeligheden viser, at kun ganske få brugere gider respondere på alle de henvendelser, de får fra virksomheder, mens hovedparten helst er fri.

Og at virksomheder derfor risikerer at begå *socialt selvmord*, hvis de spammer brugerne så meget, at de ender med ligefrem at ’Unlike’ brandet.

Kvalificér Facebook-siden

Mensel anbefaler derfor virksomheder at sætte sig ind i, hvad det er for nogle brugere, de har, og hvad der ligger bag deres interesse for at ’Like’ netop deres virksomhed.

”Man skal som virksomhed forsøge at forstå, hvad de reelle motiver er, når brugere ’Liker’ ens brand. Har man mange fans på Facebook, bør man bruge ressourcer på at finde ud af, hvem de er, og hvad de gerne vil have fra en. Måske ønsker det store flertal slet ikke noget, og så skal man dybest set bare lade dem være. Men det

kan også vise sig, at en gruppe egentlig er modtagelig for mere information. Her er så kunsten at finde ud af hvilken information, og målrette sin indsats herefter,” siger hun.

Hun mener ikke, at Facebook helt skal afskrives som brugbart medie for virksomheder, der gerne vil i dialog med deres brugere, men synes dog, at forventningerne til mediet bør nedjusteres.

”Jeg tror stadig, at Facebook har relevans for mange virksomheder, men til gengæld

også, at mange ville have godt af at kvalificere deres brug af mediet. Vores speciale viser, at Facebook kun egner sig til tovejskommunikation mellem virksomheder og deres kunder i bestemte tilfælde, fx som en kundeservice. Facebook kan til gengæld ofte bruges som en form for nyhedskanal. Altså et sted, hvor man sender mindre nyheder ud til særligt interesserede kunder om nye tilbud og andre særligt relevante informationer,” slutter Lea Mensel. ■

“Man skal som virksomhed forsøge at forstå, hvad de reelle motiver er, når brugere ’Liker’ ens brand”

Lea Mensel



Stress er ikke en folkesygdom

Stress er ikke en sygdom, men en fysiologisk reaktion, som rammer højtuddannede hårdere end andre befolkningsgrupper, fordi de arbejder mere. Det siger lægen og stress-eksperten Bo Netterstrøm.

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist
Foto af Nana Reimers

Det er tit blevet sagt om stress, at det er en folkesygdom, men det er ikke rigtigt. For det første går 85 pct. af den erhvervsaktive befolkning fri af problemet. For det andet er stress slet ikke en sygdom. Og for det tredje rammer stress i højere grad højtuddannede end lavtuddannede.

Det siger Bo Netterstrøm, og han må vide det. Allerede som lægestuderende i midten af 1970'erne skrev han speciale om stress, da næsten ingen herhjemme interesserede sig for fænomenet. Og siden har han brugt sit arbejdsliv på at skabe viden om stress og sætte behandling af stress på det danske landkort.

Senest har han stået i spidsen for et stort forskningsprogram på Bispebjerg Hospital, COPEstress, der viser, at hurtig tilbagevenden til arbejdsmarkedet er den mest effektive kur for danskere, der bliver sygemeldt med stress. Går man ned med stress, er det populært sagt lettest at komme oven på igen, hvis man rejser sig ved det træ, hvor man er faldet.

Men hvis stress ikke er en sygdom, hvad er det så?

"En naturlig fysiologisk reaktion på, at kravene til et menneske er større end dets ressourcer," svarer Bo Netterstrøm.

"Faktisk siger jeg tit til mine patienter, at de ikke er syge. Og så bliver de glade. For de føler sig syge og frygter, at de ikke kan komme ud af den tilstand, de er havnet i. Og derfor er det en lettelse at høre, at ja, de har været udsat for nogle belastninger, som har fået deres krop til at reagere, men når de belastninger bliver reduceret og arbejdet, så vil de finde tilbage til deres gamle jeg. Det er meget vigtigt for mennesker, der er ramt af stress, at kunne se håb forude."

Stress er uundværligt

En anden sandhed om stress, som det også er vanskeligt at tage ind, når man har problemet, er, at stress er en hensigtsmæssig reaktion. Men sådan er det, forklarer Bo Netterstrøm.

"Når du presser dig selv for hårdt, er stress kroppens måde at fortælle det på. Der er andre af kroppens reaktionsmåder, som er farligere og kan blive fatale for dig. HjerTESTOP og blodpropper eksempelvis. Derfor er stress en mere hensigtsmæssig reaktionsmåde. Vi ser det også hos dyrene. Hvis du fx presser og stresser en hund, så lægger den sig ned og spiller død, for at slippe for det, der har været så forfærdeligt for den. Det er det samme, vi mennesker forsøger, når vi bliver stressede."

Men stress er ikke bare en hensigtsmæssig reaktionsmåde, når vi presses – eller presser os selv – for hårdt. Det er en positiv kraft, som mennesker ikke kan leve uden.

"Stress er noget fysiologisk, der sker inden i dig, en mobilisering af energi,



RESUME

Bo Netterstrøm har arbejdet med stressforskning og -behandling gennem snart 40 år, og han siger tit til sine patienter, at de ikke er syge, men at deres stress skyldes en naturlig fysiologisk reaktion. "Så bliver de glade. For de føler sig syge og frygter, at de ikke kan komme ud af den tilstand, de er havnet i," fortæller han.

Et kendetegn ved stress er ifølge Bo Netterstrøm, at det er et "høj-status-problem", som ofte rammer højtuddannede med spændende jobs og arbejdsuger på et godt stykke over de 40 timer.

Et af Bo Netterstrøms vigtigste forskningsresultater er, at stressbehandling bliver mest effektiv, hvis patienten så hurtigt som muligt kommer tilbage til den arbejdsplads, som han er blevet sygemeldt fra med stress.

"Det handler om at identificere, hvad det var, der gik galt og så prøve at forbedre forholdene, sådan at man igen kan mestre sit arbejde og sit liv i det hele taget. Og det sker bedst i dialog med arbejdspladsen. For lige så snart folk kommer i arbejde, så accelererer det processen mod at få det bedre," siger han.

som faktisk er forudsætningen for, at du overhovedet kan stå op om morgenen og fungere,” forklarer Bo Netterstrøm.

”Problemerne opstår først, når aktiveringen af din fysiologiske stress bliver strakt ud over en for lang periode uden hvile og afstresning. Vi ser tit, at folk kan arbejde lidt mere, end det egentlig er sundt for dem i mange år, indtil alderen begynder at være hindrende, eller de får en ny chef, eller de bliver skilt eller noget helt fjerde. Der kan være mange årsager til, at læsset tipper, men grundproblemet er, at man har spændt buen så hårdt, at man ikke kan mobilisere det fornødne overskud til at møde en ny stor udfordring. Og dem slipper de færreste af os jo for.”

Stress opleves som et nederlag

Men netop fordi, det er gået godt i mange år, har mange svært ved at erkende de symptomer på stress, som begynder at melde sig.

Selvforståelsen er jo, at man er en person, der altid har klaret den. Jeg har set mange, som har kæmpet en sej kamp for at komme igennem, før de så alligevel har måttet indse, at det ikke går, og en sygemelding er nødvendig. Og for den enkelte er det altså et nederlag, der vil noget.”

Før den stress-ramte når dertil, har vedkommende fået adskillige advarsler. Det mest udbredte symptom på stress er ifølge Netterstrøm forringet nattesøvn over en længere periode, men der er mange andre symptomer som fx problemer med at mobilisere den motivation og koncentration,

som man plejer, hovedpine, svimmelhed og irritabilitet.

”Men når man ikke har prøvet det før, så siger man: ’Pyt, det går nok over. Om 14 dage sover jeg godt igen. Og så holder jeg også op med at blive så let irriteret, som her på det sidste’. Man bruger alle mulige undskyldninger, fordi erkendelsen af, at man har stress, samtidig er erkendelsen af, at man ikke kan klare den. Og det er altså utroligt svært at indrømme,” fastslår Bo Netterstrøm.

Derfor er det også tit omgivelserne, som overbeviser den stressramte om, at han har et problem, som der må gøres noget ved. Og derfor er det heller ikke ualmindeligt, at den stressramte skal helt ned og vende og møjsommeligt komme op igen, før vedkommende lærer at lytte til sine egne signaler om, at systemet er overbelastet.

Højtuddannede rammes mere af stress

Et andet kendetegn ved stress er ifølge Bo Netterstrøm, at det er et ”højstatus-problem”, som ofte rammer højtuddannede med spændende jobs og arbejdsuger på et godt stykke over de 40 timer.

Det fremgår også af deltagerkredsen i det nye COPEstress forskningsprojekt. Her har flertallet (37 pct.) af de 256 sygemeldte personer, som deltager i projektet, en akademisk uddannelse. 36 pct. har en mellem-lang uddannelse, mens kun 27 pct. er faglærte inden for LO-området.

”Jagten på en karriere og glæden ved arbejdet er tit stor hos højtuddannede. De

bliver grebet af deres arbejde og arbejder tit mere, end de egentlig får betaling for. Arbejdet bliver nærmest deres hobby, og det kan være farligt, fordi grænsen mellem privat og arbejde udviskes, og man glemmer at afsætte tid til at restituere. Jeg siger tit, at man skal have to ben at gå på. Et arbejds- og et privatben, så man har noget at stå på, hvis det ene ben brækker. Men det er der altså nogle, der ikke har. Jeg har set en del enlige, som i den grad helliger sig deres arbejde, at det er der, al deres identitet og al deres energi ligger. Og for dem er det særligt svært at erkende, at de har et problem, hvis symptomer på stress begynder at melde sig.”

Når det er sagt, er det stadig et mindretal på 15 pct. af den erhvervsaktive befolkning, der får alvorlige problemer med stress, mens flertallet går fri. Og det skyldes primært, at vores stresstolerance er individuel og forskellig fra person til person, forklarer Bo Netterstrøm.

”Hos kvinder, der rammes af stress, ser man ofte en lidt for stor pligtopfyldenhed, som kan få dem til at presse sig selv unødigt hårdt. Og hos mænd en tendens til negative tanker og tolkninger, som betyder, at de kan gøre livet svært for sig selv,” siger han.

Jobbet bedste kur mod stress

Når man bliver sygemeldt med stress, er den gængse behandling herhjemme samtale med en psykolog efter henvisning fra egen læge. Men COPEstress viser i lighed med Bo Netterstrøms tidligere forskning,

“Når du presser dig selv for hårdt, er stress kroppens måde at fortælle det på”

Bo Netterstrøm, læge og stress-ekspert.

“Det handler om at identificere, hvad det var, der gik galt, og så prøve at forbedre forholdene”

Bo Netterstrøm, læge og stress-ekspert.

at der findes en mere effektiv behandling, som består i tæt dialog med arbejdspladsen, bakket op af en kombination af terapi og meditation.

Tre måneder efter, at COPEstress-forsøget startede, var 65 pct. af de stressramte, som fik denne behandling, tilbage på fuld tid. Mens 35 pct. af dem, der udelukkende fik psykologbehandling, og kun 22 pct. af dem, der ingen behandling fik, var tilbage på arbejdsmarkedet.

”Den afgørende forskel på vores metode og de traditionelle tilbud er, at vores fokus fra begyndelsen er, hvordan vi får folk tilbage på deres arbejde – i stedet for at skærme og beskytte dem mod det arbejde, der har gjort dem syge. Det handler om at identificere, hvad det var, der gik galt, og så prøve at forbedre forholdene sådan, at man igen kan mestre sit arbejde og sit liv i det hele taget. Og det sker bedst i dialog

med arbejdspladsen frem for i enrum,” siger Bo Netterstrøm

For jo længere tid man som stressramt overlades til sig selv og er sygemeldt uden kontakt med arbejdspladsen, jo sværere er det at komme i gang igen.

”Derfor råder vi de stressramte til at starte i det små og så trappe op i den udstrækning, de magter. For lige så snart folk kommer i arbejde, så accelererer det processen mod at få det bedre. Det er en erfaring, jeg også har gjort tidligere i min forskning. Men det er først nu, der med COPEstress foreligger et videnskabeligt bevis,” slutter Bo Netterstrøm.

