

djøfbladet

Magasinet for medlemmer af Djøf

Nr. 19 | 22. november 2013



Slip medarbejderne løs

Zoologisk Haves nye direktør, Steffen Stræde, fjerner bureaukratiet og lader medarbejdernes passion og motivation styre udviklingen

IDRÆT

Motion er blevet big business

LØNFORHANDLING

Har chefen mandat til at give lønforhøjelse?

UNIVERSITETSLIV

Dårligt psykisk arbejdsmiljø blandt forskere

iPad til Offentlig Forvaltning



Den nye F2 Manager

Udviklet i tæt samarbejde med ministerier og kommuner. Adgang til sager og dokumenter. Chat med kolleger og sekretariat. Personlige noter og annoteringer. Møder, dagsmappe og forelæggelse. Fuldt integreret til arkiv. Høj sikkerhed, både online og offline



**MED EN HENLEY MBA
BYGGER DU DIN KARRIERE PÅ
ET SOLIDT FUNDAMENT:
TREDOBBELT
INTERNATIONAL AKKREDITERING**



MBA er ikke en beskyttet titel, så alle kan udbyde en MBA-uddannelse. Derfor er dit udbytte vidt forskelligt afhængigt af, hvilken udbyder du vælger. Din garanti for value-for-money er akkreditering. Er uddannelsen akkrediteret, lever den op til en række strenge internationale krav. Der findes tre store anerkendte akkrediteringsinstitutioner: europæiske EQUIS, amerikanske AACSB og britiske AMBA. Kun få udbydere på verdensplan er godkendt af alle tre. Henley Business School er én af dem.

Interessante fakter i årets lønstatistik

Af Allan Luplau, formand for Djøf Privat

Når man læser årets udgave af Djøf Privat lønstatistik, så er det helt tydeligt, at vi står i et vadedsted mellem fortsat krise og små tegn på fremgang. Generelt er der ikke grund til at lade champagnepropperne springe for en lønudvikling på knap to procent. Det er dog en lille trøst, at forbrugerpriserne samtidig har stået næsten stille.

Alt i alt er udviklingen ikke ligefrem udtryk for den positive kickstart, vi har brug for, hvis Danmark for alvor skal rykke på jobskabelsen og dermed få gang i de så berømte hjul.

Der er dog ét element i årets lønstatistik, der måske vidner om, at krisens vinde begynder at vende. Det drejer sig om begyndelseslønnen for nyuddannede. Den er faldet en smule.

Det er naturligvis ikke en tilfredsstillende udvikling i sig selv. Men der gemmer sig en interessant historie bag tallene. For de indikerer, at flere nyuddannede djøfere har fået jobs i små- og mellemstore virksomheder, der ikke har tradition for at ansætte akademikere, og hvor begyndelseslønningerne er lidt lavere.

Årets lønstatistik er på den måde med til at fortælle, at de nyuddannede søger bredt og får arbejde inden for handel, produktion, håndværk og bygge- og anlægsvirksomheder.

Mere end hver tredje af de nyuddannede har fundet deres første job i virksomheder og brancher, der ikke har tradition for at beskæftige akademikere. Sidste år var det under hver fjerde.

Det er en udvikling med potentiale. For vi har solid dokumentation for, at når først djøferne får foden inden for små og mellemstore virksomheder, der ikke tidligere har haft glæde af en højtuddannet, så sker der ting og sager. Produktiviteten stiger, virksomheden bliver mere innovativ og vokser hurtigere end virksomheder, der ikke ansætter akademikere.

På den baggrund er jeg overbevist om, at lønnen nok skal følge med, når de uddannede viser deres værd ude i virksomhederne.

Men hvis det for alvor skal batte noget, så skal vi have endnu flere små og mellemstore virksomheder til at få øjnene op for, at de i højere grad skal ansætte højtuddannede medarbejdere til at hjælpe dem ud i vækstmotorvejens overhalingsbane.

De nyuddannede djøfere vil gerne. Det kan vi se ud af lønstatistikken. Og lige nu kan virksomhederne få veluddannede kandidater til en konkurrencedygtig løn. Så det er bare om at komme i gang med at ansætte en djøfer. ■



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

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

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

Redaktion

Redaktør Stig Nielsen (ansv.)
stn@djoef.dk, 33 95 97 90
Redaktionschef Mikkel Krogh
mik@djoef.dk, 33 95 96 42

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

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

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

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

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

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

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

Annoncer

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

Forside Lars Bahl

Design WAYPoint

Abonnement 1.260 kr. excl. moms

Oplag 78.000

Billedbehandling WAYPoint

Tryk Stibo

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsiddann. deadline
20/2013	21.11	22.11
01/2014	02.01	03.01
02/2014	16.01	17.01
03/2014	30.01	31.01

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
20/2013	27.11	06.12
01/2014	08.01	17.01
02/2014	22.01	31.01
03/2014	05.02	14.02

ARBEJDSLIV

10 Kvinder: Sørg for at få en lønsamtale med chefen
 Akademikerkvinder tjener på at have personlige lønsamtaler med deres chef. Det viser de svenske erfaringer.

13 Uretfærdigt arbejdsmiljø gør dig deprimeret
 Det er ikke den store arbejdsmængde, der giver dig depression. Det gør til gengæld en uretfærdig chef og et uretfærdigt arbejdsmiljø.

14 Privatansatte: Laveste lønstigning i 25 år
 Lønstigningen har aldrig været lavere end det seneste år for privatansatte djøfere.

18 Universitetets mørke sider
 Forskernes verden er fyldt med sociale skyggesider, som man ikke taler højt om. Hård konkurrence mellem kolleger fører ikke til noget godt.

MIN KARRIERE

24 Brobygger mellem bands og erhvervsliv
 Som direktør i bureauet Volume bringer Martin Buck Hegaard musikere og virksomheder sammen om projekter, der kombinerer sociale medier og ny teknologi.

STUDIELIV

22 Pensumnoter i indbakken
 Fredagsnoterne leverer noter til næste uges pensum direkte i din indbakke. Indtil videre kun til en lille håndfuld uddannelser, men ambitionen er at komme ud til flere.

PORTRÆT

24 Slip medarbejderne løs
 Afbureaukratisering og tillidsbaseret ledelse. Zoologisk Haves nye direktør, Steffen Stræde, har sat en proces i gang på arbejdspladsen, som skal vise, at de flotte ord ikke er ren utopi.

POLITIK OG SAMFUND

32 Motion er big business
 Vi løber, cykler og svømmer – helst i flok. Folkelige motionsevents boomer.

FORSKNING OG NY VIDEN

36 Vi fungerer bedst i små uformelle grupper
 Alt for mange ledere mislykkes, fordi nutidens organisationer er blevet for avancerede til menneskets stenalderhjerne.

DE FASTE

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| 04 Djøf mener | 40 Bogreol |
| 06 Kort nyt | 43 Nyt job |
| 16 Gadgets | 44 Dit Djøf |
| 35 Jorden rundt | 48 Forlaget |
| 38 Kommentar | 50 Efteruddannelsen |



10

Kvinder: Sørg for at få en lønsamtale med chefen



32

Motion er big business

36 Vi fungerer bedst i små uformelle grupper



” Eksempelvis skaber sætningen ”Må jeg give dig noget feedback?” de samme reaktioner i mange mennesker, som hvis man hører hurtige skridt bag sig ved nattetide

Peter Nymand, cand.merc., og Simon Bendfeldt, cand.mag. i Dansk HR's blad HR Guide.

Topchefer er overdrevent selvsikre

Skal man kaste sig ud i prognoser om noget så omskifteligt som aktiemarkedet, vil de fleste nok foretrække at tage nogle solide forbehold.

Det gælder imidlertid ikke for topledere, fremgår det af en artikel i novemberudgaven af Quarterly Journal of Economics. Fra 2001 til 2011 foretog tre forskere hvert kvartal en spørgeskemaundersøgelse blandt amerikanske økonomidirektører.

Her bad de respondenterne forudsige det næste års udvikling i det såkaldte S&P 500-børsindeks og instruerede dem i, at de skulle angive så brede sikkerhedsmargener, at de var 80 procent sikre på at ramme rigtigt. Samlet set var træfsikkerheden dog kun 36 procent i de i alt 13.300 forudsigelser.

”Der er en forbindelse mellem den her overdrevne selvsikkerhed og de beslutninger, der bliver taget i direktørernes firmaer, så det har en betydning i den virkelige verden,” siger en af forskerne, lektor Itzhak Ben-David, i en pressemeddelelse fra Ohio State University. Undersøgelsen viser nemlig, at direktører, der skød ved siden af i deres forudsigelser, også var dårlige til at bedømme, hvordan det ville gå med deres egne virksomheders investeringer. *mia*



Foto Thinkstock

Vi lyver og snyder mest sidst på dagen

Bliver vi sat i etiske dilemmaer ud på eftermiddagen eller hen på aftenen, vokser sandsynligheden for, at vi gør det forkerte: lyver, stjæler eller snyder.

Det viser en række studier, som to amerikanske forskere har udført. Ved hjælp af forskellige eksperimenter belyser de i en artikel i tidsskriftet Psychological Science, hvordan helt almindelige hverdagsaktiviteter kan tappe viljestyrken hos folk, der ellers har en høj moralsk bevidsthed.

Det hænger sammen med, at menneskers selvkontrol minder om en muskel: Den bliver slidt, når vi bruger den, men bliver genskabt, når den får ro til at restituere.

”Vi skal finde ud af, hvordan vi bør handle, selv om vi grundlæggende har lyst til at gøre noget andet, og derfor bruger vi selvkontrollen. Men når der i forvejen er tæret på ens selvkontrol, vil man lettere komme til at snyde. Hvis vi skal løse komplicerede opgaver og derefter får muligheden for at snyde, har vi mindre selvkontrol og derved lettere ved at komme til at snyde,” siger filosof og professor ved Roskilde Universitet, Jesper Ryberg, til etik.dk. *mia*

Danske kvinder scorer lavt på politisk indflydelse

Danmark ligger på en ottendeplads, når det gælder lighed mellem kvinder og mænd i verdens lande. Det viser nye tal fra World Economic Forum (WEF).

Organisationen måler hvert år på (u)ligheden mellem kønnene på baggrund af faktorer såsom fordeling af økonomisk og politisk magt, adgang til uddannelse og sundhed m.m. Øverst på listen ligger Island, og sådan har det været i de sidste fem år. Finland, Norge og Sverige indtager henholdsvis anden-, tredje- og fjerdepladsen på dette års liste.

Det er eksempelvis inden for politik, at de danske kvinder har markant mindre indflydelse end deres nordiske naboer. Mest politisk indflydelse har de islandske og finske kvinder skarpt forfulgt af de norske og svenske kvinder, mens Danmark kommer ind på en 11. plads på netop dette område. Dermed rangerer vi lavere end Filippinerne, hvilket bl.a. skyldes, at landet har haft et kvindeligt statsoverhoved i 16 ud af de sidste 50 år. Hele rapporten kan downloades på www.weforum.org. *cb*

Djøfere regner med at få flere djøf-kolleger

Hvis djøferne har ret, kommer der mange flere djøfere i arbejde de kommende år. Ifølge en undersøgelse, som djøfbladet har gennemført med svar fra 830 medlemmer af Djøf, vurderer næsten fire ud af ti, at der vil blive ansat flere djøfere på deres egen arbejdsplads de kommende to år.

Kun knap syv procent regner med, at de bliver færre djøfere på arbejdspladsen, mens omkring halvdelen forventer at have et uændret antal djøf-kolleger de kommende par år. *t.s.a.*



Amerikanske forskere har fundet en sammenhæng mellem en mands forældre-ævn og størrelsen af hans testikler. Jo større testikler, desto større er risikoen for en fraværende far.

DOMMERE FØLER SIG UTRYGGE

Ansatte ved domstolene føler sig i stigende grad utrygge i deres daglige arbejde, skriver avisen.dk. En ny lov giver nu retspræsidenterne mulighed for at lade tilhørerne visitere.

Men lovforslaget om at indrette en særlig sikker retssal gør ingen forskel, når det gælder den generelle sikkerhed ved domstolene, skriver avisen.dk. Der er nemlig ikke afsat penge til ekstra vagter eller teknik.

Ifølge avisen.dk er Den Danske Dommerforening skuffet over lovforslaget og har sendt et kritisk høringssvar, hvor de blandt andet peger på følgende:

”Hvert år beskæres budgetterne. Derfor er det aldeles urealistisk at forestille sig, at domstolene af egne midler skulle kunne løfte denne betydelige sikkerhedsopgave.” tsa

Ønske om at få chefen skiftet ud

Knap hver tredje dansker har en dårlig relation til deres nærmeste chef. Og for mere end hver femte står det så grelt til, at de har et stort ønske om at få skiftet chefen ud. Resten af dem, der ikke fungerer med deres leder, mener dog ikke, det har nogen negativ betydning i hverdagen.

Det viser en ny undersøgelse, som jobportalen Stepstone har gennemført blandt 5.600 medarbejdere i otte europæiske lande – herunder Danmark, hvor 616 har svaret.

Holland, Frankrig og Schweiz er de lande, hvor medarbejderne og deres ledere kommer bedst ud af det med hinanden. I bunden ligger Tyskland og Østrig, mens Danmark ligger et sted midt imellem. tsa



Foto: Thinkstock



Foto: Shutterstock

Ondt i kroppen behøver ikke medføre sygemelding

Nu er der hjælp at hente for offentligt ansatte djøfere med ondt i kroppen. Kampagnen ”Job og krop” fra Videncenter for Arbejdsmiljø skal få de offentlige arbejdspladser til at støtte bedre op om medarbejdere, som på grund af fysiske gener er forhindret i at yde 100 procent i en periode.

Frem for at sygemelde en medarbejder, som på grund af smerter i ryg eller nakke ikke kan præstere sit sædvanlige niveau, bør arbejdspladsen tilpasse opgaverne, så medarbejderen stadig kan bidrage – omend i et mindre omfang. Den løsning er bedre end en sygemelding, indtil kroppen igen er på toppen. For ømme muskler har godt af at blive brugt, og jo længere tid du er væk, jo sværere kan det være at vende tilbage, siger overlæge Ole Steen Mortensen fra Bispebjerg Hospital. cb

Læs mere på www.jobogkrop.dk

Bliv den leder, du selv ser op til.

Djøf Leder- uddannelse

Konkrete og
praktiske leder-
værktøjer til
nyere ledere.

Forretnings- udvikling og lederskab

Styrk din forretnings-
mæssige indsigt og dit
personlige lederskab
som erfaren leder.

Diplom- uddannelsen i ledelse

Få en diplom-
uddannelse tunet til
akademiske ledere.

Virksomheder har brug for dygtige ledere.
Så ledere har hele tiden brug for at dygtiggøre sig.

Derfor tilbyder Djøf aktuelle kurser og uddannelser.
Naturligvis, med et højt fagligt niveau og relevant
udbytte for ledere.

Vores kurser og uddannelser er til gavn for dig.
Din virksomhed. Og vores samfund.

Hvis du vil rådgives om det rette kursusvalg for
dig, så ring til os på 33 95 97 00. Eller læs mere på
djoef.dk/udd

Djøfs kurser og uddannelser. Altid kvalificeret.



Kvinder

Sørg for at få en lønsamtale med chefen



Akademikerkvinder tjener på at have personlige lønsamtaler med deres chef. Det viser de svenske erfaringer. Lønsamtalen gør dig synlig, og det giver dig mere i løn.

Af Eva Bøgelund / Illustration Mikkel Henssel

Svenske kvindelige akademikere, som har personlige lønsamtaler med chefen, får i gennemsnit 2,6 procent mere i månedsløn end de kvindelige kolleger, der ikke har. Effekten er størst for kvinder i bunden af lønhierarkiet og gælder både i privat og offentlig sektor.

Samme sammenhæng findes ikke blandt de svenske akademikermænd.

Det viser et studie af løndata for næsten 100.000 akademikere gennemført af Saco, den svenske centralorganisation for akademikere. Djøfs svenske søsterorganisation, Jusek, bekræfter mønsteret.

”Vores kvindelige medlemmer tjener på at have lønsamtaler,” fastslår ombudsmand i Jusek, Marie Thuresson.

Gør dig selv synlig

Hypotesen er ellers, at jo mindre plads der er til subjektive vurderinger, jo lavere er risikoen for, at kvinder bliver snydt i lønstigning i forhold til mænd.

Men Sacos og Juseks tal viser, at kvinder kan påvirke deres løn i højere grad, end mænd kan gennem lønsamtaler. Det er altså et vigtigt redskab for kvinder.

Det skyldes, at kvinders arbejdsindsats bliver mere synlig, når de selv forhandler løn, siger Marie Thuresson.

”For kvinder er det vigtigt med en formel lejlighed, hvor de kan sætte sig ned med deres chef og gennemgå deres indsats og bidrag til organisationen.”

Hun mener, at også kvinder på arbejdspladser, hvor man ikke har individuel lønforhandling, skal bede om en personlig lønsamtale.

”Ja! Det synes jeg. Også selvom lønnen forhandles af ens tillidsrepræsentant, er det vigtigt, at kvinder skaffer sig en formel lønsamtale med deres chef.”

Dansk djøfer: En vigtig snak med din chef

Birgitte Nordahl Larsen, specialkonsulent i Digitaliseringsstyrelsen, har forhandlet løn selv på flere arbejdspladser, også som fuldmægtig. Hun har både prøvet at få ekstra løn med hjem og at få ingenting, men begge dele har været en god oplevelse.

”Du får en vigtig snak med din chef om, hvad der skal til for, at du kan stige i løn. Du bliver nødt til at sætte ord på din indsats. Dine argumenter bliver prøvet af, og du ’tvinger’ – i gåseøjne – din chef til at forholde sig direkte til dem.”

Derfor er det en god idé at bede om selv at forhandle løn, ikke kun for kvinder, men for alle, mener hun.

”Men jeg tror, at især kvinder viger lidt tilbage, fordi de er bange for at bede om noget uden at få det. Men der er ikke noget odiøst i at være uenige.”

Tværtimod er fordelene ved lønsamtalen, at man bliver synlig, og at man ikke kan gemme sig, ligesom man kan, når der forhandles centralt, siger hun.

Tal om løn til MUS

Sacos undersøgelse er interessant også i dansk perspektiv, lyder det fra Kristina Arnov Nielsen, som sidder i bestyrelsen for Djøfs Overenskomstforening.

”Jeg vil på baggrund af de svenske erfaringer klart opfordre til, at kvinder beder om en lønsamtale med deres chef – også selvom lønnen forhandles af tillidsrepræsentanten.”

Helle Holt, seniorforsker ved SFI, er enig.

Jo mere offentlighed og gennemsigtighed, der er om løn, jo bedre er det særligt for kvinder, siger hun.

”Men desværre er løn og lønforhandlinger temmelig tabuiseret på det danske arbejdsmarked.”

Kristina Arnov Nielsen foreslår, at man holder lønsamtalen som en del af MUS-samtalen.

”Det er jo helt oplagt at koble drøftelsen af opgaver, resultater og kompetencer til en drøftelse af løn. Men hvis det ikke er muligt, må man bede om en separat lønsamtale.” ■

Sådan forbereder du dig til lønforhandling

Birgitte Nordahl Larsen:

Dan en frivillig ’lønklub’ på arbejdspladsen, hvor de, som har lyst, udveksler informationer med hinanden om lønstigninger og tillæg.

”Det bryder informationsbarrieren. Ofte er det kun cheferne, som sidder med lister over de ansattes løn,” siger Birgitte Nordahl Larsen.

Kristina Arnov Nielsen:

- Få sparring hos din tillidsrepræsentant.
- Kontakt Djøf og få sparring.
- Brug lønstatistikkerne på djoef.dk.
- Før logbog i årets løb over succeser og gode resultater.
- Deltag i workshops, gå-hjem-møder om lønforhandling og kurser i forhandlingsteknik.

”Forberedelse til lønsamtalen er vigtig for alle,” siger Kristina Arnov Nielsen.

Læs mere om forberedelse til lønforhandling:

djoef.dk/lonforhandling



Har **din chef** mandat til løn?

Det koster dig tre procent på månedslønnen, hvis du forhandler løn med en chef, der alligevel ikke bestemmer over lønnen. Det viser tal fra de svenske akademikere.



Af Eva Bøgelund / Illustration Mikkel Henssel

Du havde en rigtig god lønsamtale med din chef, synes du selv. Men pas på: Tjek om han/hun bestemmer i sidste ende.

Hvis din chef ikke har mandat til at bestemme over lønnen, men bare giver informationer videre til nogen højere oppe, får du i gennemsnit tre procent lavere månedsløn end kolleger, som forhandler direkte med en lønsættende chef.

Det viser en undersøgelse fra den svenske centralorganisation for akademikere, Saco, blandt næsten 100.000 svenske akademikere i privat og offentlig sektor.

Svenskerne kalder tabet ved at forhandle løn med en chef, som ikke bestemmer, for 'mandatgabet'.

Stor strafpræmie til uvidende mænd

I gennemsnit er 'mandatgabet' to procent på månedslønnen for kvinder og tre procent for mænd, viser Sacos undersøgelse.

Hører du til dem, som ikke ved, *hvem* der bestemmer over lønnen i din organisation, går det dig endnu mere ilde.

Så risikerer du en strafpræmie for uvidenhed på helt op til fire procent af din månedsløn.

Strafpræmien er størst for mænd og stiger med lønniveauet.

Kort sagt: Mænd med høj løn og dårligt kendskab til kommandolinjerne klapses hårdest af i 'mandatgab'.

Hvad gør du nu?

Men hvordan finder du af, hvor langt din chefs mandat rækker?

Hvad gør du for at sikre dig mod negativ påvirkning af din løn, hvis din chef kun er formidler uden egentligt forhandlingsrum, og det er ham/hende, du skal forhandle med?

For du kan jo ikke bare selv lave om på kommandoveje og forhandlingsprocesser i din organisation. ■

WWW

Læs hvilke råd Djøfs lønforhandlingschef, Helene Rafn, har til dig på:

djoefbladet.dk/hardinchefmandattillon



Uretfærdigt arbejdsmiljø gør dig deprimeret

Det er ikke den store arbejdsmængde, der giver dig depression. Det gør til gengæld en uretfærdig chef og et uretfærdigt arbejdsmiljø. Det viser ny forskning.

Tine Santesson / Foto Thinkstock

De store bunker og uløste opgaver på dit bord er ikke det, der gør dig deprimeret. Det er i stedet arbejdsmiljøet og følelsen af at blive behandlet uretfærdigt af ledelsen, som giver humøret et dyk.

Det er konklusionen i et nyt stort studie fra blandt andet Aarhus Universitetshospital og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, skriver videnskab.dk. Her har forskere undersøgt, hvilke faktorer der har indflydelse på, at folk bliver sendt deprimerede hjem fra arbejde.

Vi har ellers en tendens til at koble depression og stress med arbejdsmængde og arbejdsbyrde, lyder det fra én af forskerne bag undersøgelsen.

”Men vores studie viser, at arbejdspresset faktisk ikke har nogen indflydelse på, om folk bliver deprimerede. Derved kan man altså heller ikke minimere risikoen for at udvikle depression blandt medarbejderne ved at ændre på arbejdsmængden. Det er andre faktorer, der bør fokuseres på i fremtiden,” siger psykolog og ph.d. Matias Brødsgaard Grynderup fra Arbejdsmedicinsk Klink på Aarhus Universitetshospital.

Hvornår er det godt nok?

For professor Peter Hasle, Aalborg Universitet, giver det god mening, at det ikke er

arbejdspres i sig selv, der skubber den enkelte ud over kanten. Han arbejder med social kapital, og hans egen forskning viser, at det er oplevelsen af uretfærdig ledelse, som kan få dig til at arbejde mere end godt er.

”Hvis du føler, at du ikke bliver retfærdigt behandlet, er det også sværere at tale med din chef eller dine kolleger om din arbejdsbyrde. Og du tager ikke diskussionen om, hvad du skal præstere, og hvornår det er godt nok. Og så kan det være svært for den ambitiøse videnarbejder at sætte en grænse.”

Peter Hasle påpeger også, at oplevelsen af manglende retfærdighed går ud over engagementet, og dermed kan arbejdsbyrden nemt komme til at føles tungere og måske føre til stress.

”Der er en klar sammenhæng mellem produktion og trivsel. Og her er retfærdighed en central dimension, når vi taler social kapital,” siger Peter Hasle.

Fokus på ledelseskvaliteten

Djøfs seneste undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø bekræfter, at der er en meget klar sammenhæng mellem oplevet retfærdighed og vurderingen af både det psykiske og ledelseskvaliteten, siger Lisbeth Kjersgård, arbejdsmarkedspolitisk chef i Djøf.

”Derfor er det vigtigt at sætte fokus på ledelseskvaliteten - især i forhold til anerkendelse. Vores undersøgelser viser, at anerkendelse er helt afgørende for arbejdsglæde og motivation og dermed også for forebyggelse af stress og depression,” lyder det fra Lisbeth Kjersgård.

Matias Brødsgaard Grynderup peger også på ledelseskvaliteten som den allerbedste forebyggelse for depressioner.

”Jeg tænker på en lederstil, hvor man tydeligt har udtrykt et ønske om at behandle sine medarbejdere ordentligt – kombineret med en organisation, der har klare og gennemskuelige arbejds gange,” siger Matias Brødsgaard Grynderup til videnskab.dk. ■

OM UNDERSØGELSEN

Forskerne har delt spørgeskemaer ud til 4.500 offentligt ansatte fra forskellige arbejdspladser. De har også gennemført personlige interviews med en lang række af deltagerne.

Forskerne har desuden undersøgt deltageres slyt for mængden af stresshormonet kortisol.



Privatansatte: **LAVESTE LØNSTIGNING I 25 ÅR**

Lønstigningen har aldrig været lavere end det seneste år for privatansatte djøfere. Det viser Djøfs nye lønstatistik.

Af Tine Santesson

De privatansatte djøfere har måttet tage til takke med en historisk lav lønstigning det forgangne år. Samlet set er lønnen steget med 1,8 procent inklusiv anciennitetsstigninger.

Det viser Djøf Privats lønstatistik for 2013.

Og hvordan har Allan Luplau, formand for Djøf Privat det med at overbringe det budskab til sine medlemmer?

”Det har været et svært år. Og det passer med den stemningsrapport, vi har fra vores medlemsrådgivning, hvor medlemmer ringer ind, når de står med en ny ansættelses-

kontrakt i hånden, eller når de står for at skulle forhandle løn. Men det fortæller mig samtidig, at vi skal være endnu skarpere til at give gode råd. Og så håber jeg også, at endnu flere vil bruge Djøfs rådgivning og lønforhandlingskurser,” siger Allan Luplau.