Næste resultat fra COPEstress offentliggøres i begyndelsen af 2013 og vil vise, hvor mange af deltagerne der var tilbage på arbejdsmarkedet et år efter behandlingsens ophør. ■

LÆS MERE:

- Vilhelm Borg V, Andersen Nexø M, Kolte IV: ”Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde”. København 2010.
- van der Klink JJ, van Dijk: Dutch practice guidelines for managing adjustment disorders in occupational and primary health care”. Scand J. Work Environ Health 2003 December; 29 (6): 478-487.
- Willert MV, Thulstrup AM, Bonde JP: ”Change in stress and coping from a randomized controlled trial of a three-month stress management intervention. Scand J. Work Environ Health 2009 March; 35 (2): 145-152.

BLÅ BOG BO NETTERSTRØM

Født 1947.

Lægevidenskabelig embedseksamen, Københavns Universitet (KU), 1975.

Arbejdslæge ved Arbejdstilsynet i Hillerød, 1986 – 2000.

Reservelæge og 1. reservelæge ved arbejdsmedicinsk klinik, Rigshospitalet, 1985-92.

Overlæge ved arbejdsmedicinsk klinik, Hillerød Sygehus, 1992 - 2009.

Overlæge ved Bispebjerg Hospital, 2009 – 2012.

Seniorforsker ved Bispebjerg Hospital, 2012 –.

Medicinsk doktorgrad KU, 1993.

Partner i Stresscentret Kalmia, Hørsholm, 2008 –.

Har bl.a. skrevet bøgerne:

- Netterstrøm B.: ”Klar besked om stress”. Aschehoug Fakta 1997.
- Netterstrøm B.: ”Stress på arbejdspladsen”. Hans Reitzels forlag 2002.
- Netterstrøm B.: ”Stresshåndtering”. Hans Reitzels Forlag 2007.



Den forbandede målstyring

Af Ole Dalsgaard, Partner i Dalsgaard & Co. A/S



Diskussionen om New Public Management i den offentlige sektor vil ikke dø. Skiftende regeringer har fastholdt kravene til detaljeret dokumentation af den offentlige produktion, mens de udførende led oplever meningsløse målinger, som fjerner tid og fokus fra kerneopgaverne. Mængden af ligegyldige kontrakter og målinger uden formål er skræmmende og gør diskussionen både naturlig og rimelig.

Den fejlagtige diskussion

Som samfundsborger har jeg krav på at vide, hvad jeg får for mine skattepenge. Ligesom jeg som pensionsopsparer eller aktionær gerne vil vide, hvordan det går med investeringen af mine penge. Selv en fodboldkamp er jo ikke sjov, hvis ikke målene tælles. *Problemet er derfor ikke, at vi måler – men at vi måler for meget og forkert.*

I stedet for at diskutere, hvorvidt det giver mening at måle, bør diskussionen fokuseres på, *hvordan* vi måler meningsfuldt.

Oprindeligt hed kontrakterne resultatkontrakter. Betegnelsen fortalte netop, hvad det drejer sig om: At måle på resultaterne - og lade organisationen om, hvordan resultaterne nås. Vi vurderer jo også den private virksomheds præstationer ud fra nogle få resultatindikatorer i forventning om, at virksomheden selv er mest kompetent til at tilrettelægge den interne styring.

Hvorfor sker det ikke?

Finansministeriet skrev tilbage i 2010 nogle enkle bud på de gode resultatmål – fx strategisk vigtige, brugerorienteret og fokus på resultat og effekt. Desværre ser det ud til at

være blevet ved publikationen, når man ser mange af dagens resultatkontrakter.

Erfaringen viser, at det er sværere at vælge målepunkter fra end at vælge målepunkter til. Det skyldes flere forhold:

- For det første stiller en reduktion af målepunkter krav til, at ledelsen er fuldstændig skarp på organisationens formål – eller "reason d'etre". Hvorfor er vi egentlig sat i verden? Det lyder enkelt, men i en politisk virkelighed er det ikke altid let at være klar i spytet, hvis al-

“Problemet er derfor ikke, at vi måler – men at vi måler for meget og forkert”

le skal gøres tilfredse. Skal SU Styrelsen fx sikre hurtigere studieforløb, bedre kvalitet af de studerende eller social udlingning?

- For det andet mister ledelsen kontrol ved at lade målstyringen fokusere på resultatmål. Mens realisering af aktivitetsmål i væsentlig grad kan styres af organisationen selv (fx antallet af kontrolbesøg), er resultatmål ofte påvirkelige af udefrakommende forhold. Når Kriminalforsorgen måler på tilbagefald (recidiv), er dette resultatmål i høj grad afhængig af, hvorvidt personen kommer i arbejde umiddelbart efter løsladelsen – og dette afhænger i høj grad af den aktuelle konjunktursituation.

Kom nu i gang

Målstyringen er mange steder blevet den moderne udgave af Kejserens nye klæder. Vi fastholder et system, som i mange organisationer alene fungerer som beskæftigelsesterapi.

Målstyring og resultatkontrakter er meningsfuldt, så længe fokus på resultaterne fastholdes. Problemet er imidlertid, at målstyring og resultatkontrakterne gennem årene er blevet syltet ind i en mængde af andre mål.

Der bør tages fat på to områder for at få skabt nogle meningsfulde mål:

- For det første må ledelsen vise det mod, som *tilvalg* af ambitiøse resultatmål og *fravalg* af ligegyldige mål kræver. Det er nu engang ledelsens opgave at udstikke kursen, sætte snorhøjden og stå på mål for resultaterne – både i opgangstider og nedgangstider. Hvad der ofte glemmes er, at indførelsen af sund fornuft og meningsfulde mål samtidig frigør nytænkning og handlekraft i organisationen.
- For det andet bør rammevilkår og belønningsstruktur for resultatkontrakterne ændres. Med dette menes, at der dels bør løsnes op for de udefrakommende krav om alverdens detailmål, dels at der skabes et incitament til at vise forandringsvilje i resultatkontrakterne. Så længe løn og ære er afhængig af målopfyldelsen tror da pokker, at man er forsigtig med at love for meget.

Tag tyren ved hornene. Skrot de nuværende kontrakter, find ind til kernen af organisationen, og opstil nogle ganske få og meningsfulde resultatmål. ■

5%
på din lønkonto



**Er du
studerende?**

Tjek
studiekonto.dk/djoef

Få Danmarks **højeste** **rente** på din lønkonto

5%

Som medlem af Djøf kan du få en lønkonto med Danmarks højeste rente. Vælg en bundsolid bank, som har fokus på dig og de ting, som du synes er vigtige.

Få en lønkonto med 5% i rente. Danmarks suverænt højeste

Med LSBprivat®Løn får du hele 5% på de første 50.000 kr. på din lønkonto og 0,25% på resten. Det betyder, at du får mere ud af dine penge hver eneste dag, også når du ikke bruger dem.

For at få den høje rente skal du være medlem af Djøf, have afsluttet din uddannelse - og du skal samle hele din privatøkonomi hos Lån & Spar. Undtaget er dit realkreditlån, som du ikke behøver at flytte, før du lægger lånet om. LSBprivat®Løn er en del af en samlet pakke af produkter og services. Vi skal kunne kreditvurdere din økonomi i forhold til den samlede pakke.

Rentesatserne er variable og gældende pr. 1. maj 2012.

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 du kan få mere at vide om, hvad det betyder at få Danmarks højeste rente på din lønkonto.



lån & spar

din personlige bank



ANMELDELSE

Lobbyisme i organisationer

Af Mads Reinholdt, cand.scient.pol. og public affairs-konsulent



Myterne om lobbyister, der agerer på kanten af det korrupte og forplumrer det uskyldsrene demokrati, eksisterer stadig mange steder i den danske debat. Mads Christian Esbensen har med sin seneste bog forsøgt, med egne ord, at anviser vejen til en mere professionel og legitim lobbyisme. Ambitionen er ædel og lægger sig fint i slipstrømmen af den offentlige diskussion af, om man i Danmark bør indføre et lobbyistregister, som man kender det fra fx USA og EU.

Titlen på Esbensens bog er en smule misvisende, hvis man skulle forledes til at tro, at bogen ville sætte lyskeglen på den lobbyisme, interesseorganisationerne udøver.

Fokus er på lobbyisme i bred forstand, hvad enten den finder sted i virksomheder eller organisationer. At Esbensen selv er vokset ud af virksomhedslobbyismen lader sig ikke skjule ved, at hans tilgang til lobbyisme er mere issue- end omdømmeorienteret. Det er mest fokus på den konkrete sag og ikke det lange sigt og relationsvedligeholdelsen, som er centralt for mange organisationer.

Bogens styrke er den sidste del om lobbyistens værktøjskasse, hvor et bredt udsnit af forfatterens egne modeller skitseres og placeres i konkrete sammenhænge, hvor de kan anvendes. Her kommer Esbensens erfaringer med rådgivning af virksomheder om lobbyisme til sin ret.

Derimod sidder man som læser mere tvivlende tilbage, når det gælder de kapitler, hvor forfatteren forsøger at foretage teorisynteser med udgangspunkt i fx organisationsteori fra Mintzberg eller argumenterer for lobbyisme som nyt teoretisk element i det klassiske korporatisme-pluralisme-kontinuum.

En pointe fra Esbensen, som lobbyister og især deres ledere bør tage med sig, er behovet for at få lobbyistfunktionen forankret i den strategiske ledelse. Esbensen formår overbevisende at argumentere for, at lobbyisme som disciplin bør være tæt koblet til forretningsstrategien, hvis man vil drage (økonomiske) fordele af lobbyarbejdet.

Lobbyisme i organisationer – mod en professionel og legitim praksis.

Af Mads Christian Esbensen. Dansk Psykologisk Forlag 2012.

OMTALE

Foldschack - Knud den heldige



Knud Foldschack er mest kendt for sin håndtering af sager som Christiania, Jagtvej 69, Danica White og COP 15. Som advokat sætter han en ære i at forene det skæve og det regelrette Danmark. I rejsen frem mod sin position som de svages forsvarer ligger en lang sej kamp for selv at klare sig igennem livet.

Med en barndom på skiftende børnehjem, plejefamilier og benhårde kostskoler lærte Knud alle sider af livet at kende – ikke mindst skyggesiderne, hvor tæsk, druk og overgreb var dagligdag. Som ung flyttede Knud i kollektiv og bor fortsat i dette fællesskab, hvilket er med til at give hans advokatpraksis en anderledes og meget menneskelig profil.

I *Knud den heldige* kommer vi helt tæt på den grulfulde barndom, der har været med til at skabe Knuds retfærdighedssans, på den farverige ungdom, der har givet Knud det ståsted i livet, han manglede i sin barndom, og på hans samfundsenengagement som advokat. Knud Foldschack skal ofte håndtere både toppolitikere og christianitter – inden for samme virkefelt.

Foldschack - Knud den heldige.

Lene Johansen. People's Press.

OMTALE

Kunsten at sænke et flyselskab



I slutningen af 80'erne var det skandinaviske flyselskab SAS på toppen. Jan Carlzon var en international stjerne blandt virksomhedsledere, og både han og SAS blev spået en lys fremtid. To årtier senere balancerer flyselskabet på randen af konkurs.

Aktiver bliver solgt for at holde virksomheden flydende, og statslige og private ejere skyder 11 milliarder i selskabet for at sikre dets overlevelse. Hvordan kunne det gå så galt?

Dette er den dramatiske fortælling om, hvordan det engang så beundrede og innovative flyselskab SAS blev stemplet som "kriseramt" og et selskab, man lige pludselig hviskede om i krogene.

SAS – Kunsten at sænke et flyselskab.

Richard Bjørnelid. Lindhart og Ringhof.

djølblad^{et}.dk



Nu kan du også læse
djølblad^{et}s nyheder
på din smartphone

Hallo?