Ledigheden slår igennem

En historisk lav lønstigning hænger nok også sammen med en historisk høj dimittendledighed, lyder vurderingen fra Per Vejrup-Hansen, arbejdsmarkedsforsker på CBS.

”Dimittendledigheden har været stigende længe, og det er nok det, der nu

udmønter sig mere markant på lønningerne. Det handler jo om udbud og efterspørgsel. Og selv om der stadig bliver skabt mange nye djøf-job, og djøferne også begynder at overtage HK-stillinger, er der lige nu en overproduktion af djøfere,” siger Per Vejrup-Hansen.

Begyndelseslønnen til de nye kandidater er da også for første gang faldet. En nyuddannet djøfer går fra kandidateksamen og ud til en løn, der typisk ligger på knap 35.000 – næsten 600 kroner lavere end startlønnen sidste år.

Det skyldes blandt andet, at en større del af de nyuddannede har fundet ud i bran-

cher, hvor der typisk ikke har været mange djøfere ansat. Og dermed heller ikke tradition for lønnen på akademikerniveau. I konsulent- og rådgivningsbranchen har dimittenderne heller ikke kunne hive den samme startløn ind, som de kunne for et år siden. I de øvrige brancher er startlønnen dog steget de fleste steder.

Mest til menige djøfere

Men selv om lønnen ikke slår rekorder nogen steder i år, understreger Allan Luplau, at der trods den minimale lønstigning har været en reallønsfremgang for de privatansatte djøfere, da forbrugerpriserne kun er steget med en halv procent det seneste år.

Og så er der stor forskel på lønudviklingen alt efter, hvor i hierarkiet man befinder sig. De menige djøfere har fået en lønstigning på 2,5 procent, cheferne er steget 2,1 procent, mens direktørernes løn er

faldet med 0,8 procent. Et decideret minus til direktørerne skyldes især, at de har fået udbetalt mindre bonus end sidste år, men også at nyansatte direktører er blevet ansat til en lavere løn end året før.

Hvad med lønnen næste år?

Hvad skal de privatansatte medlemmer forvente det kommende år?

”Det kommer selvfølgelig an på udviklingen i samfundet helt generelt. Der er da rigtig gode tegn i både øst og vest. Og det, der skal til, er, at virksomhederne igen får svært ved at få fat i de bedste,” siger Allan Luplau.

Per Vejrup-Hansen er ikke specielt optimistisk.

”Hvis dimittendledigheden ikke falder væsentligt, og mobiliteten ikke stiger nævneværdigt, kan man sagtens forestille sig, at det lave lønstigningsniveau fortsætter.”

Og ikke nok med det – det forfølger også

især de yngre årgange, mener han.

”Især for akademikere er det sådan, at man typisk tager de markant største lønhop i de første år, efter at man er blevet kandidat. Hvis det ikke sker på samme niveau som tidligere, og man samtidig har fået en lav startløn, så kan det jo være svært at indhente,” siger Per Vejrup-Hansen.

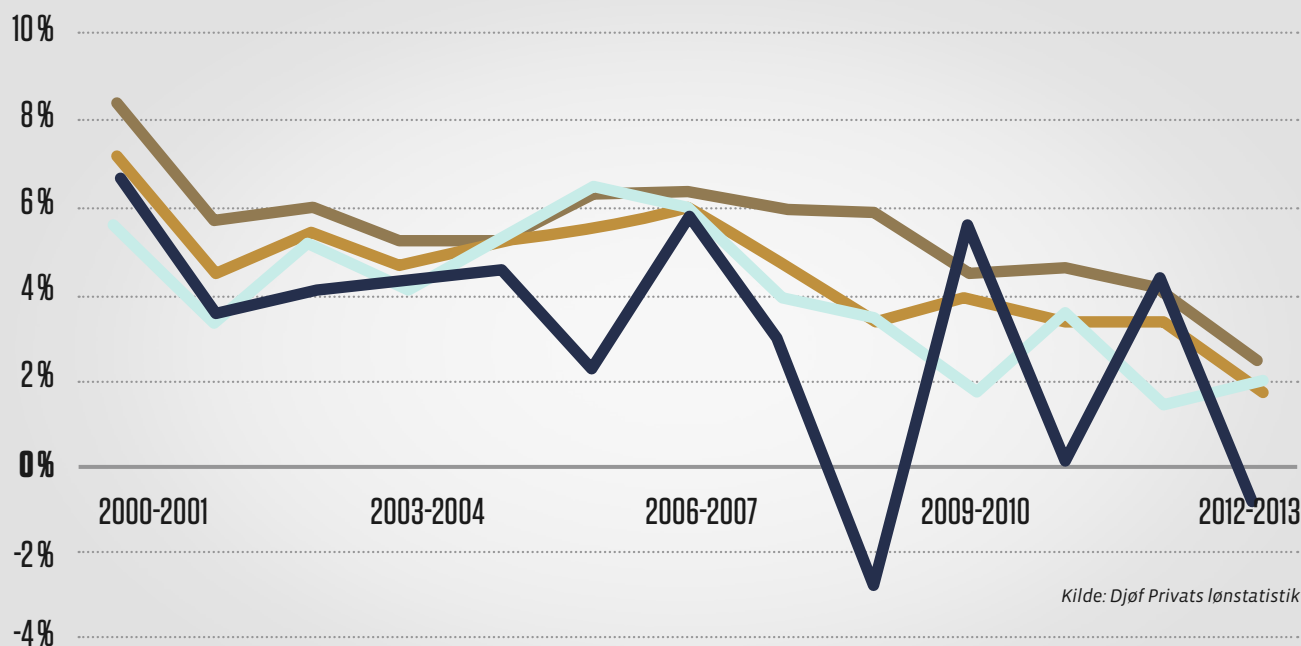
Lønstatistikken viser da også, at lønstigningen traditionen tro er størst for dem, der er blevet kandidater inden for de seneste fem år. Den er bare langt fra så høj, som den plejer at være. De to yngste kandidatårgange har det seneste år fået en typisk lønstigning på 5-6 procent mod normalt mellem 8-10 procent. ■

W W W

Læs mere her:

djoef.dk/privatloen2013

Årlig lønudvikling for privatansatte djøfere opdelt efter stillingsgruppe



gadgets

til djøferen

Af Morten Bay, mediestrateg, journalist og forfatter

Bang & Olufsen-højtalere uden kabler

Bang & Olufsens legendariske søjlehøjtalere Beolab 8000 har efterhånden mere end 20 år på bagen. Så derfor har Struer-firmaet netop sendt dens videreudvikling på markedet, BeoLab 18. Designet er opdateret, men den største forskel er nok, at BeoLab 18-højtalerne er trådløse.

Højtalerne benytter sig af WiSA-teknologien til at sende multikanals, trådløs musik i høj kvalitet direkte fra kilden. Beolab 18 har dog beholdt foden, der blev lanceret sammen med Beolab 8000, og som er inspireret af en orgelpibe. Et sæt starter ved 33.990 kroner.



Ny iPad Air er let som luft

Så landede den nyeste version af iPad i butikkerne. Den femte generation af Apples tablet har været igennem et redesign, så den nu ligner iPad mini. Det vil sige et fladere og lettere design, der fås i sort og hvid. Og så har den fået et nyt navn: iPad Air. Den har stadig en 9,7 tommeres Retina-skærm, men internt har den fået Apples lynhurtige A7-processor ombord, der også sidder i iPhone 5S. Og så har den naturligvis Apples nye iOS7 som styresystemer. Den nye iPad bliver fulgt op af en ny version af iPad mini, der er fuldkommen mage til, blot med en mindre skærm.



Android med meget mere skærm

LGs G2 er et kraftværk af en Android-telefon, der gør tingene lidt anderledes. LG har placeret knapperne bagpå telefonen, så skærmen kan komme næsten helt ud til kanten af telefonen. Man får altså en Android-telefon, der fylder det samme som alle andre Android-telefoner, men har en meget større skærm på 5,2 tommer. Tilmed er G2'eren en af de hurtigste telefoner på markedet og har et 3000 mAh-batteri, hvilket betyder, at telefonen har en overlegen batterilevetid. Den koster ca. 3.900 kroner og er på gaden nu.

MÅNEDENS GADGET-BOMMERT:

BlackBerry Z30

BlackBerry er aldrig blevet noget hit i Danmark. I resten af verden var de engang et stort hit, men efterhånden, som firmaer som Apple og Samsung har overtaget mobilmarkedet, er BlackBerry blevet kørt fuldkommen i sæk. Z30 skulle have reddet firmaet og er sådan set en fin smartphone. Men fordi BlackBerry har valgt at holde fast i deres eget styresystem, og ikke f.eks. tilbyde en Android-telefon, kan de ikke længere sælge telefoner. Havde Z30 været en Android-telefon, ville den formentlig have reddet firmaet. Men sådan blev det ikke.



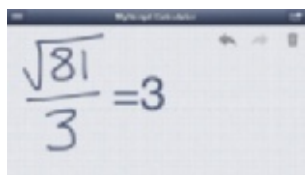
DISSE APPS SKAL DU DOWNLOADE I DENNE MÅNED:

MyScript

(iOS/Android)

Selvom vi lever i en digital verden, er vi mange, der stadig kan lide at lave enkelte beregninger på et stykke papir.

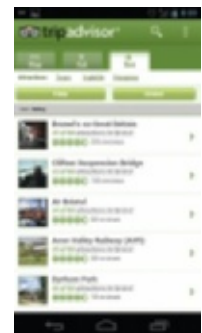
MyScript giver dig mulighed for at skrive, hvad du gerne vil have regnet ud, og så laver programmet din beregning for dig. Du slipper med andre ord for at finde en avanceret lommeregner og taste løs, men kan blot skrive din beregning, som du er vant til.



TripAdvisor

(iOS/Android)

TripAdvisor.com er formentlig nok den bedste tjeneste til at finde anbefalinger af rejseorienterede emner og især hoteller. Men TripAdvisor-app'en giver dig adgang til alle de gode anbefalinger, når du er ude i verden. Den kan lave anbefalinger baseret på, hvor du befinder dig, og giver dig adgang til alle de gode råd, TripAdvisor-community'et har lagt ud på nettet.



Har du et værelse i overskud?

Så lej det ud til
en studerende.



Indryk en gratis annonce under studiebolig på
djoefbladet.dk/boligsiden



2% EKSTRA RABAT*

på køb i LIC med
dit DJØF Xtra
MasterCard

Nu endnu flere gode grunde til at få et DJØF Xtra MasterCard

Få 2% rabat på køb i LIC, gælder
både i varehusene i Herlev og
Aarhus samt på Webshoppen lic.dk.

Den fratrækkes på kortafregningen.
Det eneste det kræver er, at du
bruger dit DJØF Xtra MasterCard.

**Bestil dit DJØF Xtra MasterCard
på djoef.dk og få adgang til LIC.**



Swirl 1
(2.995,-)*
LIC pris 2.695,-



Le Klint 324
saxlampe
(3.195,-)*
LIC pris 2.875,-



Le Klint 306
kiplampe
(4.295,-)*
LIC pris 3.895,-



Le Klint 172
(1.645,-)*
LIC pris 1.479,-

LIC Webshop
Besøg lic.dk



LIC Herlev
Turbinevej 9
2730 Herlev

LIC Aarhus
Jens Olsens Vej 9, Skejby
8200 Aarhus N

UNIVERSITETETS MØRKE SIDER

Forskernes verden er fyldt med sociale skyggesider, som man ikke taler højt om. Det er ikke, fordi forskere er dårlige mennesker. Det er, fordi hård konkurrence mellem kolleger aldrig fører til noget godt på en arbejdsplads.

Af Eva Bøgelund / Illustration Mikkel Henssel

Vi taler tit om 'skurarbejdspladser', hvor fyrene er friske, tonen er rå, og du skal kunne tage en grov spøg uden at pive.

Men nu viser det sig, at en 'intelligent' branche som universitetsforskning deler kasse med skurarbejdspladsen, når det gælder ledelsens – lave – indsats for at forebygge skænderier, konflikter og mobning.

Forskning røg nemlig i bås med brancher som anlægsarbejde, da Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø for nylig undersøgte indsatsen for et godt psykisk arbejdsmiljø i 36 forskellige brancher.

Men måske det ikke er så mærkeligt. Universitetet er en konkurrencebelastet arbejdsplads. Dets eksistensgrundlag er at udvælge de bedste for at levere den ypperste forskning. Det sker ved, at kolleger vurderer kolleger – og dén præmis kan ledelsen ikke gøre noget ved.

Emotionel mikropolitik

I bogen 'Passion og Paranoia' beskriver kultursociolog og forsker Charlotte Bloch, hvordan universitetet pr. definition er en



mobbende institution fyldt med emotionel mikropolitik. Det er en tragte, hvor ph.d.erne strømmer ind i toppen, og så snævrer tragten hurtigt ind. Konkurrencen er hård på alle karrierestignings trin, og den holder aldrig op.

Gennem anonyme interviews med ph.d.-studerende, lektorer, adjunkter og professorer beskriver hun en verden fuld af følelser: Rus, glæde og engagement. Men også bedømmes og bedømmes vrede, stolthed, skadefryd, frygt, tvivl, skuffelse, misundelse, bitterhed, brudte bånd, resignation og sorg. Disse følelser hører til universitetets mørke kontinent.

Henrik Lund er djøfer og lektor i arbejdsmiljø på RUC. Han forsker ikke selv i arbejdsmiljø på universitetet, men kan uden tøven give sin egen beskrivelse.

”Der er mange sociale skyggesider i vores verden. Vi kommer let til at udøve det, som adfærdsforskerne kalder for ’negativ adfærd’. Det kan man så tolke, som om forskere er dårlige mennesker. Det er vi ikke. Det handler om vores generelle arbejdsvilkår. Når presset så bliver for stort, kommer vi nogle gange til at opføre os som udadreagerende børn over for hinanden,” siger han og fortsætter.

”Hård konkurrence mellem mennesker er aldrig befordrende for gode relationer på en arbejdsplads.”

På universitetet er ledelsen fjern – og selvledelsen udbredt.

Det skaber kongedømmer, hvor folk bestemmer uden af have ledelseskompetence, hvilket giver sociale spændinger.

Nogle er gode til at fremme egne forskningsinteresser i det institutpolitiske spil, andre er ikke. Nogle er gode til at publicere, andre føler, at de løfter de fælles, kollegiale opgaver på bekostning af selv at publicere.

Det hele er garneret med højt arbejdspress, individuelle performancemålinger og kamp om bevillinger og faste stillinger.

Kørt over af ronkedorer

Karsten Boye Rasmussen, lektor på Institut for Marketing & Management på SDU, er formand for gruppen af forskere under Djøfs Overenskomstforening.

”Universitetsmiljøet kan være meget

støttende, men det kan sandelig også være råt ud over alle grænser. Forskning handler om at opnå præcision og undgå det uklare, så det er ikke alle forskere, som udvikler sig til at blive milde og fordomsfrie.”

Eksempler?

”Vi taler fx meget om tværvidenskab. Men selv inden for ret snævre faglige områder kan du finde undermiljøer, som fuldstændig frakender andre underområder deres berettigelse og tilgang,” siger han.

”Eller uheldige ph.d.-studerende bliver kørt over af en eller flere ronkedorer og må bagefter som nye i miljøet lede dybt for at genfinde motivationen til at blive på universitetet.”

Og ronkedorerne? De har ikke engang selv lagt mærke til, at de har nedgjort en ung kollega. De ved ikke, at dét, de gør, kan føles som mobning.

Lederne ved det heller ikke.

”Ledere på universitetet styrer og leder som udgangspunkt ikke det relationelle aspekt af arbejdet,” siger Henrik Lund.

”Jeg har aldrig selv oplevet, at en ledelse har grebet ind i de sociale forhold på arbejdspladsen. Deres rolle er at gennemføre en strategi. Det er de betingelser, de har. De har ikke særlig gode muligheder for at vide, hvad der foregår mellem folk ude i de forskellige miljøer.”

Pas på med de lette løsninger

Hvad gør man så ved det?

Faren ved at italesætte relationelle problemer er, at det så bliver den lette løsning for lederne, når der skal reageres på dårlige trivselsundersøgelser, påpeger Henrik Lund.

Trivselsundersøgelser på universitetet påviser næsten altid markante problemer med arbejdsrelateret stress, ensomhedsfølelse og psykiske belastninger på grund af løse ansættelser og andet, som skyldes de strukturelle vilkår.

”Og så er det for let en løsning for lederne at gribe til, at nu skal vi til at sige godmorgen til hinanden, dyrke anerkendelse og kommunikere bedre. Det er overfladisk. Så man formår slet ikke at lave en kobling mellem belastning og adfærd.”

Hans eget bud på et ægte skridt mod bedre psykisk arbejdsmiljø er, at man går væk fra de konsekvent individuelle performancemålinger, altså hvor meget man hver især publicerer på et år.

”Det meste af det, der sker i forskning, sker i et fællesskab. Hvorfor så ikke måle på det samlede resultat, som fællesskabet opnår i stedet for kun at måle på den enkelte? Det ville være produktivt.”

Konference med ministeriet

Karsten Boye Rasmussen mener, at der endelig er kommet hul på bylden.

”Vi har jo længe vidst, at den er gal. Det har utallige trivselsundersøgelser på universiteterne vist, og hver gang Djøf laver en stressundersøgelse, så viser den, at forskere er langt mere stressede end både djøfere i departementerne og de privatansatte djøfere.”

Men nu er det langt om længe erkendt oppe i systemet, at der er et problem, siger han.

En arbejdsgruppe under Uddannelsesministeriet er i gang med at forberede en konference om det psykiske arbejdsmiljø blandt forskere.

”Det fik vi fra Djøfs side igennem ved forårets overenskomstforhandlinger. Det kan måske lyde tamt, men det er faktisk en vigtig start,” fastslår han.

”På sådan en konference får vi ikke løst problemerne med, at man er løst ansat til, man er 40, og vi ingen højeste arbejdstid har. Men derfor skal man ikke afskrive det som en syltekrukke. Vi skal enes om nogle håndtag i forhold til dårligt psykisk arbejdsmiljø. Og der skal være et efterarbejde. Der skal komme noget ud af det.” ■

”Når presset så bliver for stort, kommer vi nogle gange til at opføre os som udadreagerende børn over for hinanden”

Henrik Lund, lektor



Brobygger mellem bands og erhvervsliv

MIN KARRIERE

Som direktør i bureauet Volume bringer Martin Buck Hegaard musikere og virksomheder sammen om projekter, der kombinerer sociale medier og ny teknologi.

Af Mikkel Arre / Foto: Ricky John Molloy

Der kan umiddelbart virke til at være langt fra knoklende rockmusikere i slidte øvelokaler til marketingafdelingerne i store danske virksomheder. Men begge parter kan have gavn af hinanden, og derfor fungerer Martin Buck Hegaard og hans fem kolleger i virksomheden Volume som bindeled mellem de to væsensforskellige verdener.

”Vi kunne se et hul i markedet for et bureau, som arbejder uafhængigt. Vi repræsenterer ikke bestemte artister, så hvis en virksomhed gerne vil arbejde med musik, finder vi den bedste løsning på tværs af de etablerede musikselskaber,” siger Martin Buck Hegaard, der sammen med en partner startede firmaet i februar 2012.

Efter at salget af musik i fysisk format er faldet voldsomt, har der vist sig flere nye forretningsmodeller for musikere. Dels betaler stadig flere brugere for at kunne lytte via streamingtjenester som Wimp og Spotify, og dels indgår musikere samarbejder med firmaer, der ikke hører til i musikbranchen.

Volumes kundekreds tæller firmaer som Telia, Dansk Supermarked og Spar Nord, og senest har bureauet knyttet det københavnske band Mew sammen med B&O. Resultatet er en app, der giver brugerne adgang til at høre den første smagsprøve

fra Mews næste album. Først skal de dog bruge deres høresans og deres smartphone eller tablet til at løse en række opgaver.

”Mew og B&O er et decideret *band-brand*-partnerskab, hvor vi udnytter Mews vinduer til deres hundrede tusinder af fans og B&O’s mange vinduer online, på tryk og i butikker til at involvere kunder og fans. Vi bringer bandet og virksomheden sammen på en måde, der bidrager med noget nyt og positivt til måden, man lytter til musik på,” forklarer Martin Buck Hegaard.

Han er uddannet retoriker og bruger sin faglige baggrund meget i arbejdet. For dybest set handler brobygningen mellem bands og erhvervsliv om at opstille argumenter, som kan overbevise både musikerne, virksomheden og i sidste ende publikum. Det betyder, at kvaliteten skal være høj – men der er også brug for data, der dokumenterer en effekt. Derfor følger Volume nøje, hvad der sker på sociale medier og streamingtjenester.

”Her har vi et målbart univers, hvor man kan registrere, hvor mange fans der er, hvor meget de lytter, og hvor meget de interagerer. Det gør det muligt at kvantificere musikken, så den kan brydes ned til nogle enheder, der kan omsættes til forretningsprog.”

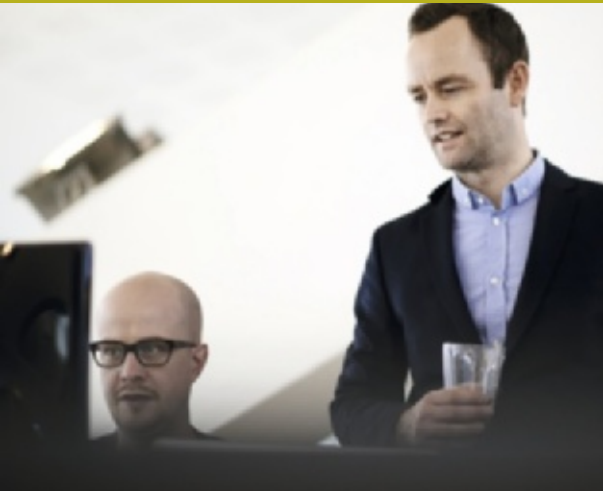
Musikbranchen har ændret sig betydeligt de sidste 10 år. Hvad er det vigtigste at forstå for at kunne lave det, Volume gør?

For at få samarbejdspartnere fra andre brancher skal man kunne tale deres sprog. De har fokus på resultater, og det skal man honorere. De folk, vi arbejder sammen med på reklamebureauer og i marketingafdelinger, har direktører, som måske interesserer sig mere for golf end for musik. Men direktøren skal underskrive kontrakten, så han skal kunne forstå ræsonnementet, også selv om han aldrig har hørt om bandet.



Hvad gør musik så interessant for virksomheder?

Musik er noget, man med det samme identificerer sig med. Når man hører musik, man kan lide, er man bragt et andet sted hen, end man var før. Når et band indgår et samarbejde med en virksomhed, udløser det en af to reaktioner hos modtagerne: Enten "Hvad er det her?" eller "Hvor meget har de fået for det?" Der skal vi selvfølgelig ramme det første.



I binder musikere og erhvervsliv sammen. Hvad har fansene ud af det?

Hvis vi tager samarbejdet mellem Mew og B&O, så er antagelsen, at Mew kender deres fans, og B&O kender deres brugere. Sammen undersøger de noget, som de mener giver unik værdi. For B&O er det hardcore mål i sidste ende at få adgang til en masse Mew-fans, men det gør de ved at gøre det sjovere for fansene at lytte til musik.



Hvad inspirerer dig?

Projekter, som afsøger de tekniske muligheder. Det kunne være, da bandet Arcade Fire kædede et nyt nummer sammen med de forskellige Google-tjenester og Googles browser, Chrome, for at skabe en helt sublim oplevelse for alle – men samtidig var Googles mål, at udviklere skulle forstå, hvor suveræn browseren var at arbejde i. Det var en stærk følelsesmæssig oplevelse for alle musikere og samtidig en demonstration af, hvor langt man kunne strække sig rent teknisk.

Studieliv

Fredagsnoterne leverer noter til næste uges pensum direkte i din indbakke. Indtil videre kun til en lille håndfuld uddannelser, men ambitionen er at komme ud til flere, fortæller

Emil Ignatzi Reinholdt.

Den ene af bagmændene bag noterne.

Af Mads Matzon
Foto Petra Kleis



Fredagsnoternes idémænd er de to studerende Andreas Keller Hansen (tv.) og Emil Ignatzi Reinholdt (th.). Emil brændte fingrene under fotooptagelsen, men ikke alvorligt.

PENSUMNOTER I INDBAKKEN

Hvad er Fredagsnoterne?

”En ordning, som kommer ud hver fredag, med noter til næste uges pensum.”

Hvem skriver noterne?

”Studerende fra tidligere årgange. Det begyndte egentlig med, at vi sendte vores egne noter ud.”

Hvilken slags noter er det?

”Noter til de tekster, man læser. Det er ikke forelæsningsnoter. Det er korte resumeer af alle de tekster, du skal igennem i løbet af en uge. Så hvis du nu ikke når at læse alt pensum til ugen, så er du ikke helt uforberedt, hvis du har læst vores noter.”

Hvem kan bruge Fredagsnoterne?

”Lige nu kan statskandskabere i Aarhus og København og jurister på Københavns Universitet bruge dem. Fra næste semester bliver det også jura i Aarhus og HA Almen i København.”

Stopper I der?

”Nej, vores umiddelbare ambition er, at vi dækker alle de store videregående uddannelser i Danmark.”

Hvor mange brugere har I?

”1700 studerende. Det er eksploderet i løbet af kort tid. Vi begyndte i forrige semester, så det er stadig ret nyt.”

Hvorfor skal de studerende bruge jer?

”De studerende skal ikke bruge tid på at finde specifikke noter. Det gør vi for dem. Det er også gratis. Det giver en mulighed for at få en second opinion på det, man læser. Det er jo ikke altid man forstår det hele første gang, man læser det.”

Er det ikke snyd at bruge andres noter?

”Det synes jeg bestemt ikke. Det er jo kun et supplement til pensum, og hvis der er nogen, der kan få noget ud af at læse andres noter, kan jeg ikke se, at det er snyd på nogen som helst måde.”

Tjener I penge på det?

”Vi er sponsoreret af Djøf, så øverst på noterne er et lille Djøf-logo. De notebanker, som tidligere har eksisteret, har kørt helt frivilligt, og de er alle forsvundet igen. Hvis der ikke er en eller anden form for betaling til dem, der gør det, så bliver det ikke ved med at køre. Det er dog meget lidt, vi tjener, i forhold til den tid, vi bruger på det.”

Hvorfor brænder I papir på fotoet?