**... dut, dut,
dut, dut ...**

Lad ikke dine kunder ringe forgæves
Kundens første kontakt med din virksomhed er som regel et opkald. Hvis kunden ikke kommer igennem, er næste opkald måske til en konkurrent. Lad os samle mobil og fastnet i en nem og effektiv omstillingsløsning til gavn for den gode service.

Kontakt dit lokale TDC Erhvervscenter.
Du finder os på tdc.dk/ec
eller 87 70 30 32.

**Se, hvad vores
kunder siger om
deres omstillings-
løsning på
tdc.dk/kundefilm**

73% af alle danske virksomheder er kunder hos os,
fordi de har en forretning, der skal køre.

TDC Erhvervscenter

OFFENTLIG ADMINISTRATION

Inge Røpke Polit. Professor MSO (AAU) Aalborg Universitet (u&f) 01-08-2012
Birgit Toudal Pedersen Jur. Kursuschef Silkeborg Handelsskole (adm) 22-10-2012
Sara Korzen Scient.soc. Specialkonsulent NaturErhvervstyrelsen 01-10-2012
Michael Kielsgaard Engelsbæk Scient.pol. Sekretariatschef Aalborg Kommune 01-10-2012
Anne Sofie Fogtmann Scient.pol. Områdechef for erhvervsudvikling Københavns Kommune, Teknik- og Miljøforvaltningen 04-02-2013
Christian Gehler Scient.pol. Specialkonsulent Region Hovedstaden, It, Medico og Telefoni 01-10-2012
Tony Bech Scient.pol. Specialkonsulent Københavns Kommune, Teknik- og Miljøforvaltningen 06-08-2012
Pia Just Jur. Specialkonsulent Finanstilsynet 03-09-2012
Henriette Juul Graff IT Chefkonsulent Region Hovedstaden, It, Medico og Telefoni 01-10-2012
Dewi Naidu Dylander Jur. Kontorchef for Kontoret for Globalt Klima Klima-, Energi- og Bygningsministeriet - Departement 01-08-2012
Ninna Helene Loch Hansen Scient.pol. Konsulent Odense Kommune 01-10-2012
Søren Hammer Scient.pol. Konsulent Region Hovedstaden 15-08-2012
Line Elisabeth Mørkegaard Comm. Folkesundhedskonsulent Lolland Kommune 01-09-2012
Jonas Caben Iversen Anden AC-uddannelse Fritidskonsulent Ringkøbing-Skjern Kommune 01-08-2012
Anders Peder Lysholm Hansen Merc. Ph.d. studerende (AAU) Aalborg Universitet (u&f) 01-10-2012
Katharina Jespersen Scient.pol. Udviklingskonsulent Region Syddanmark, Psykiatri og Social (Regionshuset) 01-09-2012
Sune Lehmann Nielsen Cand. polit. Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter 20-08-2012
Nicholas Rahui Webster Rømer Jur. Fuldmægtig Justitsministeriets Departement 03-09-2012
Nanna Borggaard Rasmussen Jur. Fuldmægtig Statsforvaltningen Sjælland, Hovedkontor Nykøbing F. 15-10-2012
Søren Betzer Scient.soc. Indkøbs- og Udbudskonsulent Viborg Kommune 02-07-2012
Julie Elgaard Nielsen Jur. Fuldmægtig Landsskatteretten 01-08-2012
Rune Sorvad Kock Jur. Anklagerfuldmægtig Politikredsen Københavns Vestegn 01-11-2012
Tine Schultz Master Strategisk Indkøber Region Nordjylland 01-09-2012

PRIVATE

Laura Olsen Scient.pol. Afdelingsleder Socialpædagogernes Landsforbund 08-08-2012
Kristine Rørbaek Højsager Anden AC-uddannelse Assistance koordinator Nordisk Forsikrings Service A/S 01-10-2012
Stine Bräuner Nielsen Merc. Kategorikoordinator Dansk Supermarked A/S 03-09-2012
Margrethe Grevy Scient.pol. Akademisk medarbejder Børn, Unge & Sorg, Rådgivnings- og forskningscenter 01-10-2012
Keld Arentoft HD i Afsætningsøkonomi / Udenrigshandel Administrerende direktør Medak ApS 01-08-2012
Flemming Lorenz Merc. Managing Consultant Rambøll Management Consulting A/S 01-10-2012
Kim Lang Sørensen Merc. CEO Vagner Holding 01-08-2012
Henrik Thune Cordsen Merc. Product Manager Royal Greenland Seafood A/S 01-10-2012
Malene Rostock Grønlund Merc. Brand Manager Trademade Cosmetics 22-10-2012
Rune Feldskov Bæk Polit. Analytiker Nykredit Realkredit A/S 01-11-2012
Sandra Hoffmann Scient.adm. Udviklings- og Kommunikationskonsulent Dataproc ApS 01-10-2012
Niklas Skyttegaard Hansen Comm. Bestyrer Koncertvirksomhedens Fond 18-09-2012

Dorte Kolding Jur. advokatfuldmægtig Advokataktieselskabet Horten 01-09-2012
Sisse Vestergaard Merc.-jur. Assistant Contract Manager DONG Energy Oil & Gas A/S 15-10-2012
Jessica Risager Simonsen Merc. PR koordinator Triumph International Textil A/S 01-11-2012
Karen Holck Bækgaard Scient.pol. Markedsanalytiker Skandinavisk Motor Co. A/S 24-10-2012
Jeppe Møller Jur. Advokatfuldmægtig Advokatfirmaet Cronwald v/Karsten Cronwald Jensen 15-12-2012
Anders Sehested Anden uddannelse Senior consultant Dong Energy Sales & Distribution A/S 01-10-2012
Simon Kristian Frøsig Jur. Advokatfuldmægtig Samuelsson Neugebauer & Partnere I/S 10-07-2012
Jakob Brix Kvols Jur. Advokatfuldmægtig Clemens Advokater Advokatanpartnerselskab 01-09-2012
Andreas Østergaard Poulsen Scient.pol. Manager BDO Kommunernes Revision, Godkendt Revisionsaktieselskab 01-10-2012
Kristine Sele Reinhard Scient.pol. Management konsulent Implement A/S 01-08-2012
Anders Erling Brendstrup Merc. Business Manager Fullrate A/S 01-10-2012
Bjørn Baltzer Carlsen Jur. Juridisk chef Kristelig Arbejdsgiverforening 01-08-2012
Lone Krag Merc. Uddannelseskonsulent Fagligt Fælles Forbund - Samsø 3F 01-09-2012

PRIVATE/HALVOFF. INST.

Emma Emilie Toft Jensen Scient.adm. Programmedarbejder Danmarks Radio 01-08-2012

job.regionsyddanmark.dk
 ... fuld af muligheder



Preben Højbæk, HR-konsulent

Region Syddanmark



Af Mads Matzon / Foto af Lars Bahl

Projektekspert til NaturErhvervstyrelsen

Cand.scient.adm. Marie Bøcker Pedersen begyndte den 1. oktober som specialkonsulent i NaturErhvervstyrelsens Center for Innovation. Hun hjælper den nye styrelse med at blive bedre til projektarbejde.

Hvad er NaturErhvervsstyrelsen?

”En ny styrelse under Fødevareministeriet sat sammen af folk fra FødevareErhverv, Fiskeridirektoratet og størstedelen af Plantedirektoratet. Det er et meget nyt sted, men med en masse opgaver, der har kørt i mange år. Vi beskæftiger os for eksempel med fiskekvoter, randzoner og støtteordninger til landmænd. Efter den store omorganisering prøver vi samtidig at fokusere mere på innovation og projektarbejde.”

Hvad går dit nye job ud på?

”Jeg arbejder i styrelsens Center for Innovation, som er skabt for at fremme grøn omstilling af fødevarerhvervet i Danmark. Der skal tænkes nye tanker og formuleres nye initiativer og virkemidler, og de eksisterende virkemidler skal justeres.”

Hvad er din rolle i den proces?

”I NaturErhvervsstyrelsen er vi som sagt gå-

et over til, at flere og flere arbejdsopgaver skal køres som projekter. Det har man ikke været vant til hidtil. På grund af min projektledererfaring skal jeg være med til at strukturere de nye tiltag og finde ud af, hvordan vi kører dem som projekter. Det er en stor opgave at få hele organisationen til at tænke nyt. Derfor sidder jeg lige nu på et projektcoach-kursus, så jeg kan coache projektledere i styrelsen. Kort sagt skal jeg være med til at opbygge en kompetence i huset omkring projekter.”

Du har projektledererfaring?

”Ja, jeg kommer fra et job som projektleder i Københavns Kommune, hvor jeg har været med til store projekter på tværs af forvaltningerne. Blandt andet implementering af it-systemer og organisationsændringer. Jeg har også været projektleder på Center for Menneskerettigheder og arbejdet fem år i FN, hvor jeg var i Bhutan som projektleder.”

Kan du nævne et konkret projekt i dit nye job?

”Jeg er sat ind som koordinator i et meget stort projekt, som omfatter hele NaturErhvervsstyrelsen. Det handler om at forberede implementeringen af EU's landbrugs- og fiskerireform, som træder i kraft i 2014.”

Har du en personlig tilknytning til et naturerhverv?

”Jeg er vokset op i Nordjylland og har en masse onkler, der er landmænd. Så jeg ved godt, hvordan nogle landmænd tænker. Jeg er også kommet i et par miljøorganisationer, så jeg ved også, hvordan de tænker. Jeg ved lidt om, hvordan begge fronter står. Det er enormt vigtigt at få dem til at tale sammen og finde fælles løsninger, og det er noget af det, jeg håber at kunne bidrage til.” ■

Djøf boligmarked



Hvis du er medlem af Djøf, kan du sælge, bytte og udleje boliger i djøfbladet og på djoefbladet.dk. Du er velkommen til at maile din annonce til bolig@djoef.dk. Dit indlæg må højst fylde 300 anslag inkl. mellemrum. Vi gør opmærksom på, at det dog kun er et lille udvalg af annoncerne, der bliver trykt i selve djøfbladet.

Husk, du kan se flere boligannoncer på www.djoefbladet.dk

Feriebolig m pool v. Uzés, Sydfrankrig

200 år gammelt nyrenoveret stenhus beliggende i hyggelig syd-fransk landsby få km fra Uzés udlejes. Plads til 6 personer. Fra husets gårdhave fører en gammel stentrappe op til to overdækkede terrasser på 1. sal. Her findes tillige stue m. pejs, badeværelse samt køkken med alt i hårde/hvidevarer. På 2. sal findes tv-stue samt 2 soveværelser. I gården kan man ugeneret bade i swimmingpoolen (4x6m), der hver uge efterses af vores danske opsynsmand, Jan. I gården findes også indgang til husets to gamle hvælvede stenkældre.

Få uddybende information på vores hjemmeside www.feriefrankrig.dk Kontakt abk_odder@hotmail.com Telefonnr.: 86543516/51575967

Lejlighed søges

Jeg søger pr. 1. januar 2013 en lejlighed i hovedstadsområdet (gerne København K, Ø, V eller Frederiksberg), da jeg har fået job i København K. Jeg søger en minimum 2-værelseslejlighed på min. 50 m² med eget køkken og bad. Lejeperioden skal helst være ubegrænset. Jeg er ikke interesseret i fremleje eller en andelsbolig. Lejen inkl. aconto vand og varme må ikke overstige 8.500 kr. pr. mdr. Jeg er en stille og rolig lejer, der pt. arbejder og bor i Aarhus. Jeg er ikke-ryger og har ingen dyr. Kontakt cakr12@hotmail.com

Værelse udlejes på Frederiksberg C

Værelse udlejes i lejlighed på 99 m² beliggende på sidegade mellem Frederiksberg Allé og Gammel Kongevej. Til værelset er knyttet eget toilet, gang samt indbygget skab. Derudover er der adgang til stort fælles spisekøkken, bad og stue med altan. Der er gratis vaskefaciliteter i kælderen. Huslejen er på 3.700 kr. pr. måned inkl. el, varme, trådløst internet og kabel-tv. Jeg er jurastuderende på sidste semester, og starter som advokatfuldmægtig til februar.

Kontakt psw252@alumni.ku.dk

Indflytningsklar andel m. nyt bad og køkken på Frederiksberg

Flot og indflytningsklar lys lejlighed med nyt køkken og bad fra 2007. Bad og toilet er separat. Stuk og højt til loftet, plankegulve og nyt gulv i køkken og soveværelse. Lejligheden ligger på stille ensrettet vej (hvor der altid er parkering). Lejligheden har to stuer (pt. 1 meget stor stue) m. karnap og et stort soveværelse. Der er en god ruminddeling, så den kan bruges som delejlighed eller til enlig forældre med et barn. Der er brugsret til et kælderrum og fællesvaskeri. Sund økonomi, hvilket ses i den lave boligydelse. Der er en samlet prioritetsgæld på ca. 12 mio. en off. vurdering på kr. 57 mio., og en likvid beholdning på kr. 1.247.353,-. Pris 970.000. Boligafgift: 2765,-. Anvendelsesudgifter: 991,-. Se flere billeder på <http://www.123hjemmeside.dk/Guldborgvej15> Kontakt guldborgvej15@live.dk Telefonnr.: 24643334

Værelse til ung kvindelig studerende i Aarhus?

Fuldstændig rolig, renlig og ædruelig kvindelig økonomistuderende på Handelshøjskolen (uden røg, hund eller kæreste), har brug for roligt værelse fra november til (og måske med) maj 2013 i Aarhus. Gerne i radius af 5 km til centrum, cykleafstand.

Kontakt mirob.vs.dave@gmail.com

Bolig søges i København for en kort periode

Da jeg vender tilbage til Danmark søger jeg en møbleret lejlighed i København i perioden 1/2 til 1/5 - 2013, eventuelt tidligere fra 1/1-2013 eller 15/12-2012. Jo mere centralt beliggende jo bedre, da jeg arbejder i indre by. Men den præcise beliggenhed er ikke afgørende. Boligens størrelse er heller ikke afgørende; blot skal lejepris og boligen passe sammen. Jeg er 40 år, rolig og ansvarsbevidst.

Kontakt janc.danmark@gmail.com

Telefonnr.: 31311749

Lejelejlighed søges omkring søerne eller K til overtagelse snarest

Da jeg bliver boligløs, søges til overtagelse snarest en lejelejlighed. Beliggenhed: i nærheden af søerne (dvs. indre Vesterbro, indre Frederiksberg, indre Nørrebro eller indre Østerbro) eller K. Pris: max 12.000. Størrelse: 75-100 m². Må meget gerne have/være, men ikke krav: opvaske/vaskemaskine, altan, 2. etage og opefter. Jeg er enlig ikke-ryger, 32-årig advokat. Kontakt mail@danielkiil.com

Telefonnr.: 51908339

Vi sælger nu vores dejlige rækkehus!

Det er et helt unik enderækkehus i enkelt og stilrent design. Den moderne arkitektur med højt til loftet og spændende lysindfald giver en ekstrem lys bolig med en fantastisk rumfornemmelse. Materialevalget og kvalitet er i top - og alt er gennemført til mindste detalje. Udsigten er naturligvis fantastisk: mod vestsiden med Roskilde Fjord er vi så heldige, at vi kan kigge imellem to huse, og solnedgangen fra altanen er utrolig smuk. Mod østsiden har vi en sø og marker (og selvfølgelig flotte solopgange). Vi tilbringer en del tid udendørs - mod vest har vi en delvis lukket gårdhave, og mod øst har vi en dejlig lukket have med træterrasse. Vi har passet godt på huset og også jævnligt vedligeholdt træværket, så i dag fremstår vort hus næsten som nyt. Pris 2.695.000 - se annonce på RobinHus.dk/ejendom/default.asp?boligid=61202

Kontakt anni-mona@bolbroe.net

Telefonnr.: 60462223

På vej mod ledelse

25-årige Stinna Kruse Sonnichsen, specialestuderende og med studenterjob i Moderniseringsstyrelsen, har en leder i maven. Måske. Det er blandt andet det, hun får testet i Djøfs Talentnetværk, hvor knap 20 yngre, ambitiøse kvinder mødes en gang om måneden.

Af Christine Theisen / Foto: Michael Daugaard

Hvorfor vil du gerne være leder?

"Jeg kan ikke sige helt fast, at jeg skal være leder. Men umiddelbart tror jeg, det kunne være spændende at være i en funktion, hvor man tager ansvar for at sætte retning for projekter i en organisation og er med til at tage ansvar for beslutningerne."

Du er ved at skrive speciale (i politisk kommunikation og ledelse på CBS, red.)

– hvorfor tænker du i lederbaner allerede?

"Ledelse interesserer mig, og jeg vil gerne lære mere om lederrollen. Derfor synes jeg ikke, det er for tidligt at mødes og udveksle idéer med andre. Det er en rigtig god måde at lære min egen holdning og forventning til ledelse at kende på. Og få afklaret, om det er en vej, jeg har lyst til at gå."

Netværket har besøgt konsulentvirksomheden KPMG

– hvad kunne I bidrage med dér?

"Vi blev spurgt, hvordan KPMG kan fastholde flere kvindelige medarbejdere efter barsel, og hvordan de kan rekruttere flere kvinder til topledelsen. Vi foreslog blandt

andet, at de skulle acceptere et frafald hos kvinderne efter barsel, men samtidig udpege og fastholde kontakten til ledertalenter blandt kvinderne, som de ønsker at trække tilbage til KPMG efter nogle år i andre virksomheder."

Hvad har du fået ud af at være med i netværket indtil nu?

"Helt konkret er jeg blevet mere skarp på, hvad jeg kan, og hvad jeg kan tilbyde. Jeg har altid orienteret mig mod den offentlige sektor, fordi det er spændende, at man også skal forholde sig til en politisk dagsorden. Gennem netværket har jeg fået øje for, at der også kan være interessant for mig i den semioffentlige sektor.

Og så giver det meget mening for mig at være blandt andre yngre kvinder, der interesserer sig for ledelse, og som har viljen og lysten til at levere noget til os andre i netværket. Jeg kommer altid hjem fra møderne fyldt med glæde og motivation til virkelig at gøre noget for min karriere."



Deltag i et Djøf-netværk

Djøf har lige nu 120 netværk i gang, som retter sig mod forskellige brancher eller arbejdsfunktioner. Se kommende netværk på djoef.dk/netvaerk. Ønsker du at deltage i et netværk, eller har du forslag til et nyt netværk, så kontakt os endelig på netvaerk@djoef.dk.

Vil du vide mere om Djøfs TalentMentor-ordning, så gå ind på djoef.dk/talentmentor.

ARRANGEMENTER

Femern Bælt – Danmarks største byggeprojekt

Etableringen af Femern Bælt-forbindelsen vil præge Danmark markant – her og nu i opførelsesfasen og i fremtiden. Femern Belt Development og Femern A/S fortæller bl.a. fakta om projektet og om opkvalificering af virksomheder i området.

Tid og sted: 15. november kl. 17-19, Ringsted

Netværksdag om fremtidens landbrug

Kom til Branchenetværk Landbrugs netværksdag om fremtidens landbrug. Deltag på en spændende dag med virksomhedsbesøg på Vejlskovgaard, som er en del af Realdanias kampagne om fremtidens landbrugsbyggeri, og besøg også en af landets største fødevarer virksomheder, Arla Foods, og hør nærmere om implementering og forankring af Arlas 'Tættere på Naturen'-strategi.

Tid og sted: 20. november kl. 10-15.30, Aarhus

Effektiv administration – en ny tilgang til besparelser i centraladministrationen?

Siden årsskiftet har ministerierne som led i initiativet 'Effektiv administration i staten' gennemført store organisatoriske ændringer og væsentlige personaletilpasninger i departementer og styrelser. Djøf og Forum Forvaltning (FF) har sat sig for at undersøge, om 'Effektiv administration' er en ny og mere intelligent tilgang til at gøre centraladministrationen bedre og billigere eller blot en sparerunde som alle andre.

Tid og sted: 14. november kl. 17, Djøf

Læs mere på djoef.dk/arrangementer

NETVÆRK

Nye åbne netværk

I Djøf kan du deltage i organiserede netværk inden for mange forskellige områder. Et netværk består typisk af 10-14 djøfere. På netværkene kan du udvide dine kontakter, dele erfaringer og viden med andre og få sparring om dine faglige udfordringer. Her er et udpluk af de netværk, der er åbne for tilmeldinger lige nu. Du kan se alle åbne netværk på www.djoef.dk/netvaerk, hvor du også kan foreslå et nyt netværk, hvis du synes, der mangler et til dig.

- Netværk for ledere i Midtjylland. **Start 21. november**
- Netværk for dimittender på jobjagt, Vest. **Start 10. december**
- Netværk for nye ledere, Øst. **Start 13. december**
- Netværk for sekretariatsledere og administrationschefer, Øst. **Start 9. januar**
- Netværk for direktionsassistenter, Øst. **Start 16. januar**

ET MEDLEM SPØRGER



Spørgsmål:

Er det rigtigt, at jeg kan blive afskediget med kun en måneds varsel efter 120 dages sygdom?

Svar:

Hvis du er privatansat funktionær, og din ansættelseskontrakt indeholder en bestemmelse om den såkaldte 120-dages-regel, er svaret på dit spørgsmål: Ja, så kan du siges op med en måneds varsel til en måneds udgang.

De generelle regler om sygdom i funktionærloven indebærer, at du har ret til at være fraværende fra dit arbejde på grund af sygdom. Desværre er det en skrøne, at man ikke kan blive opsagt, mens man er sygemeldt. Det kan man godt, og som udgangspunkt skal ens arbejdsgiver bruge de almindelige opsigelsesvarsler efter funktionærloven. 120-dages-reglen er en undtagelse fra de generelle regler om opsigelsesvarslets længde og skal derfor fremgå klart af din ansættelseskontrakt. Din arbejdsgiver kan benytte sig af det forkortede varsel, hvis du samlet set har været syg i 120 dage inden for 12 sammenhængende måneder. Opsigelsen skal i givet fald ske, umiddelbart efter at du har haft din 120. sygedag, og mens du stadig er syg. Du bør altid, hvis du bliver opsagt af din arbejdsgiver, kontakte Djøf for at få vores vurdering af opsigelsen.

DJØF INFORMERER

KARRIERE & KOMPETENCE

Nyt fra London

I samarbejde med Djøfs Karriere- & Kompetencecenter er det en fornøjelse at kunne invitere vores medlemmer til: Karriereworkshop i London den 12. november og Individuel karrieresparring i London den 13. november.

Få inspiration og redskaber til mere bevidst at forholde dig til:

- hvor du vil hen med din karriere
- hvilke kompetencer du har, og hvilke du ønsker at udvikle
- hvad der er vigtigt i dit arbejdsliv
- hvordan du omsætter dine ønsker til handling
- jobsøgning

Du kan tilmelde dig workshoppen på www.djoef.dk/arrangementer.

Søg på London. Ønsker du karrieresparring, kan du henvende dig til Bettina Graae Leick via e-mail bgl@djoef.dk eller på 33 95 99 28.

Gratis karriereworkshopper

Djøfs Karriere- og Kompetencecenter tilbyder gratis arrangementer inden for karriere, karriereudvikling og jobsøgning. Vi har ledige pladser til følgende arrangementer:

Tid og sted: 12. november, Selvledelse, København, kl. 17-20
 14. november, Effektiv jobsøgning, København, kl. 10-15
 20. november, Din karriere – din fremtid, Aalborg, kl. 17-20
 28. november, Effektiv jobsøgning, Aarhus, kl. 10-15
 29. november, Kompetenceafklaring og personlig branding, København, kl. 10-15
 4. december, Bliv ven med de sociale medier, Aarhus, kl. 17-20





Lærebog i familieret

af Nell Rasmussen

Lærebog i Familieret afdækker den retlige regulering af familiernes interne og eksterne relationer og beskriver rammer og procedurer for behandlingen af familieretlige sager.

Fokusområder i bogen er de retlige problemstillinger, som socialrådgivere møder og skal være i stand til at vejlede om.