”Fordi fotografen syntes det var en god idé. Jeg tror symbolikken er, at du ikke skal tage noter i hånden – du skal få dem tilsendt på nettet.” ■

LÆS MERE PÅ: FREDAGSNOTERNE.DK

“Hvis du nu ikke når at læse alt pensum til ugen, så er du ikke helt uforberedt, hvis du har læst vores noter”

SLIP MEDARBEJDERNE LØS

Afbureaukratisering og tillidsbaseret ledelse. Begreberne bruges flittigt af politikere og topledere i skåltaler, og temaet går igen i et utal af ledelsesbøger. Men de færreste formår at omsætte ideerne i praksis. Nu har Zoologisk Haves nye direktør, **Steffen Stræde**, sat en proces i gang, som måske viser, at de flotte ord ikke er ren utopi.





Af Mikkel Krogh / Foto Lars Bahl

Steffen Stræde træder lettere forpustet ind ad døren til sit kontor og undskylder, at han er forsinket. De brune bjørne er lige blevet lukket ud i deres nye anlæg, og det ville han ikke gå glip af.

Iført en grøn Zoo-jakke er han ikke umiddelbart til at skelne fra dyrepassere og øvrige ansatte, og måske er det symptomatisk for hans tilgang til ledelse. Det er ikke ham, der står på broen og dikterer, hvilken vej medarbejderne skal løbe.

Efter godt 600 dage i direktørstolen har han forandret ledelsesstilen i den gamle have radikalt. Han benytter sig ikke af flotte vækst mål og forkromede strategier. Ingen organogrammer og detaljerede handlingsplaner.

”Jeg har kun et overordnet mål. Jeg vil fjerne så meget bureaukrati som overhovedet muligt. Jeg vil lade medarbejdernes passion og motivation styre udviklingen af Zoo, fordi jeg tror på, det giver de bedste resultater – også økonomisk,” fortæller Steffen Stræde.

I hans optik er organisationer og virksomheder alt for hurtige til dænge alt til med bureaukratiske systemer og strukturer, der ender med at dræbe enhver passion og lyst. Og det store behov for procedurer og bureaukratiske systemer er ifølge ham udtryk for kontrol og manglende tillid.

Han har ikke selv været nogen helgen, hvad det angår. I tidligere lederjobs har han været en mester i systemer og kontrol – med flotte resultater på bundlinjen til følge. Men man betaler en pris med den form for ledelse. Det erfarer han for alvor i sit seneste lederjob, hvor han skulle føre en emballagevirksomhed sikkert gennem krisen.



Medarbejderne er i dag med til at bestemme udviklingen af den 150 år gamle have. Det har medført mere ejerskab og større arbejdsglæde.



Her var han chefen, der altid vidste, hvor skibet skulle hen, og hvordan det kom sikkert i havn. Alt var systematiseret og under kontrol. Det gik strygende. Alligevel fik han en nagende fornemmelse af, at noget manglede. Glæden og passionen var lige så langsomt druknet i systemer, mål og strukturer. Det hele handlede om brændende platforme og om at skære til, så tallene på bundlinjen blev sorte.

”Det begyndte at tære på mig. Jeg har altid haft tillid til mennesker, men mit menneskesyn begyndte at ændre sig, og det brød jeg mig ikke om. Jeg traf en beslutning om, at arbejde mere med mine kreative og menneskelige sider. Forsøge at drive ledelse på en mere positiv måde.”

Positiv psykologi og tillid

Da muligheden for at blive direktør i Zoo opstod, så han det som kærkommen lejlighed til at udvikle sig selv og tænke over, hvilken form for ledelse han inderst inde havde lyst til at drive. Det eneste, han vidste med sikkerhed, var, at det skulle bygge på tillid og den enkelte medarbejders ”brændende ønsker”.

”Jeg forsøgte at analysere, hvor de gængse ledelsesformer slider mest, skaber mest frustration, stress og udbrændthed. Hvad virker, og hvad virker ikke? Og så tog jeg et opgør – også med nogle ting, der havde virket i mine tidligere lederstillinger.”

Til sin første tale til medarbejderne i Zoo havde han alligevel lavet et udkast til en ny strategi. Men under mødet med de fremmødte medarbejdere kunne han mærke, at det med at hive en mere eller mindre færdig strategi op af baglommen ikke ville føre noget godt med sig.

”Jeg kunne simpelthen mærke det i maven, da jeg stod over for medarbejderne. Der var en gruppe medarbejdere, som tydeligt havde en masse opsparet energi. Og det ville jeg ikke risikere at ødelægge. Det skulle jo ikke være *min* plan. Jeg ville tage udgangspunkt i medarbejdernes ideer, motivation og lyst. Og jeg ville for alt i verden ikke stille stopklodser op, men i stedet understøtte den passion og motivation, jeg kunne mærke allerede var hos medarbejderne.”

At det er medarbejdernes ønsker og ideer, der skal bestemme udviklingen, betyder, at Steffen Stræde ikke præcis ved, hvilken vej det hele bevæger sig, eller hvor det ender. Af samme grund har han heller ingen mål for, hvor Zoo skal være om fem eller ti år. Bare det går fremad.

De ansatte bliver set og hørt

Medarbejderne havde få år tidligere været ude i en stor fyringsrunde, og stemningen var ikke i top. Så det var en spændt medarbejdergruppe, der troppede op, da den nye direktør tiltrådte.

”Vi var meget spændte på, hvem han var. Vi havde jo googlet ham og vidste, han havde vendt underskud til overskud i Knuthenborg. Så mange frygtede flere fyringer og sparerunder,” siger Lene Rasmussen, der har været dyrepasser i Zoo i 26 år og oplevet tre forskellige direktører.

Allerede til det første møde blev det dog tydeligt for hende, at ledelsesstilen i Zoo ville blive anderledes.

”Tidligere var der medarbejdere, som havde været her i mange år uden nogensinde at hilse på direktøren. Beslutninger blev dikteret fra oven. Det var dem og os. Den følelse smuldrede ret hurtigt, efter at Steffen kom til,” siger Lene Rasmussen.

”Folk kan mærke, om beslutninger kommer fra hjertet, eller de kommer fra et lederudviklingskursus”

Steffen Stræde

En tsunami af ideer

Steffen Stræde lægger ikke skjul på, at det i starten var trykt at vide, at han altid kunne vende tilbage til den mere konventionelle ledelsesform, hvis alt gik galt.

Han fik dog hurtigt en fornemmelse af, at han havde fat i noget rigtigt. Responsen fra medarbejderne havde han aldrig turdet drømme om. Det var som proppen, der gik af champagnen. En tsunami af ideer og virkelyst.

Han begyndte at holde kaffemøder med 10-15 medarbejdere af gangen, hvor de hver især kunne fortælle om deres arbejde og hvad de brændte for.

Kort tid efter indførte han såkaldte idemøder, hvor medarbejdere hver uge kan møde op og komme med ideer til små og store projekter. Åben Tirsdag og Vild Torsdag kalder de det.



"Vi er så heldige at leve i den del af verden, hvor folk har størst tillid til hinanden. Det er helt vanvittigt, vi ikke udvikler ledelse baseret på det"

Steffen Stræde

Det er helt frivilligt om man vil deltage i møderne. Nogle gange kommer der 10 medarbejdere, andre gange 30. Det er lysten, der skal drive værket, pointerer Steffen Stræde.

Og medarbejderne har taget idemøderne til sig. Godt 100 små og store projekter er foreløbig sat i søen, og knap 70 er allerede gennemført.

"Der er blevet plads til innovation. Ideer kommer frem, og der bliver lyttet til dem. Før blev der tænkt meget konservativt. Det hele handlede om økonomien, og hvorfor lave om på noget, der virker? Mange af ideerne letter medarbejdernes hverdag, plus at publikum får en bedre oplevelse i haven. De ansatte er livet op, og vi har fået en bedre arbejdsplads. Og så er den sædvanlige brok forstummet. Alle kan gå til det ugentlige møde og foreslå en løsning, hvis der er noget, de er utilfredse med," fortæller Lars Rossum, der er divisionschef for drift og anlæg.

Man skulle så tro, at direktøren med sin ledergruppe prioriterer mellem ideerne og giver penge til dem, de tror mest på. Men sådan er det ikke, forsikrer Steffen Stræde.

"Vi diskuterer ideerne på åbne møder, hvor alle kan give deres besyv med. Nogle er måske lige til højrebenet, mens der skal researches lidt mere på andre. Medarbejderne skal selv researche og opstille et budget på, hvad det vil koste at gennemføre forslaget. Beslutningen om at gå videre med en ide bliver taget i fællesskab. Hvis de koster mange penge, er det klart, at vi bliver nødt til at kigge på, hvor der er plads i økonomien. Men folk er faktisk ufatteligt gode til at finde besparelser og billige løsninger, så det er sjældent, ting bliver skudt ned af økonomiske årsager."

Den betragtning er Lars Rossum enig i. Han kommer med et eksempel fra sin egen afdeling.

"Vores blikkenslager og maskinmestre har fået frie hænder til at køre tingene på deres egen måde. De indhenter selv tilbud, hvis de har ideer til, hvordan vi kan gøre ting smartere. De har lige bygget et rensningsanlæg om for 300.000 kroner, og det er tjent hjem på ét år. Vores elforbrug i de anlæg er faldet voldsomt, så det er en fantastisk forretning. Og de er virkelig stolte over det. Ingen tvivl om, at det også giver større ejerskab og arbejdsglæde. De er ikke til at skyde igennem," siger Lars Rossum.

Samme oplevelse har dyrepasser Lene Rasmussen, som til dagligt tager sig af havens krybdyr og for nylig fik grønt lys til et projekt på 60.000 kroner.



De ansatte har i fællesskab udviklet et nyt anlæg til bjørne, ulve, rensdyr og moskusokser. De har bygget i træ og så vidt muligt anvendt genbrugsmaterialer. Det betød millionbesparelser og et anlæg, som medarbejderne er tilfredse med og stolte af.

"Vi føler næsten ikke, der er tid til alt det, vi gerne vil. Og så går der jo pludselig sport i at finde besparelser undervejs," fortæller hun med et smil.

Ejerskab, stolthed og millionbesparelser

Medarbejderne bliver ikke kun involveret i de mindre projekter, der har med deres eget arbejdsområde at gøre. Et af de første og det hidtil største projekt, der er sat i søen, er et helt nyt område til ulve, bjørne, rensdyr og moskusokser – eller Norden, som de kalder det i Zoo.

Dyrene har i mange år levet en lidt hensygnende tilværelse i et hjørne af haven, og flere af dyrene har døjet med trivselsproblemer på grund af dårlige forhold i anlæggene.

Den tidligere ledelse havde regnet på en løsning i beton til 50-60 millioner. Men i stedet for at hente en rådgiver udefra til at forestå skitsearbejdet inviterede Steffen Stræde alle interesserede medarbejdere til at komme med forslag til indretningen af et helt nyt anlæg. Og det skortede ikke på ideer. Der blev holdt møder, talt og diskuteret. I fællesskab fandt de frem til en løsning, der både var god for dyrene, publikum og de dyrepassere, der har deres daglige gang i anlægget.

Ifølge Lars Rossum er det et supereksempel på det engagement, der er kommet ud af idemøderne og den nye ledelsesstil.

”Hvis vi havde fået en rådgiver ind til at tegne det hele, så har vi før oplevet, at medarbejderne bagefter har været utilfredse og sagt, at sådan ville vi ikke have gjort. Nu har de selv har været med i hele processen og fået det, de gerne ville have. Der er en helt anden form for ejerskab, og det kan man se. De er stolte over arbejdet.”

Hele projektet står næsten færdigt og er gennemført for under to millioner kroner.

Store krav til mellemledere

Den nye ledelsesstil i Zoo har medført større arbejdsglæde blandt medarbejderne. Der bliver samarbejdet mere på tværs, og der er kommet en større forståelse for andre faggruppers arbejde. Tidligere kunne der godt være lidt kampe mellem forskellige faggrupper, og nogle faggrupper følte sig uretfærdigt behandlet af ledelsen, fortæller Lene Rasmussen.

Indførelsen af idemøder og en fladere ledelsesstruktur stiller dog store krav til mellemlederne. Hvor de tidligere skulle implementere topledelsens beslutninger, er det i dag et krav, at de involverer sig i medarbejderne på en helt anden måde. Udgangspunktet er den enkelte medarbejders motivation og lyst.

”Jeg siger til mine mellemledere, at hvis de står i en situation, hvor de som mennesker ville træffe en anden beslutning, end de ville i lederrollen, så skal de gøre det. Det skal I gøre hver gang. Hav røv nok i bukserne til at være jer selv i stedet for at være en enormt styret og kompetenceudviklet leder eller forvalter. Der er kæmpe forskel. Folk kan mærke, om beslutninger kommer fra hjertet, eller de kommer fra et lederudviklingskursus,” understreger Steffen Stræde.

Det var ikke alle mellemledere i Zoo, som kunne finde sig til rette i deres nye rolle. Og behovet for mellemledere er samtidig blevet mindre i takt med, at unødigt bureaukrati er blevet fjernet, og medarbejderne selv tager flere beslutninger. Steffen Stræde har derfor sagt farvel til en håndfuld mellemledere i de knap to år, han har stået ved roret i Zoo.