2. udgave 2012
280 sider, hæftet
Kr. 380,-
Medlemspris kr. 304,-



Fradragsbeskæring af finansieringsudgifter

af Michael Tell

Denne bog indeholder en dybdegående retsdogmatisk analyse af SEL §§ 11, 11 B og 11 C, herunder en analyse af den EU-retlige konformitet. Ydermere foretages en analyse og vurdering af det grundlæggende skattemæssige behov for rentefradragsbegrænsningsregler samt af alternative løsningsmodeller.



1. udgave 2012
490 sider, indbundet
Kr. 700,-
Medlemspris kr. 560,-



Værdipapirhandelsloven bd. I-II

af Jesper Lau Hansen

Bind 1 indeholder Værdipapirhandelsloven, der er den centrale hovedlov på kapitalmarkedet.

Bind II, Kommentaren, inddrager praksis, både domme og administrative afgørelser, og redegør derved for gældende dansk ret og for de enkelte bestemmelsers baggrund i EU-retten og deres forhistorie gennem tidligere lovændringer.



8. udgave 2012
1206 sider, hæftet
Kr. 1.850,-
Medlemspris kr. 1.480,-



Statsforfatningsret

af Peter Germer

Med udgangspunkt i Grundloven gennemgår Peter Germer, hvordan den danske stat fungerer og på hvilket grundlag. Undervejs bliver der bl.a. set nærmere på regeringsdannelse, mindretalsbeskyttelse, frihedsberøvelse og foreningsfrihed



5. udgave 2012
448 sider, hæftet
Kr. 685,-
Medlemspris kr. 548,-



Jurist- og Økonomforbundets
Forlag



Handelshøjskolens
Forlag

nyt
juridisk
forlag



Outside the EU Procurement Directives – Inside the Treaty?

Dacian C. Dragos &
Roberto Caranta (red.)

Denne bog analyserer, hvad der kan betegnes som den anden EU-ordning for offentlige indkøb, der supplerer den velkendte ordning for offentlige indkøb fra direktiverne om offentlige indkøb, Direktivet for den offentlige sektor og forsyningsvirksomhedsdirektivet. Bogen er en del af serien *Public Procurement Law Series*



1. udgave 2012
424 sider, hæftet
Pris kr. 475,-
Medlemspris kr. 380,-



Proactive Law in a Business Environment

Gerlinde Berger-Walliser &
Kim Østergaard (red.)

Bliv inspireret til en proaktiv tilgang til jura med denne antologi, der tilbyder et unikt indblik i proaktiv ret i erhvervsøjemed. Kombinationen af juridiske og erhvervsorienterede tilgange betyder i praksis større vækst, færre omkostninger og generel værdiskabelse for erhvervs livet.



1. udgave 2012
304 sider, indbundet
Kr. 350,-
Medlemspris kr. 280,-



Regulating Competition in the EU

af Bent Iversen, Pernille Wegener
Jessen, Bent Ole Gram Mortensen,
Michael Steinicke & Karsten Engsig
Sørensen

Regulating Competition in the EU belyser de traditionelle dele af konkurrenceretten og beskriver andre konkurrenceretlige fænomener, som i dag spiller en afgørende rolle for virksomheders og offentlige myndigheders adfærd på markedet.



2. udgave 2012
784 sider, hæftet
Kr. 1.000,-
Medlemspris kr. 800,-



Ny årgang af: Økonomistyring og Informatik

Preben Melander (red.)

Dette forskningsbaserede tidsskrift sikrer dig viden om de seneste landevindinger inden for moderne ledelse og styring. Tidsskriftets brede netværk af eksperter i hele Skandinavien er garanter for aktualitet og alsidighed i formidlingen af ny viden.

Bliv abonnent i dag og modtag den nye årgang af Ø&I.

Kom til debatmøde på CBS
d. 28.11.12:

Kontrol og tillid i ledelse og styring – Et enten-eller eller både-og-valg?

Læs mere på www.djoef-forlag.dk/sites/oekinfo



Årsabonnement
kr. 1.950,-
Medlemspris kr. 1.560,-
6 udgivelser årligt

LÆS MERE OG BESTIL ONLINE PÅ WWW.DJOEF-FORLAG.DK

Djøf Forlag • Gothersgade 137 • 1123 København K • forlag@djoef.dk • www.djoef-forlag.dk

Djøfs kurser og uddannelser



Forretningsudvikling og lederskab – executive lederudviklingsprogram

Lederudviklingsforløbet er et målrettet årsprogram for den erfarne leder, der vil styrke både forretningskompetencer og lederskabskompetencer. Du skal være indstillet på nærgående ledelsesfaglig og personlig udvikling i forhold til at løfte dit lederjob op i world class.

Tid og sted: Modul 1 opstart 12.-13. november 2012, Snekkersten

Styrk samspillet i din ledergruppe

Gode ledergrupper sikrer gode resultater. Kurset styrker din egen rolle i ledergruppen og klæder dig og din ledergruppe bedre på, så de gode idéer og intentioner bliver omsat til konkrete handlinger.

Tid og sted: 4 eftermiddage med opstart 5. marts 2013, København



Hverdagsledelse

Få redskaber til at skabe bedre resultater i din hverdag som leder. Efter kurset vil du være i stand til at træde mere i karakter ved hjælp af en effektiv værktøjskasse, som gør dig klogere på dine lederroller og lederstile.

Tid og sted: 21.-22. januar 2013, København

Professionel performer I

Få gennemslagskraft, og opnå den rigtige balance mellem indhold og form, når du formidler et budskab. Du får konkrete værktøjer, der sikrer, at dit budskab trænger effektivt igennem, og at du kan stimulere dine lytters interesse og opmærksomhed.

Tid og sted: Modul 1 opstart 14.-15. november 2012, København



Diplomuddannelsen i projektledelse

Du får de fornødne værktøjer til at udføre projektlederfunktionen, hvor det at håndtere deadlines, økonomi, teamledelse, resultater og kvalitetssikring er bestemmende for, om projekterne realiseres med succes.

Tid og sted: Modul 1 opstart 21. februar 2013, København

Nyt kursus: Procesnavigatør

At være procesnavigatør handler om at kunne navigere autentisk og konstruktivt i spændingsfeltet mellem person, rolle og organisation. Du lærer at få processer til at køre og mennesker til at samarbejde, så opgaver bliver løst – også under pres, og når konflikter opstår.

Tid og sted: 6.-7. maj 2013, København

djøf jobunivers

Roskilde Gymnasium 5

Randers Kommune 9

Lundgaard Konsulenterne 11

find dit nye job her

AdvoJob
Jobbørs for advokatbranchen



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

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

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

Jurister skal rekrutteres af jurister
Jeg taler og forstår sproget



Tine Maud Belfiore
cand.jur. og seniorkonsulent



People & Performance
www.pphr.dk • mail: tmb@pphr.dk • tlf. 3154 6607

MIDT- OG VESTSJÆLLANDS POLITI

Udviklingskonsulenter til Midt- og Vestsjællands Politi

Vi søger to AC'ere med stærke analytiske og formidlingsmæssige kompetencer til løsning af udviklingsopgaver i to af politikredsens stabsenheder.

Den ene stilling er placeret i politikredsens Ledelsessekretariat, hvor du vil komme til at arbejde med organisatorisk og strategisk analyse og udvikling samt med innovationsprocesser og proces- og projektstyring. Den anden stilling er placeret i politikredsens HR-afdeling, hvor du vil komme til at arbejde med HR-udviklingsopgaver og gennemføre HR-processer og -projekter i politikredsen.

Arbejdsopgaverne vil i høj grad være tværgående og have betydning for hele politikredsen, så samarbejde på tværs af organisationen, på alle niveauer og såvel indenfor som udenfor organisationen vil være en central del af begge stillinger.

Vi tilbyder en spændende arbejdsplads med skiftende og ofte hastende opgaver i en organisation, som nyder stor offentlig bevågenhed, og som nu og i de kommende år vil være præget af mange vigtige og omfattende udviklingsopgaver.

Du får arbejdsplads på hovedpolitistationen i Roskilde, som ligger tæt på både motorvej og togstation. Du vil komme til at indgå i mindre strategiske udviklingsenheder, hvor du sammen med engagerede kolleger og tæt på politikredsens øverste ledelse, vil få ansvaret for at løse udfordrende opgaver af stor betydning for hele organisationen.

På www.politi.dk/Midt-og-VestsjællandsPoliti under "job i politikredsen" eller www.politi.dk kan du læse mere om stillingerne og de arbejdsopgaver, som vi ønsker, at du fremover skal være med til at løse.

Ledig stilling som dommer

En stilling som **dommer ved Retten i Glostrup** er ledig til besættelse snarest muligt.

Ansøgninger skal være modtaget senest den 22. november 2012.

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

www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.domstol.dk/ dommerudnaevnelseraadet



Konsulent til Uddannelsesforbundet

Uddannelsesforbundet søger en fagligt dygtig, engageret og udadvendt konsulent til forbundets forhandlingsenhed.

Du skal behandle faglige sager for medlemmerne, medvirke ved lokale forhandlinger, være sparringspartner for vores tillidsrepræsentanter, undervise på vores tillidsrepræsentantsuddannelse og indgå i øvrige konsulentopgaver i forbundet.

Stillingen er en deltidsstilling på pt. 30/37 med mulighed for fuld tid på længere sigt. Tiltrædelse snarest muligt.

Vi lægger vægt på, at du

- har en relevant samfundsvidenskabelig kandidatuddannelse med interesse for individuel og kollektiv arbejdsret
- har flere års erhvervs erfaring, gerne fra tilsvarende arbejde
- er en god forhandler og god til at kommunikere med andre - både mundtligt og skriftligt
- er initiativrig og sætter pris på selvstændighed i dit arbejde
- har gode analytiske evner og evne til at nå praktiske resultater
- er serviceorienteret og kan se løsninger frem for begrænsninger

Vi kan tilbyde en god og uformel arbejdsplads med gode kolleger, der sætter solid faglighed og et godt arbejdsmiljø højt på dagsordenen. Løn- og ansættelsesvilkår sker efter



husoverenskomst mellem Uddannelsesforbundet og konsulentklubben. Hovedarbejdsstedet vil være forbundets sekretariat.

Ansøgningsfrist

Vi skal have modtaget din ansøgning med cv og relevante eksamensbeviser **senest fredag den 16. november 2012 kl. 12** på mail til job@uddannelsesforbundet.dk, skriv "konsulent" i emnefeltet.

Vi regner med at holde ansættelsessamtaler i uge 47 og 48.

Hvis du vil vide mere

Du kan se mere om os på vores hjemmeside www.uddannelsesforbundet.dk eller ringe til vicesekretariatschef Jens Dam på 3330 0665 eller tillidsrepræsentant Christina Bohmann på 3330 0693.

Uddannelsesforbundet er den faglige organisation for undervisere på tekniske skoler og andre tekniske erhvervsuddannelser, AMU-centre, produktionsskoler, VUC, daghøjskoler, sprogcentre, ungdomsskoler, folkeoplysningen erhvervsvejledningen mv. Forbundet har næsten 11.000 medlemmer og er medlem af FTF og Lærernes Centralorganisation. Sekretariatet har knap 40 ansatte.

VI TROR PÅ, AT STJERNER LYSER MEST I FLOK...

... DERFOR VIL VI GERNE
HAVE FLERE MED PÅ HOLDET
OG SØGER ADVOKATER OG
ADVOKATFULDMÆGTIGE

NORRBOM VINDING GÅR OP I
SAMMENHÆNG OG HELHED.
DET BETYDER, VI HAR MUSKETER-
ÅND OG KAN LIDE HINANDEN.
VI GÅR OP I KVALITET I ARBEJDS-
LIVET. OG VI HAR RESPEKT FOR,
AT DET GODE RÅD KAN SPARKES
IND FRA ALLE LED I KÆDEN.

Norrbom Vinding er Skandinaviens største og
Danmarks førende firma inden for arbejds- og
ansættelsesret.

Vi rådgiver en lang række af landets mest
interessante offentlige og private virksomheder.