”Jeg mener, det er virksomheden, der skal tilpasse sig den enkelte medarbejder. Jeg vil gerne have et bestemt menneskesyn etableret hos den enkelte mellemleder. Der er så nogle, der ikke evner eller ikke har lyst til at leve sig ind i det menneskesyn,” siger han.

Der skal selvfølgelig være plads til, at mellemledere vælger at sætte deres arbejde i system, hvis de har behov for det, understreger han.

”Jeg har mellemledere, der er rigtigt gode til at tænke strukturet. Det skal de bare gøre. Man kan sagtens som leder have brug for struktur og samtidig slippe medarbejderne løs. De skal bare ikke tvinge noget ned over hovedet på medarbejderne. De ved, jeg ikke forventer, de har totalt styr på alting hele tiden. Og hvis der sker fejl – jamen, så laver vi dem bare om.”

Tillidsbaseret ledelse er kommet for at blive

For Steffen Stræde er der ingen tvivl om, at ledelse baseret på den enkelte medarbejders lyst og motivation er fremtiden. Det kræver tillidsfulde og empatiske ledere, der er oprigtigt interesserede i mennesker. Og de hænger ikke på træerne i dag, mener Steffen Stræde.

”Jeg tror, der er langt færre ledere, som har den menneskelige interesse, empati og lyst, end der er brug for. Det er meget lettere at finde de gængse ledelsestyper,” siger han.



Publikum får nu mulighed for at følge med i havens avls- og gennudsættelsesprojekt for klokkefrøer. En idé medarbejderne fik og selv førte ud i livet.



"Man kan sagtens som leder have brug for struktur og samtidig slippe medarbejderne løs"

Steffen Stræde

"Man bliver nødt til have en grundlæggende interesse i de mennesker, man arbejder sammen med, og sørge for, at de får de bedste muligheder for at udvikle sig. Hvis man inde i hjertet er sådan en McKinsey-konsulent, så tvivler jeg på, man kan tage et kursus, der kan transformere en."

"Vi er så heldige at leve i den del af verden, hvor folk har størst tillid til hinanden. Det er helt vanvittigt, vi ikke udvikler ledelse baseret på det. Mange af de bureaukratiske systemer, vi skaber, har den stik modsatte effekt. De bygger på mistillid."

Selv værdibaseret ledelse, der implementeres i den bedste mening, ender alt for ofte med at udvikle sig til bureaukratiske systemer, mener Steffen Stræde.

"Jeg har selv tidligere kørt den model, hvor man bygger sin ledergruppe op, og så kører vi over i en værdiprocess, og så vision og mission, og så strategi og handlingsplan og hele den mølle. Det kan måske være fornuftigt nok. Men tænk på, hvor mange kræfter der er brugt på at finde tre-fem værdiorde til virksomheden, og hvad det så bliver brugt til, og hvor lidt det flytter," siger han, og synes i øvrigt, det er problematisk, at strategier som regel udarbejdes af en lille gruppe ledere.

"Tror man mest på, at en lillebitte delmængde i en virksomhed, der tilbringer tre dage på Sørup Herregård, har det bedste bud på, hvor virksomheden skal hen? Eller tror man på, at medarbejdere, der har passion og tillid til hinanden, luft og råderum, kan flytte virksomheden i en lige så kvalificeret retning? Jeg tror på det sidste. Det betyder selvfølgelig, at det er svært at sige, hvor man ender, men det må man lære at leve med. For hvor ofte rammer vi egentlig de forkromede mål, vi sætter os på Sørup Herregård? Det gør vi jo aldrig. Og hvis vi alligevel ender nogenlunde samme sted, som en mere naturlig udvikling fører til, er det jo spild af kræfter at dænge det hele til med systemer og begrænsninger," siger han.

"Vi ender ofte med, at succeskriteriet er, hvor gode vi er til at opfylde de målsystemer, vi selv laver. Men de er jo arbitrære. Det var jo bare dem, vi opfandt, lige præcis på det tidspunkt vi var på Sørup Herregård. De er lige så meget trukket ud af skyerne som alt muligt andet," tilføjer han.

Fra MBA til empati

Steffen Stræde har tidligere været forsigtig, når han blev spurgt om hans form for ledelse ville fungere i andre virksomheder. Men jo flere erfaringer han har gjort sig, jo mere overbevist er han om, at det handler om en grundlæggende tilgang til mennesker, som kan bruges næsten alle steder.

"Det er klart, at der er nødt til at være systemer, regler og procedurer på et atomkraftværk. Men de fleste organisationer og virksomheder kan jo godt leve med, at der indimellem sker fejl. Vi skal bruge den sunde fornuft. Vi er kommet for langt ud i at monitorere og dokumentere ting, som vi godt ved spiller eller ikke spiller. Jeg kan jo allerede nu se helt konkrete beviser på, at den her tilgang giver billigere og mere begavede løsninger," siger han.

Særligt i det offentlige mener han, der eksisterer et kæmpe potentiale for nye innovative løsninger, hvis meget af bureaukratiet blev ryddet af vejen, og der blev indført en mere tillidsbaseret form for ledelse.

"Vi har skabt en kultur, hvor den enkelte reelt ikke har fuldmagt til at træffe beslutninger. Man har en opgave, som der er nogle andre, der overvåger resultatet af, og så kommer hele den der *cover my ass*-tænkning – og det er jo gift. Men udviklingen kan kun komme et sted fra, og det er, at toppen begynder at slappe mere af, har tillid til den enkelte medarbejder og accepterer, at der bliver lavet fejl."

Han ved godt, at nogle vil opfatte hans ideer som langhårede og tro, at hans ledelse bærer præg af kaos. Men sådan er det ikke, understreger han.

"Til hardlinere vil jeg sige, at denne type ledelse kræver, at vi har 100 procent styr på forretningen. På den helt grundlæggende økonomi. Vi laver fuldt regnskab hver eneste måned og laver flotte overskud – lige nu tegner det til, at vi laver publikumsrekord i hele Zoos historie." ■

A portrait of Steffen Stræde, a man with short brown hair and a beard, smiling. He is wearing a dark green jacket over a light blue and white striped shirt. The background is a blurred indoor setting with wooden beams and a giraffe sculpture. A name tag on his jacket reads "Steffen Stræde Adm. direktør".

BLÅ BOG: STEFFEN STRÆDE

- 47 år. Forstkandidat fra Landbohøjskolen og ph.d. i naturressourceforvaltning. Efterfølgende har han suppleret sin uddannelse med flere lederkurser, bl.a. på INSEAD.
- 2012- adm. direktør Zoologisk Have København
- 2008-2012 adm. direktør A.C. Schmidt A/S
- 2003-2008adm. direktør Knuthenborg koncernen
- 2000-2003afdelingschef Rambøll
- Tidligere projektleder i henholdsvis WWF Verdensnaturfonden og Danida.



Motion er **BIG BUSINESS**

Vi løber, cykler og svømmer – helst i flok. Folkelige motionsevents boomer.

Af Lars Andersson, freelancejournalist / Foto Jens Dresling/Polfoto

Vi løber, cykler, ror, svømmer, danser og bevæger os som aldrig før – og helst i flok. Siden 2008 er antallet af motionsløb fordoblet, og antallet af deltagere er steget med 30 procent. ”Der er generelt sket en eksplosion i idrætsdeltagelsen på det individuelle plan. Det har betydet, at der er kommet stadig flere events og stadig flere deltagere, siden man for første gang hørte om jogging og motion i 1970’erne. Men det har også medført en stadig mere intens kamp om kunderne. For det er jo de veluddannede og velhavende, der motionerer mest, og de er attraktive for medier og firmaer,” siger Henrik H. Brandt, direktør i Idrættens Analyseinstitut, der følger sports-, motions- og events-markedet intenst.

Benhård udskilning

Et sammenrend af idrætsorganisationer, kommuner, regioner, kommercielle eventmagere, sponsorer, udstyrsleverandører og medier har derfor i disse år fået øje på motionsbevægelsens masseevents som et område med købestærke voksne mennesker, der er villige til at lægge rigtig mange penge for at realisere sig selv. Men samtidig ændrer markedet sig med stadig større hast – og vinderne i kampen om deltagere, opmærksomhed og omsætning kan hurtigt ryge af sadlen, hvis de ikke formår at produktudvikle og levere varen. Det har man eksempelvis set hos Marselis-løbet i Aarhus, der på få år er gået fra cirka 20.000 løbere og cyklister til under det halve.

”Det er et benhårdt udskilningsløb på kreativitet, strategier og markedsføring, hvor traditionelle aktører som foreninger udfordres af nye kommercielle aktører på kompetencer og udvikling. Det gælder om at kunne fortælle den gode historie til de potentielle deltagere, lige som på musikfestivaler,” fastslår Henrik H. Brandt.

En af dem, der har formået det, er Sparta. Atletikklubben er gået fra nul ansatte, et maratonløb med 700 deltagere og et kvindeløb med 300 deltagere i 1980. I dag har Sparta ti fuldtidsansatte og 15 løb over 21 løbsdage, heriblandt så eksponerede begivenheder som Copenhagen Marathon og DHL-Stafetten, anno 2013.

”Motionsløb har oplevet en drastisk eksplosion fra 2005 med stigninger i antallet af løb på omkring 20 procent om året. Der er kommet mange aktører ind på markedet – også selv om interessen fladede ud i 2010. Men både i 2012 og 13 holder vi dog niveauet her hos Sparta,” siger Dorte Vibjerg, direktør i Sparta.

”Det kræver, man holder fast på kvalitet og ekspertise, hvis man vil begå sig. Samtidig er det et meget svært marked at læse. Man skal ikke tro, fordi man laver en tv-reklame, så kommer der en masse mennesker. Man skal fange tidens trend,” erklærer direktøren.

Så mange er aktive i idræt/motion – voksne – i %:

1964:	15
1975:	29
1987:	42
1993:	47
1998:	50
2007:	56
2011:	64

Så mange % har dyrket Jogging/motionsløb siden 1964:

1964:	Ingen tal
1975:	3
1993:	9
1998:	15
2002:	18
2004:	16
2007:	25
2011:	31

Kilde: Danskernes motions og sportsvaner 2011 – Idrættens Analyseinstitut, 2012.



Voldsomme vækstrater

Der findes ingen samlet opgørelse over, hvor mange kroner de store danske motionsevents genererer, men alene Sparta omsætter for 40 millioner kroner om året – og dertil skal lægges den afledte omsætning på diverse idrætsudstyr osv. Sportsbranchens Leverandørforening anslår, at man – trods krisetider – oplever vækstrater på tre til fire procent årligt i øjeblikket – og den stigning var vel at mærke langt større før krisen.

”Sport og motion er blevet et signal om, hvem man er som menneske. Vi fortæller, hvem vi er via tøj og bestemte brands. Derfor er motionsevents – og dermed udstyr – attraktive,” mener Preben Boas, direktør i Sportsbranchens Leverandørforening.

Den trend har kommercielle aktører også for længst opdaget. Således har eksempelvis Sparta oplevet et yderst succesrigt samarbejde med Nykredit om Copenhagen Marathon – og den tendens styrkes år efter år.

”Motion er en mulighed for virksomheder for at associere sig med en platform med positive værdier. Samtidig er det et sponsorat med mulighed for aktivering både internt og eksternt. Tænk blot på løbefora, træningsprogrammer med mere,” forklarer Thomas Badura, direktør i analysefirmaet SponsorPeople, og fortsætter:

”Det bliver så endnu mere attraktivt med et navnesponsorat. Det giver kendskabsgrad og medieeksponering, som vi ser det ved Copenhagen Marathon. Så har man muligheden, bør man overveje det. Men man skal regne med, at et motionsponsorat tager længere tid end et elitesportssponsorat.”

Knap så positiv er en af elitesportens store aktører, Arbejdernes Landsbank, der bl.a. sponsorerer Superligaen og FC Nordsjælland i fodbold og kvindelandsholdet i håndbold.

”Det er et svært set up. De løber én gang, og man møder dem én gang. Det er svært at give dem et link til bankens værdier så hurtigt,” udtaler Lisbeth Holm Benattia, marketingschef i Arbejdernes

Landsbank, der dog alligevel sponsorerer VM i halvmaraton 2014, hvor 25.000 motionister løber med i Københavns gader.

Foreningerne overlever

Trods skepsis er motionsmarkedet vokset og vokset, og det fortsætter, mener Henrik H. Brandt:

”Det ligger i tiden. Men det er ikke længere idealistisk. Det er et hårdt marked om penge og brands,” siger han.

Han spår en yderligere kommercialisering med internationale rettighedshavere til serier af større og prestigefulde ’kædeevents’ for motionister:

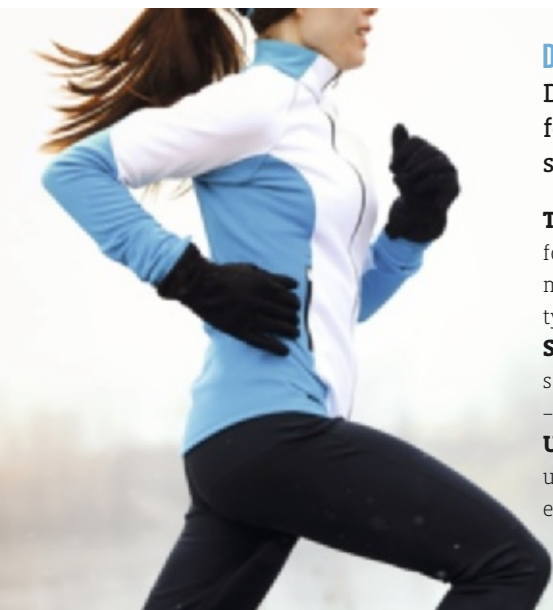
”Det ser man eksempelvis i triatlonsportens KMD Challenge. De arbejder professionelt med kommunikation og markedsføring og tilbyder dermed sponsorerne en enorm grad af fleksibilitet og tilpasning til deres strategiske behov.”