Har du et højt fagligt niveau og et stort engage-
ment, er du meget velkommen til at kontakte

Mariann Norrbom eller Inge Aas på 35 25 39 40

Arbejdstilsynets Arbejdsmiljøfaglige Center søger et skarpt hoved til dokumentation og analyse



Vil du være med til at sikre, at udviklingen af Arbejdstilsynets aktiviteter sker på et analytisk grundlag?

Stillingen er placeret i 2. kontor. Kontoret har bl.a. ansvar for udvikling af risikobaseret tilsyn, særlige tilsynsindsatser, forebyggelsespakker og for at sikre kvalitet i Arbejdstilsynets effektmålinger og -evalueringer.

Du skal bidrage til, at opgaveløsningerne er vidensbaserede og sker på det bedst mulige faglige grundlag.

Du kan læse mere om Arbejdstilsynet, om jobbet og om hvordan du søger jobbet på www.at.dk/job

Stillingen er som akademisk medarbejder.

Løn- og ansættelsesvilkår følger gældende overenskomst.

Ansøgningsfrist: 19. november 2012.

Arbejdstilsynet er den danske myndighed på arbejdsmiljøområdet.

Arbejdstilsynet medvirker til et sikkert, sundt og udviklende arbejdsmiljø ved effektivt tilsyn, målrettet regulering og information.

Arbejdstilsynet fokuserer på de væsentlige arbejdsmiljøproblemer og retter indsatsen mod virksomheder med et belastende arbejdsmiljø.

Læs mere om Arbejdstilsynet på www.at.dk

Arbejdstilsynet ønsker en medarbejdersammensætning, der afspejler det omgivende samfund. Vi opfordrer derfor alle kvalificerede ansøgere, uanset alder, køn eller etnisk tilhørsforhold, til at søge stillingen.



Adjunktur

i rummets sociologi

Ved Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Institut for Sociologi og Socialt Arbejde er en stilling som adjunkt i rummets sociologi ledig til besættelse den 1. april 2013 eller snarest derefter.

Stillingsnummer: 2012-224-00459

Ansøgningsfrist: 3. december 2012

Lektorat

i organisationssociologi

Ved Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Institut for Sociologi og Socialt Arbejde er en stilling som lektor i organisationssociologi ledig til besættelse den 1. april 2013 eller snarest derefter.

Stillingsnummer: 2012-224-00458

Ansøgningsfrist: 3. december 2012

Få yderligere oplysninger og læs de fulde stillingsopslag på aau.dk

Aalborg Universitet (AAU) driver undervisning og forskning til højeste niveau inden for humaniora, samfunds-, teknisk-, natur- og sundhedsvidenskab.



Rektor Roskilde Gymnasium

Roskilde Gymnasium er en dynamisk og trivselsfremmende skole med høj faglighed og et højt ambitionsniveau både blandt elever og medarbejdere. Skolen har aktive, engagerede og udviklingsparate elever og medarbejdere, som tilsammen skaber et inspirerende og innovativt undervisningsmiljø.

Der søges en rektor med en anerkendende og åben ledelsesstil, der respekterer medarbejdernes høje grad af autonomi og selvstændighed, og som er nærværende og til stede for elever og medarbejdere og inspirerer dem til at yde deres bedste.

Rektor skal være en visionær og dynamisk leder, som kan håndtere en stor og mangfoldig ledelsesopgave. Samtidig skal rektor være god til at samarbejde og indgå naturligt i skolens ledelsesteam.

Skolen har et klart værdigrundlag – faglighed, fællesskab og forskellighed. Det betyder, at skolen er kendetegnet af høj faglighed, et rummeligt og godt socialt miljø og et helt særligt fokus på et fællesskab, som er præget af samtale, demokrati og faglig fordybelse. Rektor forventes at tage udgangspunkt i dette værdigrundlag og løbende at udvikle værdigrundlaget i skolens ånd.

Roskilde Gymnasium forventer at få en rektor, der er udadvendt, og som skaber gode relationer til samarbejdspartnerne i skolens netværk samt til lokalområdet.

Rektor skal have stærke strategiske og kommunikative kompetencer og være tydelig og imødekommende i sin kommunikation med elever, medarbejdere og omverdenen.

Rektor forventes at have relevant ledelseserfaring samt undervisningskompetence og erfaring i at undervise – gerne fra stx og hf.

På skolens hjemmeside www.roskilde-gym.dk findes yderligere oplysninger om skolen, herunder også en uddybning af stillingsopslaget.

Roskilde Gymnasium er værtsinstitution for Gymnasiefællesskabet, som er et administrativt samarbejde mellem 12 gymnasieskoler. Information om Gymnasiefællesskabet kan findes på www.gymnasiefaellesskabet.dk

Yderligere oplysninger om stillingen kan indhentes hos bestyrelsesformand Else Erikstrup, tlf. 41 72 10 10 eller kst. rektor Yvonne Pinholt, tlf. 46 35 34 44

Ansøgningen sendes elektronisk til
RektorRoskilde@roskilde-gym.dk

Ansøgningsfristen er den 27. november 2012 kl. 12.00. Tiltrædelse er den 1. februar 2013 eller snarest derefter.

Roskilde Gymnasium





Konsulent til budget og analyse

Vi søger en konsulent, gerne med erfaring inden for kommunal økonomi, til en stilling i kommunens centrale økonomifunktion.

Du vil få en væsentlig rolle i forbindelse med udvikling af vores økonomiske styring. Vi har mange spændende opgaver, og i princippet er det din faglige kunnen og personlighed, der bestemmer bredden i dine arbejdsopgaver, som du i høj grad selv vil kunne præge i den ønskede retning.

Vi forestiller os, at du har en økonomisk eller anden samfundsvidenskabelig baggrund og nogle års erfaring, gerne fra en lignende stilling i en kommune.

Dine arbejdsfelter vil bl.a. være:

- analyser i forbindelse med kommunens økonomiske strategi og budgetlægning, bl.a. med det formål at kvalificere det politiske og administrative besluthingsgrundlag
- udarbejde prognoser i samarbejde med de øvrige konsulenter, f.eks. befolkningsprognoser eller prognoser for udskrivningsgrundlag og tilskud og udligning.

Yderligere information

Vil du vide mere om stillingen, kan du kontakte centerchef Jens Vedel Jørgensen (jvj@balk.dk) på tlf. nr. 2465 0747 eller afsnitsleder Robert Jensen (rsj@balk.dk) på tlf. nr. 4477 2202.

Ansættelsessamtaler finder sted ultimo uge 47 og i uge 48.

Ansøgningsfrist
19. november 2012.

Jobnummer: 12-185

Læs mere om jobbet og send din ansøgning online på ballerup.dk/job



EKSTERNT LEKTORAT - 541881 I PERSONSKADEERSTATNINGSRET

Ved Juridisk Institut er et eksternt lektorat ledigt til besættelse pr. 1. februar 2013.

Læs hele stillingsopslaget og søg online på www.sam.au.dk/aktuelt/ledige-stillinger

Ansøgningsfrist: 26. november 2012.

SPECIALKONSULENT/ AC-FULDMÆGTIG TIL STATISTIK OG ANALYSE

KVALITETSENHEDEN,
AU STUDIEADMINISTRATION

Vi lægger vægt på, at du har en relevant akademisk uddannelse, f.eks. cand.oecon., cand.scient.pol. eller cand.scient.oecon.

Vi forventer, at du kan starte senest den 1. januar 2013.

Vil du vide mere om stillingen så kontakt kvalitetschef Maya Jepsen på telefon 8715 2664 eller på mail maj@adm.au.dk

Ansøgningsfrist: onsdag den 14. november 2012.

Det fulde opslag kan ses på:
<http://www.au.dk/om/stillinger/adm/tap/>



Aarhus Universitet tilbyder et inspirerende uddannelses- og forskningsmiljø for 40.000 studerende og 11.000 medarbejdere, der sikrer resultater af høj international standard. Den budgetterede omsætning i 2012 udgør 6,2 mia. kr. Universitetets strategi og udviklingskontrakt kan ses på www.au.dk

djoef

Få feedback
på din
ansøgning
og CV

Mail det til djoef@djoef.dk sammen med stillingsopslaget, så giver vi dig sparring inden for 24 timer på hverdage.

djoef.dk/jobsoegning



VIL DU PRÆGE KONKURRENCEN?

VI SØGER EN ØKONOM MED FOKUS PÅ KONKURRENCERETSØKONOMI

Bech-Bruuns faggruppe EU- og Konkurrenceret søger snarest muligt en økonom (cand.merc.jur., cand.polit eller cand.oecon.) med fokus på konkurrenceretsøkonomi til vores kontor i København.

Du kommer til at arbejde på nogle af de største sager, og du får dermed mulighed for at præge konkurrencesituationen mellem nogle af Europas største virksomheder. Det vil give dig mulighed for at udvikle og styrke dine kompetencer både personligt og fagligt. Du kommer også til at arbejde sammen med og sparre med nogle af landets dygtigste jurister og økonomer inden for konkurrenceretten.

OM DIG

Du har ca. 3-6 års erhvervserfaring og har beskæftiget dig med industriøkonomi, omkostningsberegninger og økonomiske analyser. Du kan arbejde selvstændigt inden for de beskrevne arbejdsområder og er god til selv at tilrettelægge dine arbejdsopgaver.

En del af arbejdet foregår på engelsk, da mange af faggruppens klienter er internationale virksomheder. Derfor er det en fordel, hvis du har studeret i udlandet eller har gennemført et praktikophold fx hos Europa-Kommissionen.

Vi lægger også vægt på gode teoretiske kvalifikationer og personlige egenskaber som engagement, grundighed, fleksibilitet og humor samt evnen til at kommunikere kompleks økonomi på en let tilgængelig måde til ikke-økonomer.

OM OS

Bech-Bruun er en af Danmarks førende advokatvirksomheder med flere end 525 talentfulde medarbejdere og nogle af branchens mest anerkendte og erfarne eksperter. Vi rådgiver inden for alle områder af erhvervsjuraen og har kontorer i København, Aarhus og Shanghai.

Faggruppen består af 16 jurister og økonomer, der er specialiseret

inden for konkurrenceret, udbud og statsstøtte. Faggruppen er dermed den største inden for dette område i Danmark.

I takt med, at der bruges flere og flere økonomiske argumenter og analyser inden for konkurrenceretten, har vi med succes styrket faggruppen ved at ansætte økonomer med fokus på konkurrenceretsøkonomi. Du skal derfor være med til at styrke faggruppen yderligere inden for dette område.

Det er vigtigt for os, at alle medarbejdere løbende videreuddanner sig. Vi tilbyder derfor både intern og ekstern undervisning inden for blandt andet sprog, konkurrenceret og konkurrenceretsøkonomi.

Desuden tilbyder vi favorable vilkår og personalegoder blandt andet god pensionsordning og sundhedsforsikring, frokostordning, fitness, massageordning og diverse sportslige og kulturelle tilbud.

SØG JOBBET

Hvis du synes, ovenstående lyder spændende, så upload din ansøgning, cv og eksamensbeviser hurtigst muligt på www.bechbruun.com/karriere.

Ansøgningerne vil blive behandlet løbende.

Har du spørgsmål, er du velkommen til at kontakte senior økonomisk

konsulent Jørgen Dreyer Hemmsen på 72 27 36 06 eller jhe@bechbruun.com eller partner Simon Evers Kalsmose-Hjelmberg på 72 27 33 53 eller seh@bechbruun.com



Sekretariatsleder

Foreningen af Danske Lægestuderende (FADL) Københavns Kredsforening

Til en nyoprettet stilling i FADL, Københavns Kredsforening, søges pr. 1. januar 2013 en sekretariatsleder.

Ansøgningsfrist er mandag den 19. november 2012 kl. 12.00

Indledende ansættelsessamtaler holdes fredag den 23. november 2012.

Ansøgning kan ikke baseres på dette korte opslag. Det fulde opslag findes på www.jobunivers.dk

FADL er faglig organisation for 5.500 medicinstuderende, hvoraf de 2.700 er medlemmer i Københavns Kredsforening. FADL har selvstændige overenskomster med offentlige arbejdsgivere, driver vagtbureauer og ejer FADL's Forlag.

djøf

Vent lige med at skrive under...

...på en ansættelseskontrakt, til du har talt med os først.

Uanset om du er studerende, medarbejder eller chef, kan du få gode råd af vores jurister.

djoef.dk/kontrakter

GØR VIDEN TIL FORRETNING

Ambitiøse drivkræfter til udvikling af konkurrencedygtigt landbrug

Skattechef – strategi, ledelse og udvikling

Kan du lede og udvikle 14 engagerede specialister til hele tiden at være på forkant med udviklingen og levere højt specialiseret og værdiskabende rådgivning? Som skattechef får du en nøglerolle som leder og udvikler af skatteafdelingen. Du bliver en aktiv del af ledergruppen og har væsentlig indflydelse på og medansvar for den videre udvikling af Videncentret for Landbrugs forretning.

Statsautoriseret revisor – revision og regnskab, formidling og rådgivning på højt niveau

Vær med til at sikre den videre udvikling af erhvervsøkonomi-afdelingen som en vigtig drivkraft i udviklingen af et konkur-

rencedygtigt landbrug. Faglig fordybelse og din evne til at etablere afdelingen som en synlig, faglig kompetent og attraktiv sparringspartner for kunderne er afgørende for din succes.

Læs mere om stillingerne og søg online på www.pphr.dk.

Videncentret for Landbrug er fælles viden- og innovationscenter for Dansk Landbrugsrådgivning (DLBR). Centret løser en række viden-, udviklings- og forretningsopgaver for rådgivningsvirksomhederne i DLBR, gartnere, fødevarer virksomheder og andre uden for landbruget.



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

PEOPLE & PERFORMANCE



Erhvervs- og udviklingschef i Randers Kommune?

Randers Kommune er midt i en positiv udvikling. Befolkningen vokser med ca. 500 borgere om året og både erhvervsliv, sundhed, kultur og natur er omdrejningspunkter i den fremtidige udvikling. Samtidig er det tid til at se længere frem. Er du parat til at sætte dit præg på udviklingen i tæt samarbejde med erhvervslivet og har du både strategisk indsigt og lyst til at drive spændende og nytænkende udviklingsprojekter? Så har Randers Kommune en erhvervs- og udviklingsafdeling, der mangler en chef, da vores hidtidige erhvervs- og udviklingschef er blevet direktør for udvikling og kultur i Norddjurs Kommune.

Randers Kommunes byråd har med politikken "Partnerskab for vækst" vedtaget en række vækstlokomotiver og har samtidig valgt at gå nye veje i udviklingsindsatsen. Det betyder, at vores nye erhvervs- og udviklingschef fra start skal have fokus på:

- Bio Planet
- Naturpark Randers Fjord
- Industry Smart Center Randers
- OPI på sundhedsområdet
- Bosætningspolitik

De primære ansvarsområder

En væsentlig del af stillingen handler om stærke relationer til erhvervslivet både for at skabe de bedste betingelser for etablering af nye virksomheder, vedligeholde og udvikle eksisterende relationer og styrke erhvervslivet i en generel og løbende udviklings- og omstillingsproces.

Erhvervs- og udviklingschefen har det overordnede ansvar for udviklings- og innovationsaktiviteter i forhold til implementeringen af erhvervspolitik, bosætningspolitik, landdistriktspolitik samt kommuneplan/planstrategi, herunder:

- Daglig ledelse af ca. 10 medarbejdere, herunder udvikling og drift
- Deltagelse i udvalgsbetjening med kommunaldirektøren
- Netværk og samarbejde med erhvervsvirksomheder, uddannelsesinstitutioner, LAG og græsrodder
- Igangværende udviklingsprojekter/vækstlokomotiver i samarbejde med eksterne partnere
- Regionale, nationale og internationale aktiviteter
- Igangsætning af nye udviklingsprojekter, herunder fundraising
- Vedligehold og udvikling af netværk med nationale og internationale partnere
- Salg og håndtering af erhvervsjorde

Kvalifikationer og kompetencer

Vores nye chef får en vifte af krævende opgaver, der forudsætter både en bred faglig basis, gode netværksskabende egenskaber og lederkompetencer. Profilen for den succesfulde kandidat ser således ud:

- at du har en samfundsvidenskabelig baggrund med erfaring fra den offentlige sektor
- at du er en stærk kommunikator som evner formidling til både til politikere, erhvervsledere og iværksættere
- at du evner at lytte, løse problemer og skabe en fælles udviklingskultur
- at du er en god ambassadør for kommunen
- at du har gode og dokumenterede lederevner
- at du kan sparre med dine medarbejdere og skabe rammerne for et innovativt miljø
- at du er vedholdende, har drive og engagement
- at du har kendskab til udvalgsbetjening og fundraising

Hvad kan vi tilbyde dig

Vi tilbyder et krævende og yderst spændende job med stor frihedsgrad. Som erhvervs- og udviklingschef i Randers Kommune er din basis vores ledelsesgrundlag, og du arbejder tæt på den administrative top og politiske ledelse. Og med et aktivt erhvervsudvalg er der store potentialer om fortsat vækst og udvikling.

Har du brug yderligere oplysninger herunder job- og personprofil kan du kontakte kommunaldirektør Hans Nikolaisen på tlf. 8915 1005.

Ansøgningsfrist: Ansøgningen sendes til personale/hr@randers.dk senest mandag den 19. november kl. 12.

Tiltrædelse: 1. januar 2013.

Aflønning: Efter individuel forhandling i henhold til KL-aftale om aflønning af chefer.

Samtaler afholdes med første interview den 22. november og anden interview den 28. november.



Randers Kommune

FAXE KOMMUNE



Borgerrådgiver i Faxe Kommune

Vil du være borgernes vagthund? Kan du kommunikere klart og tillidsvækkende? Og har du lyst til at vejlede, behandle klager, undervise og udvikle Faxe Kommunes borgerbetjening?

Så er du måske Faxe Kommunes kommende borgerrådgiver.

Du vil blive ansat direkte under Faxe Byråd og er uafhængig af den kommunale organisation. I administrative sammenhænge refererer du til kommunens kommunaldirektør.

Se det fulde stillingsopslag på www.faxekommune.dk/job



Region Hovedstaden Koncern Regional Udvikling

REGION

Dynamiske projektledere til regional udvikling

Kan du tænke politisk og vil du være med til at sikre vækst i hovedstadsregionen samt styrke den regionale udvikling?

Så er du måske vores nye kollega i Koncern Regional Udvikling under Region Hovedstaden.

Vi søger en række erfarne projektledere inden for uddannelse, klima og EU-området.

Læs mere om stillingerne på www.regionh.dk/job

Barselsvikariat: Konsulent til Socialfaglig Efter- og Videreuddannelse

Har du lyst til at arbejde med udvikling, projektstyring og faglig drift af efter- og videreuddannelse indenfor socialt arbejde?

Arbejdsopgaver

- Udvikling og faglig drift af efter- og videreuddannelses tilbud og konsulentvirksomhed med fokus på socialt udsatte området
- Udvikle netværk og samarbejdsrelationer til Socialstyrelsen, kommuner, brugerorganisationer mv.

Kvalifikationer & kompetencer

- En relevant uddannelsesbaggrund indenfor det sociale felt, fx en akademisk uddannelse med specialisering indenfor socialfagligt arbejde
- Praktiserfaring fra socialt arbejde
- Erfaring med tilbudsgivning, projektledelse og økonomistyring

- Indgående kendskab til uddannelsessystemet, feltet for socialt arbejde og aktørerne på området

Vi kan tilbyde en arbejdsplads

- Hvor du selv har stor indflydelse på din arbejdsdag
- Varierede arbejdsopgaver med både interne og eksterne samarbejdsflader

Ansættelsesvilkår & ansøgningsfrist

Stillingen er en fuldtidsstilling. Aflønning efter overenskomst mellem Finansministeriet og relevant organisation med mulighed for tillæg efter ny løn. Der er tale om et barselsvikariat på foreløbig 9 måneder.

Ansøgningsfrist 22. november 2012

Læs det fulde stillingsopslag på www.phmetropol.dk/job, hvor du også sender din ansøgning.

PROFESSIONSHØJSKOLEN

METROPOL

Professionshøjskolen Metropol er en selvejende institution for videregående uddannelse med ca. 10.000 studerende og 1.000 medarbejdere i København.

Metropol skeler hverken til køn, alder, etnicitet eller lignende, men til kompetence og talent.



TO DIREKTØRER TIL LEDERSKAB I KOMMUNE MED SUND VÆKST

UDVIKLINGSDIRECTØR OG BØRNEDIRECTØR TIL AABENRAA KOMMUNE

Vores vision er "Sund Vækst" og målet er flere arbejdspladser og tilflyttere. Det nye akutsygehus og vores beliggenhed ved den dansk-tyske grænse giver unikke muligheder. Dem vil vi gribe til gavn for vores borgere og virksomheder.

Vi er i færd med at skabe en direktion og en organisation, der arbejder på tværs af de organisatoriske grænser. Vores nye forvaltningsstruktur vil give det tværgående samarbejde endnu bedre vilkår.

I denne nye struktur har vi brug for to direktører, der på hver deres måde kan bidrage til det spændende og innovative arbejde, der står foran os.

Fælles for de to direktører er, at vi primært har brug for gode generelle ledelseskompetencer. Vi tænker på dokumenteret ledelseskapacitet og habile økonomistyringskompetencer. Du skal simpelthen være en dygtig leder.

Vi vil også gerne have to ordentlige mennesker ind i vores organisation. For det fortjener alle de dygtige medarbejdere, der arbejder på at gøre Aabenraa Kommune til et fantastisk sted at bo, og at give vores børn en sund opvækst.

Forskellene imellem de to profiler ligger i, at udviklingsdirektøren skal opbygge en ny organisation med fokus på vækst. Det kræver en særlig veludviklet evne til organisationsudvikling og kommunikative kompetencer på højt niveau. Til gengæld er det ikke en forudsætning, at man har arbejdet i en politisk styret organisation. Stillingen som børnedirektør kræver derimod et sikkert blik for de processer, der driver en offentlig organisation, og erfaring herfra er en forudsætning.

Stillingerne kan besættes på åremåls- eller kontraktvilkår med en forventet årsløn på 900 – 950.000 kr. + tillæg for kontrakt/åremål samt pension.

Yderligere oplysninger

Kan fås hos direktør Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller hos kommunaldirektør Niels Johannesen, tlf. 7376 7058. Læs i øvrigt mere i den uddybende job- og personprofil på www.lundgaard-konsulenterne.dk og www.aabenraa.dk.

Ansøgning

Ansøgningen sendes via stillingsmodulet på www.lundgaard-konsulenterne.dk så den er modtaget senest den 27. november 2012 kl. 8.00.



KØGE KOMMUNE

Akademiker til administration og kommunikation i skoleafdelingen – barselsvikariat

Køge Kommune søger en engageret og driftssikker barselsvikar til Børne- og Ungeforvaltningen, Skoleafdelingen.

Arbejdsopgaverne falder inden for områderne:

Visitation til specialundervisning herunder

- dagorden til visitationsmøder
- sagsbehandling
- kontakt til forældre, skoler, PPR, familieafdeling og økonomifunktion.

Kommunikation herunder

- vedligeholdelse af hjemmeside og intranet
- pressemeddelelser
- sparring til kolleger om nyhedsformidling og kommunikationsstrategi
- repræsentant i den tværkommunale kommunikationsgruppe.

Øvrige forvaltningsopgaver

- forberedelse og afvikling af skoleledermøder
- rådgivning om frit skolevalg, skolekørsel m.m.
- sagsfrestillinger til det politiske udvalg.

Vi forventer, at du

- har solid erfaring med arbejdet i en kommunal forvaltning
- kan arbejde systematisk og sikre at sagsbehandling er grundig og rettidig
- har styr på kommunikation både på hjemmeside, intranet og i pressemeddelelser.