Samtidig fortsætter en skov af foreningsdrevne motionsevents dog med at leve, endda ganske godt. Lige som – paradoksalt nok – lokale motionsevents i bolig- og naturområder, der markedsføres via sociale medier, vokster voldsomt. Den organiserede idræt frygter da heller ikke lige frem konkurrencen fra de kommercielle aktører:

”Hvis forretningen bliver styrende, så stopper de frivillige. Og så kan man ikke gennemføre de her store motionsevents på økonomisk forsvarlig facon. Så jeg tror på, at den foreningsbaserede del vil stå med de fleste arrangementer – også i fremtiden,” erklærer Niels Nygaard, formand for Danmarks Idrætsforbund.

Hvad enten de kommercielle aktører eller foreningerne sejrer, står en vinder allerede klar ved startsnoren:

”Fremtidens aktive motionsudøvere vil kunne vælge mellem stadig flere attraktive events med en klar profil og bevidsthed om, at kvalitet i motionsoplevelsen er et krav, hvis man i længden skal overleve på markedet,” opsummerer Henrik H. Brandt. ■



Den danske løber

Den danske motionsløber kan inddeles i 5 forskellige løbere. Karakteristisk for alle løbetyper er dog: De er stolte over at være løber (83 %), betragter sig selv som løber (83 %) og identificerer sig med andre løbere (67 %):

Traditionsløberen: Løber primært for fornøjelsen ved løb i sig selv. Typisk flere mænd end kvinder i denne gruppe – og typisk over 40 år.

Socialløberen: Fornøjelsen plus det sociale element. Flere kvinder end mænd – og specielt udbredt blandt ældre løbere.

Udfordringsløberen: Løber for at udfordre og forbedre sig selv. Flere mænd end kvinder – typisk under 40 år.

Selvorganiseringsløberen: Løber, fordi det er en let måde at være aktiv på i en travl hverdag. En del flere mænd end kvinder – udbredt blandt unge voksne under 40 år.

Sundhedsløberen: Løber for sundhedens skyld. En del flere kvinder end mænd – alle aldersgrupper.

Kilde: Peter Forsberg: Motionsløbere i Danmark. Portræt af danske motionsløbere. Idrættens Analyseinstitut, januar 2012.



JORDEN RUNDT

Af Peter G. H. Madsen



Spanien er tilbage

Foto: Shutterstock

I de senere år har Spanien næsten udelukkende tiltrukket sig omverdens interesse på grund af landets miserable økonomi. Men nu er landet tilbage i bedre form. Siden nytår er det lokale aktieindeks steget med cirka 21 procent. Det er i skrivende stund en tand bedre, end det er gået for både det danske, det tyske og det amerikanske aktiemarked. Samtidig er realøkonomien i bedring, og bruttonationalproduktet er steget to kvartaler i træk, mens den spanske regering låner til renter, der på korte lån er tilbage på niveau med, hvad de var, før krisen satte ind. Og for det ikke skal være løgn, så er situationen for de ellers så trængte spanske banker, der tabte milliarder på det overophedede boligmarked, nu så god, at Tristan Cooper, der er analytiker hos Fidelity Worldwide Investment, udtaler til den spanske avis El País, at ”de spanske banker, efter deres hårde diæt, nu er i bedre form end deres europæiske kolleger.”

Bulgarske børn passes mest



Foto: Shutterstock

Hvis institutionslivet er børns pendant til voksnes arbejdsliv, har mange børn en ganske lang arbejdsuge. Det fremgår af data, som EU's statistiske kontor Eurostat har gravet frem. Hårdest har de bulgarske børn det. I gennemsnit passes de bulgarske børn over 3 år, der vel at mærke passes uden for hjemmet, 40 timer om ugen. Vi halter dog ikke langt bagefter i Norden. På Island er børnene i institution 37 timer om ugen. I Danmark 34 timer og i Sverige 33 timer ifølge Eurostat. I den anden ende af skalaen finder du Schweiz, Irland og England, hvor børnene i snit er i institution omkring 20 timer ugentligt. Ikke overraskende er det også lande, hvor mange kvinder er hjemmegående eller på deltid.

USA'S GÆLD VOKSER MINDRE

Oven på de seneste ugers debat om et højere amerikansk gældsloft er det svært at forestille sig, at der er noget godt at sige om den amerikanske statsgæld. Men faktisk går det hastigt i den rigtige retning. Hvor staten i 2012 brugte 1.087 milliarder dollar mere, end den fik ind gennem skatter og afgifter, så lød overforbruget i det netop afsluttede budgetår kun på 680 milliarder dollar – svarende til 4,1 procent af USA's bruttonationalprodukt. Det skriver avisen Washington Post. Indrømmet, det er stadig rigtig mange penge, men det er dog et fald i underskuddet på hele 37 procent. Baggrunden for faldet er blandt andet, at USA bruger færre penge i Afghanistan, at bedringen af økonomien sender udgifterne til arbejdsløse ned og – ikke at forglemme – de automatiske besparelser, der blev vedtaget i forbindelse med forhandlinger om hævelsen af gældsloftet i 2011. Det faldende underskud har imidlertid allerede fået nogle økonomer til at advare om, at en yderligere opstramning i det statslige forbrug kan ødelægge det spirende opsving i USA.

Det offentliges popularitet

Noget kunne tyde på, at krisen i Sydeuropa ikke har været god for synet på den offentlige sektor i de pågældende lande.

Hvor godt synes du, at den offentlige sektor er drevet i dit land?

TYSKLAND	73	POLEN	30
DANMARK	71	SPANIEN	17
ØSTRIG	69	PORTUGAL	16
SVERIGE	66	ITALIEN	14
ENGLAND	45	GRÆKENLAND	6
FRANKRIG	39		

Kilde: Eurobarometer



Ledelse tilbage til rødderne

Vi fungerer bedst i små uformelle grupper

Alt for mange ledere mislykkes, fordi nutidens organisationer er blevet for avancerede til menneskets stenalderhjerne. Det mener den anerkendte hollandske evolutionsforsker Mark van Vugt, som foreslår, at ledelse vender tilbage til rødderne.

Af Annetette Schultz Jørgensen, freelancejournalist / Illustration Mikkel Henssel

Hvor langt de fleste ledelseseksperter i dag konkurrerer om, hvem der med størst klarhed kan se ind i fremtiden og forudsige kommende ledelsestrends, anbefaler den hollandske evolutionsforsker Mark van Vugt det stik modsatte. Nemlig at vi vender blikket så langt bagud som muligt, mere præcist to millioner år, til livet på den afrikanske savanne. Det var nemlig her homo sapiens gjorde de første erfaringer med livet i grupper, og her kimede blev lagt til den oprindelige form for ledelse. Den som vi har praktiseret det meste af vores eksistens, og som stadig passer bedst til de menneskelige behov.

”I langt den største del af menneskets levetid har ledelse været langt mere uformel, egalitær og demokratisk, end vi oplever i dag. Den har været udøvet i små grupper og aldrig været en permanent titel, som man kunne besidde hele livet. Det er den form for ledelse, vi er indrettet til, og som stadig passer bedst til vores psyke. Og derfor også den man bør efterstræbe, hvis man vil skabe bedre vilkår for ledelse i dag,” siger Mark van Vugt, professor i psykologi på VU University Amsterdam, research associate på Oxford Universitet og en af tidens førende autoriteter inden for ledelse set fra et evolutionært perspektiv.

Moderne organisationer for avancerede

Van Vugt udgav sidste år bogen *Selected: Why some people lead, why others follow and why it matters*. Her beskriver han, hvordan ledelse blev udøvet i sin helt oprindelige form af homo sapiens, hvilke fundamentale ledelsesbehov vores instinkt stadig er indrettet efter, og hvorfor samme naturlige ledelse efter hans mening har alt for svære vilkår i dag.

”Kigger man på menneskets evolution, så har vores hjerne ikke udviklet sig ret meget siden jæger-samler stadiet for to millioner år siden. Men det har de sociale grupper, som vi arbejder indenfor imidler-

tid. Altså vores arbejdspladser. Faktisk har vi fået skabt nogle organisationer, der er blevet så avancerede, at de er ude af trit med vores oprindelige behov,” siger den hollandske professor.

Vi er skabt til at arbejde i små uformelle grupper

I bogen argumenterer Mark van Vugt for det, han kalder for *Mismatch-hypotesen* mellem menneskets hjerne og moderne organisationer. Og kapitel for kapitel beskriver han, hvordan arbejdspladser er begyndt at hægte de menneskelige behov af, og hvilke negative konsekvenser det har fået. Et af de områder er organisationers størrelse.

”Vores forfædre har i millioner af år levet i små tætte familieknyttede grupper på max 150 mennesker, hvor alle kendte hinanden godt. Det er det antal mennesker, vores hjerner er udviklet til at kunne rumme. Desværre har kravet om stordriftsfordele i den moderne verden tilsidesat det behov, fordi det økonomisk er en fordel med større enheder, selv om det ikke er naturligt for os. Det er derfor ikke noget tilfælde, at undersøgelser i dag dokumenterer, at medarbejdere trives bedst i små organisationer, og at for store arbejdspladser virker fremmedgørende og demotiverende på mange,” siger evolutionsforskeren.

Han fortæller videre, at leveformen i små grupper betød, at forholdet mellem gruppens ledere og beboere var stærkt uformelt og tæt. Hvilket betyder, at vi som individer i dag stadig er udstyret med et ønske om at være tæt på vores ledere og kende dem. Og forklarer mange menneskers overdrevne nysgerrighed efter at kende lederes og kendte personligheders private forhold, selv om det egentlig er irrelevant. Vi er nemlig fra naturens ånd indstillet på at kende de personer, som vi skal følge og arbejde under.

”Men også det er et basalt behov, som har det svært i kæmpe organisationer i dag, hvor den topleder, der udstikker retningen, befinder sig så langt fra medarbejderne, at det er umuligt at opnå en

personlig relation. Og også det strider mod vores natur og er med til at fremmedgøre folk i for store organisationer i dag,” siger van Vugt.

Ledelse var oprindelig egalitær

Et andet markant træk for ledelsesstilen på savannen var ifølge van Vugt, at forholdet mellem lederen og resten af gruppen var langt mere lige, end det er i dag. Livet i stenalderen handlede primært om overlevelse, og eksistensen afhang af, om gruppen hjalp hinanden. Lederen var derfor tvunget til at dele byttet ligeligt imellem alle. Hvis ikke han gjorde det, risikerede han udstødelse og ville ikke selv kunne overleve.

”Relationen mellem ledere og deres følgere har i det meste af vores eksistens været udpræget lige. Magt og ulighed opstod først sådan rigtigt med landbrugssamfundet for 13.000 år siden, og er derfor meget nyt i menneskets historie. Først dér blev det muligt at akkumulere ressourcer og velstand og skabe den forskel på rig

var nødt til at tage tæten, når forskellige opgaver skulle løses. Det havde to afgørende konsekvenser. Den ene var, at det var gruppens medlemmer, der valgte den, man mente, var bedst egnet til at gå forrest. Den anden var, at samme person aldrig var leder i lang tid af gangen. Det var bestemt af opgaven og situationen,” siger van Vugt og forklarer, at ledere altså blev valgt demokratisk, og at titlen aldrig var permanent.

To forhold som i hans øjne også står i skærende kontrast til moderne arbejdspladser, hvor ledere udpeges af toppen og kan beholde titlen, så længe de - og deres overordnede - ønsker det.

Vi skal genoverveje vores ledelsesform

Han understreger, at hans ærinde med bogen ikke er at skruer tiden to millioner år bagud, og at han på ingen måde ønsker, at vi som mennesker skal tilbage til stenalderens utrygge og barske vilkår. Men skal vi skabe større glæde og trivsel på dagens

"Faktisk har vi fået skabt nogle organisationer, der er blevet så avancerede, at de er ude af trit med vores oprindelige behov"

Mark van Vugt, professor

og fattig, som vi kender i dag. De enorme magt- og lønforskelle, vi har i moderne organisationer i dag, er derfor helt ude af trit med vores menneskelige instinkt og skaber i mine øjne et stort mismatch mellem det, vi er født til og de vilkår, vi alligevel har skabt for os selv,” siger den hollandske professor.

Gruppen valgte lederen

Endelig peger han på udvælgelsen af ledere, som endnu et misforhold mellem gruppelevet på savannen og det i organisationer i dag.

”Udvælgelsen af ledere har i næsten hele vores historie været demokratisk. Den eneste grund til, at ledelse overhovedet opstod, var, at livet i grupper krævede større koordination, hvilket betød, at nogen

arbejdspladser, mener van Vugt ikke desto mindre, at det er bydende nødvendigt, at vi tager mere hensyn til vores oprindelige behov.