Vi kan tilbyde

- et godt samarbejde med kompetente og ansvarsfulde kollegaer
- et arbejdsmiljø præget af korpssånd, hjælpsomhed og respekt for den enkelte
- et job med en bred kontaktflade i hele organisationen og en afvekslende hverdag

Løn og ansættelsesvilkår

i forhold til gældende overenskomster.

Vil du høre mere om stillingen,

er du velkommen til at kontakte skolechef Marianne Levin på telefon 56 67 23 03 eller 23 29 83 51 eller administrativ konsulent Malene Wind på telefon 56 67 23 35.

Tiltrædelse medio januar 2013 eller efter aftale. Vikariatet løber frem til 1. november 2013 med mulighed for forlængelse.

Ansøgningsfrist

23. november 2012.

Ansøgningen samt relevante bilag sendes elektronisk til: buf@koege.dk

Køge Kommune ønsker at fremme ligestillingen mellem mænd og kvinder uanset etnisk baggrund.

www.koege.dk

UDENRIGSMINISTERIET
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK

HAR DU LYST TIL NYE UDFORDRINGER I EN GLOBAL ORGANISATION? UDENRIGSMINISTERIET SØGER SPECIALISTER



Vi har brug for

- økonomispecialister
- bistandskonsulenter
- evalueringsspecialister

Se mere på www.um.dk hvor du under ”ledige stillinger” kan læse mere og søge stillingerne.

djøf

Her kan du
også blive
en bedre
networker

Uden netværk er du
en isoleret ø, med de
rigtige netværk kan du
være et helt kontinent.

djofef.dk/netvaerk



Fuldmægtig/specialkonsulent til Økonomi og Plan, Roskilde-Køge Sygehus

Vi søger en fuldmægtig/specialkonsulent til Økonomi og Plan på Roskilde/Køge Sygehus 01.01.13.

Afdelingen har ansvaret for planlægning af sygehusdriftens udbygning i forbindelse med gennemførelse af Region Sjællands sygehusplan samt ansvaret for sygehusets samlede økonomistyring.

Økonomi og Plan indgår i Sygestaben, der varetager opgaver for sygehusledelsen i form af sekretariatsbetjening, økonomi og planlægning, kvalitet samt HR.

Til stillingen søger vi en økonom – gerne nyuddannet – med interesse for økonomistyring, budgetlægning, ledelsesinformation.

Yderligere oplysninger kan fås hos budgetchef Eva Bartels Hansen, 47 32 13 42 eller økonomi- og planchef Pernille Mandrup, 47 32 13 72.

Ansøgningsfrist 26.11.12

Læs det fulde stillingsopslag på www.regionsjaelland.dk, Job og karriere, quicknr. 10909

WWW.REGIONSJAELLAND.DK

Region Sjælland er med over 15.000 medarbejdere regionens største arbejdsplads med et budget på 15 mia kr. Vi varetager opgaver inden for sundhed, regional udvikling og drift af en række sociale institutioner for i alt 800.000 borgere.

REGION SJÆLLAND
ROSKILDE SYGEHUS



- vi er til for dig



VIL DU VÆRE MED TIL AT UDVIKLE DEN OFFENTLIGE SEKTOR? - MARSELISBORG SØGER AMBITIØSE UDVIKLINGSKONSULENTER OG CHEFKONSULENTER

I øjeblikket reformeres den offentlige sektor, hvorfor politiske og administrative beslutningstagere samt praktiskere skal omstille sig til nye finansieringsstrukturer, organiseringsformer, samarbejdspartnere og arbejdsmetoder. Marselisborg bliver efterspurgt til at understøtte disse forandringsprocesser, og søger derfor ambitiøse udviklingskonsulenter og chefkonsulenter til Aarhus og København.

Så er du klar til et karriereskifte, og ønsker du at blive del af en innovativ konsulentvirksomhed, så gå ind på www.marselisborg.org og læs stillingsopslagene.

Marselisborg – Center for Udvikling, Kompetence & Viden

Marselisborg er en privat viden- og konsulentvirksomhed, der er specialiseret i at udføre analyse, forandrings- og udviklingsopgaver for stat og kommune. Vi er forankret inden for velfærdsområdet og løser komplekse opgaver med stor diversitet på tværs af sektorer. Eksempelvis et ministerium, der ønsker nye modeller til bekæmpelse af ældres ensomhed, en arbejdsplads med organisatoriske udfordringer eller en kommune, der efterspørger nye metoder til beskæftigelsesindsatsen.

Marselisborgs løsninger bygger på erfaring og viden, der er udviklet og afprøvet i tæt samarbejde med vores kunder. Samtidig udvikler vi nye metoder i Marselisborgs egne udviklingslaboratorier, hvor vi omsætter viden til implementerbare produkter.

INSTITUT FOR
MENNESKE
RETTIGHEDER

The Danish Institute for Human Rights protects and promotes human rights through partnerships with state, civil society, independent institutions and corporate actors, as well as through research, documentation, education, training and communication activities.

HEAD OF JUSTICE DEPARTMENT (INTERNATIONAL AREA)

Visionary Head of Department with strong expertise in the area of justice and law.

A key priority is to be able to set the vision and agenda for the Department. You should therefore have significant substance knowledge of justice sector development, legal aid, human rights systems and alternative conflict resolution mechanisms in an international context.

With management responsibility for 15 staff you must also be a strong team player who is good at motivating people. Your own professional standards – in human rights, programming, strategizing and management – will be tested on a daily basis.

Strong programming and financial management skills are required to manage a complex project portfolio.

CONDITIONS OF EMPLOYMENT

Duty station is Copenhagen with expected international travel. Salary is at “chefkonsulent” level in accordance with the Collective Bargaining Agreement.

APPLICATION DEADLINE

Send the application before 26 November at 10:00 (GMT + 1). To job@dcism.dk.

[Read more at www.humanrights.dk/vacancies](http://www.humanrights.dk/vacancies)

Det Grønlandske Sundhedsvæsen

Styrelseschef

Det Grønlandske Sundhedsvæsen

Styrelsen for Sundhed og Forebyggelse varetager den overordnede administration, drift og styring af Sundhedsvæsenet. Styrelsen implementerer, koordinerer og driver den samlede sundhedsbetjening – samt den patientrettede, forebyggende og sundhedsfremmende indsats i hele Grønland.

Stillingen som chef for det grønlandske sundhedsvæsen med ca. 1.400 medarbejdere og et samlet budget på omkring 1,2 milliarder kroner er ledig til besættelse snarest muligt. Styrelseschefen har direkte reference til departementschefen for Sundhed.

Som styrelseschef bliver din væsentligste opgave at stå i spidsen for implementering af de nødvendige reformer og effektiviseringer, som skal sikre borgerne adgang til sundhedsbetjening og ydelser på højt niveau, uanset bosted.



Det bliver dit ansvar i samarbejde med organisationen at tilrettelægge Sundhedsvæsenet således, at den enkelte borger får mest mulig sundhed for pengene inden for den økonomiske ramme.

Du får base i Nuuk, men må påregne nogen rejseaktivitet.

Der tilbydes attraktive ansættelsesvilkår med mulighed for åremålskontrakt.

Har du lyst til at høre mere om dette job, så kontakt direktør Karl-Erik Nielsen hos Ramsdal A/S på telefon 7630 0101 – eller se hele stillingsopslaget og læs mere om jobbet på www.ramsdalgruppen.dk

Ansøgningsfrist: 30. november 2012 kl. 12.00.

djøf

Få 13% rabat i Illums Bolighus...

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

MasterCardet er etableret i samarbejde med Lån & Spar Bank og LIC (Lærernes Indkøbscentral).

Kortet giver dig adgang til at handle i såvel LICs butikker i Herlev og Århus som i de mere end 3.400 butikker og samarbejdspartnere, der er tilknyttet ordningen.

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

BY APPOINTMENT TO
HER MAJESTY THE QUEEN OF DENMARK
Illums Bolighus



djoef.dk/medlemsfordele

INATSISARTUT OMBUDSMANDIAT
OMBUDSMANDEN FOR INATSISARTUT



Ombudsmanden for Inatsisartut, Postboks 1606, 3900 Nuuk
Telefon: +299 32 78 10. E-mail: post@ombudsmand.gl

Ombudsmanden for Inatsisartut (det tidligere Landstingets Ombudsmand) søger retschef

Stillingen er ledig til besættelse den 1. februar 2013 eller efter aftale.

Vi søger en retschef med særlig interesse for offentlig ret, gode teoretiske kundskaber og lyst til at føre kontrol med, at selvstyreadministrationen og de grønlandske kommuner overholder gældende ret.

Vi tilbyder et spændende og afvekslende arbejde i et uformelt arbejdsmiljø, hvor du vil få mulighed for at fordybe dig i meget forskelligartede problemstillinger inden for offentlig ret og særligt forvaltningsretten.

Du kan læse det fulde opslag på vores hjemmeside: www.ombudsmand.gl. Her kan du også læse nærmere om løn, bolig og øvrige ansættelsesvilkår.

Din ansøgning skal være ombudsmanden i hænde **senest fredag den 7. december 2012 kl. 12.00.**

Vil du vide mere om stillingen, kan du kontakte ombudsmand Vera Leth på +299 327810.
(Bemærk – 4 timers tidsforskel)

djøf

500 mentorer
venter på at
blive klogere



Både som mentor og som mentee kan du blive klogere ved at være med i Djøfs mentorprogram.

Med 500 mentorer er det et af Danmarks største og mest professionelle programmer.



djoef.dk/mentor



Tør du gøre ting anderledes?

Dragør Kommune søger ny direktør!

Dragør er et traditionsrigt og velbevaret bysamfund. Mere end 13.000 borgere og masser af turister nyder godt af vores enestående havnemiljø og naturområder langs kysten.

I Dragør Kommune er det vores daglige mål at sikre borgerne den bedste service. Vi er en attraktiv arbejdsplads, der lægger vægt på trivsel.

Dragør Kommunes nye direktør får ansvaret for følgende områder:

- Plan og Byg
- Teknik og Miljø
- Erhvervsudvikling, turisme, kultur, fritid og idræt

I Dragør er der stor bevidsthed om styrken i både at være en kommune, hvor det moderne liv leves, og at have sin helt specielle historie. Direktøren skal kunne se styrkerne i den mindre kommune – og leve sig ind i Dragør og den stærke identitetsfølelse.

Vi forventer blandt andet, at vores kommende direktør har god ledelserfaring, gode kommunikative evner samt indsigt i og stor interesse for fagområderne. Direktøren skal kende til rollen som politisk rådgiver.

Direktøren skal kunne lede visionært og strategisk gennem ledelse af ledere – men også være garanten for opretholdelse af sikker drift og sikker myndighedsudøvelse.

Job- og personprofil

Til stillingen er der udarbejdet en job- og personprofil, som kan hentes på www.dragoer.dk og www.klk.kl.dk.

Ansættelsesvilkår

Stillingen besættes på kontraktvilkår eller åremål.

Yderligere oplysninger

Yderligere oplysninger kan fås ved fortrolig henvendelse til kommunaldirektør Michael Schrøder, tlf. 5157 7745 eller til chef for KL's Konsulentvirksomhed, KLK, Bente Buhl Rasmussen, tlf. 40 32 61 83, der medvirker ved ansættelsen.

Ansøgning

Ansøgningen med angivelse af fortrolig emailadresse sendes til chefsekretær Lone Sørensen, KLK, på emailadresse loe@kl.dk, så den er modtaget senest torsdag den 29. november 2012 kl. 9.00.

“ *Stipendiet har helt
klart givet mig frihed
– både økonomisk og
tidsmæssigt – til at
fordybe mig i specialet.
Det har været guld værd*

Magne Teglhus Ebbesen
2. års cand.merc.jur.



Skal du i gang med at skrive speciale?

Har du styr på teorien og fokus på faglige udfordringer og udvikling? Og har du lyst til at starte din karriere på et advokatkontor med skarpe ambitioner og højt til loftet? Så kom med i kapløbet om at blive stipendiat hos Horten. Ansøgningsfristen er 1. december 2012.

Læs mere på horten.dk/stipendiat



HORTEN