”De sociale grupper, vi arbejder i i dag, er topstyrede og hierarkiske, og forholdet mellem ledere og medarbejdere er dybt formaliserede, upersonlige og distancerede. Men masser af undersøgelser dokumenterer, at mange mennesker ikke fungerer optimalt i disse sammenhænge. Hvis vi vil skabe bedre arbejdspladser, mener jeg derfor, at vi bør træde et skridt tilbage og være langt mere bevidste om vores rødder og basale behov. Og på den baggrund genoverveje, hvordan ledelse og arbejdspladser egentligt bør skrues sammen,” slutter den hollandske professor. ■

Fremtidens velfærdssamfund starter med en ny dialog med borgerne

Af Christian Bason, innovationschef, MindLab og Jesper Christiansen, forskningsleder, MindLab



Hvordan kan vi skabe bedre løsninger, der virker for borgerne, og samtidig bruge vores sparsomme offentlige ressourcer mere effektivt? Det er et spørgsmål, som mange offentligt ansatte stiller i disse år.

I begyndelsen af september inviterede vi i MindLab derfor knap 100 embedsmænd, eksperter og beslutningstagere fra ind- og udland til en konference for at drøfte, hvilke tilgange der kan imødekomme udfordringen. Et af deres centrale bud var, at vi har behov for en ny systemopfattelse, der muliggør nye dialoger mellem borgere, fagprofessionelle, embedsmænd, politikere og samfundets andre aktører.

Offentlige indsatser er ude af trit med borgernes virkelighed

Der er et voksende mismatch mellem, hvad det offentlige tilbyder, og hvad et stigende antal borgere har brug for. For eksempel er mange offentlige systemer på beskæftigelses- og socialområdet ude af trit med enkeltpersoners og familiers virkelighed, fordi det sjældent handler om at løse isolerede problemer inden for den enkelte faglige eller organisatoriske silo ved at levere service til borgerne.

Drøftelserne på vores konference pegede på, at det snarere handler om at koordinere en samlet systemisk indsats, hvor der lyttes, skabes tillid, opbygges relationer og ressourcer og understøttes en proces, hvor borgeren eller familien får mulighed for at forandre egen situation til det bedre.

På vej mod relationsbaseret velfærd

Hvad karakteriserer de greb i skabelsen af fremtidens velfærdssamfund, hvor det er

relationer, som er i centrum, snarere end bestemte ydelser, procedurer eller organiseringer?

For det første er der behov for en *ny balance* i vores offentlige styringsmodeller mellem de gode elementer, vi i dag kender, og nye tilgange, som kan muliggøre et styrket fokus på relationer, processer og forandringer. Den tidligere leder af det canadiske embedsværk Jocelyne Bourgon påpeger, at de udfordringer, som den offentlige sektor står overfor, nødvendigvis må mødes ved at reformere den måde, det offentlige bliver administreret, ledet og udviklet. Hun illustrerer, hvordan man kan kombinere traditionel offentlig styring med fokus på kontrol og forudsigelighed med tilgange, som med borgeren i centrum giver plads til en større åbenhed, fleksibilitet og mangfoldighed af løsninger.

For det andet er der brug for at introducere *nye principper*, som kan bringe ledere og medarbejdere på sporet af den nye velfærdssamfund, og som kan være pejlemærker i deres arbejde med at realisere den i praksis. I Danmark søger Odense Kommune eksempelvis at adressere den nye virkelighed ved at ændre de rammer, man udvikler velfærd indenfor. I Odense har man blandt andet fokus på, hvordan man gennem *partnerskaber* med en bred vifte af interessenter kan udvikle velfærd *sammen* med borgere snarere end

til dem. De er også optagede af *empowerment* og ser på, hvordan man kan støtte udviklingen af livskvalitet på borgernes egne præmisser, så borgerne i mindre grad får brug for offentlige ydelser. Endelig udforsker de med begrebet *selv-aktivering*, hvordan kommunen over tid kan forbedre sin indsats via løbende læring, udvikling og tilpasning.

Fremtidens velfærdssamfund skal opdages

I MindLab er det vores erfaring, at den nye velfærdssamfund ikke blot kan "implementeres" på basis af andres principper og praksisser. Det er snarere en størrelse som skal opdages af de mennesker – ledere, medarbejdere, partnere, borgere – som skal tage ejerskab til den, og som skal stå for den nye daglige drift.

Der findes nemlig ikke én model for relationsbaseret velfærd. Modellen skal finde sin form ud fra den konkrete kontekst, som velfærden skabes i og gennem en ny dialog med de mennesker, den i sidste ende drejer sig om. ■

MindLab er en tværoffentlig innovationsenhed, som er ejet af Erhvervs- og Vækstministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Undervisningsministeriet og Odense Kommune. Konferencen "How Public Design?" blev afholdt d. 2.-3. september 2013.

"Der er et voksende mismatch mellem, hvad det offentlige tilbyder, og hvad et stigende antal borgere har brug for"

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

Min. 4 vær. rækkehus eller stuelejlighed – evt. lille have

Vi er et ægtepar på 56 og 62 år, som søger bolig gerne i Gladsaxe, Kongens Lyngby, Hellerup, Gentofte mm. senest 15. januar 2014. Kontakt kbr11@live.dk Telefonnr.: 29210031

Roligt par søger lejlighed i København

Lejlejlighed søges i København. Indflytning snarest muligt. Jeg arbejder som AC-fuldmægtig på CBS, og min kæreste studerer statskundskab på Københavns Universitet. Vi er i slutningen af tyverne, rolige og ikke-rygere. Kontakt kkhoeier@yahoo.dk Telefonnr.: 22409610

Lejlighed søges pr. 1.7.2014

Da jeg opsiges pr. 1.7.2014, søger jeg allerede nu efter nyt lejemål. Jeg læser Hum.Bach på RUC og fortsætter med en kandidat inden

for Psykologi. Er 33 år, ansvarlig og pålidelig. Økonomien sætter jo desværre nogle begrænsninger, men ved at være ude i god tid, så håber jeg, det bliver muligt. Prislejet skulle gerne være mellem 4-5.000 kr./pr md. inkl. forbrug (det er nok mest realistisk, at det nærmer sig de 5.000 kr.), men den må selvfølgelig gerne være billigere. Minimum 39 m2. Alle brokvartererne, Amager. Kontakt jerikj@ruc.dk

Lækker lejlighed i Torshavn (Færøerne)

Lækker 6 personers lejlighed kan lejes i Torshavn (Færøerne) Se www.theatlanticswan.com for mere information. Kontakt lilian@rfbo.dk Telefonnr.: 21267311

Rummelig og overkommelig lejlighed i Skåde Bakker (Aarhus)

4 værelses møbleret lejlighed med stort køk-

ken/alrum med udsigt over Århus havn. Lejligheden har en overdækket altan med mulighed for grill og rygning. Det er ikke tilfældigt at ryge i lejligheden. Lejligheden er velegnet både til en familie og som delejlighed. Marselissskoven og stranden er inden for gåafstand. Lejligheden ligger i en velfungerende bebyggelse, som er meget familievenlig. Inden for de sidste par år er der etableret en meget attraktiv legeplads i bebyggelsen, og der er dynger af udendørs arealer. Det nærmeste busstoppested ligger inden for 5 minutters gåafstand, bus til centrum går 2-4 gange i timen, og turen tager 20 minutter. Der er let adgang til indkøb af dagligvarer. Leje pr. måned 9.000 kr. inkl. forbrug. Depositum 18.000 kr. Lejen forudbetales for 1 måned af gangen.

Kontakt viola@ps.au.dk Telefonnr.: 30573509

Ønsker du nye udfordringer og personlig udvikling?

job.regionyddanmark.dk

Region Syddanmark

Preben Højbæk, HR-konsulent

I terapi hos chefen

I det moderne arbejdsliv er det op til den enkelte at udnytte sine ressourcer bedst muligt, og derfor retter vi vores kritiske blikke indad – med chefen som psykoterapeutisk hjælper. Men vores selvkritik er til skade for os selv og for muligheden for fremskridt, lyder det i en ny bog.



Af Mikkel Arre

Hvis du ikke er omstillingsparat, fleksibel og udviklingsorienteret, har du ikke en kinamands chance for at klare dig godt på vore dages arbejdsmarked. Hvad enten du læser jobopslag eller virksomheders værdigrundlag, står det klart, at du som medarbejder er nødt til hele tiden at være beredt på at skulle forandre dig.

Den konstatering rummer to vigtige pointer om det moderne arbejdsliv. For det første er det dig som individ og dine personlige egenskaber, der er i fokus. For det andet har kravene om omstillingsparathed og fleksibilitet intet endepunkt. Derfor er det ikke til at måle, om du lever op til dem.

”Der er ingen klare og entydige kriterier for, hvornår en medarbejder kan siges at være fleksibel, mobil, kreativ eller musikalsk nok,” skriver sociolog Rasmus Willig i sin nye bog, *Kritikkens U-vending*.

Titlen refererer til, at vi har rettet vores kritiske blikke indad. I stedet for at kritisere sociale, politiske eller strukturelle forhold gransker vi os selv.

Ifølge Willigs bog er skiftet fra samfundskritik til selvkritik sket, i takt med at individualiseringen har sat den enkeltes frie udfoldelse i centrum. Den økonomiske liberalisme er blevet et dominerende tankesæt, og det stiller krav til individet.

”Den økonomiske liberalisme fordrer, at vi skal være selvansvarlige. Vi skal effektivisere os selv og arbejde med vores indre ressourcer, så vi kan udnytte dem på bedst mulig måde på markedsvilkår,” siger Rasmus Willig.

Kort sagt er det ikke samfundets skyld, men derimod din egen, hvis du ikke lykkes. Og derfor retter vi kritikken mod os selv.

Omgivelserne bliver usynlige

Umiddelbart kan medarbejderudviklingssamtaler virke som en mulighed for, at medarbejderne kan få bedre arbejdsvilkår. I bogen beskriver Rasmus Willig imidlertid, hvordan samtalerne gør det svært for de ansatte at vende deres kritik i andre retninger end indad.

Det ligger i selve ordet, at det er medarbejderen, der skal udvikles – ikke organisationen. Og det er en samtale – ikke en diskussion.

”Man skaber en en-til-en-relation, hvor chef og medarbejder sidder alene med hinanden, og hvor medarbejderen kan bekende sine svagheder og lægge en strategi for at overkomme dem. MUS-samtalen bliver en slags terapiform, hvor arbejdsgiveren på nogle måder indtager rollen som psykolog uden at være autoriseret. Sådan kan det i hvert fald opfattes af arbejdstageren.”

MUS-samtalen sætter fokus på medarbejderen som individ, hvilket får de omgivende strukturer til at fortone sig.

Fungerer medarbejderen ikke optimalt, er det altså ikke ude i organisationen, men inde i hende selv, at forklaringen skal findes. ”Konflikterne er ikke mellem medarbejderen og nære kollegaer eller ledelsen, men med den enkelte medarbejders eget indre,” som det lyder i Willigs bog.

Selvkritik slider på selvet

I og med at individet er i centrum, indtager forskellige psykologiske perspektiver en nøglerolle i moderne ledelse. Positiv tænkning og anerkendende ledelse er blevet redskaber, som mange chefer bruger i forsøget på at få medarbejderne til at indse og forløse deres fulde potentiale.

“Motoren for forandring skal findes i det, der ikke fungerer – ikke i et krav om at skulle omstille sig for omstillingsparathedens egen skyld”

Rasmus Willig, lektor

”Vi har bevæget os blindt ind i et nyt terapeutisk management-regime – og implementeret det alt for hurtigt – uden at spørge os selv, hvad de utilsigtede konsekvenser er,” siger Rasmus Willig.

Dem er der flere af, påpeger han. For det første udmatter det medarbejderne, at de konstant er til eksamen hos sig selv. Det er opslidende, fordi selvkritikken ikke nødvendigvis er konstruktiv. Tværtimod kan forventningen om selvansvarlighed få medarbejderne til at presse sig selv så hårdt, at det medfører skader på selvet.

”Den type selvkritik fører til stress og udbrændthed. Det har individuelle konsekvenser for dem, der bliver ramt, men det sker for så mange, at der er tale om et strukturelt problem,” siger Rasmus Willig.

Ingen dynamik uden kritik

Samtidig gør manglen på udadrettet kritik, at al forandringsparathed og fleksibiliteten har vanskeligt ved at blive omsat til egentlige fremskridt.

”Lige siden oplysningstiden har kritik altid været motoren for forandring. De her psykologiske perspektiver ekskluderer kritikken og tilskynder medarbejderne til at se positivt på tingene. Med det samme man gør det, mister organisationen sin dynamik. Det kan godt være, at det ikke har været hensigten – men det er altødelæggende for kritikken.”

Så omstillingsparathed risikerer i virkeligheden at ende med at føre til status quo?

”Motoren for forandring skal findes i det, der ikke fungerer – ikke i et krav om at skulle omstille sig for omstillingsparathedens egen skyld.”

Rasmus Willig er lektor ved Institut for Samfund og Globalisering ved RUC. Han forsker i kritik og har tidligere udgivet bøgerne Til forsvar for kritikken (2007) og Umyndiggørelse (2009).

OMTALE

SULT I PARADIS



Succes producerer magelighed. Men hvordan bevarer vi sulten, når det går godt? Hvordan skaber vi en brændende ambition, når vi ikke har en brændende platform? Eller sagt på en anden måde: Hvordan skaber vi sult i paradiset?

Gennem de seneste to år har Rasmus Ankersen rejst verden rundt for at svare på det spørgsmål. Med afsæt i imponerende historier om Apple, LEGO, Blockbuster, Manchester United, Southwest Airlines, NOMA

og Nokia lader han os i denne bog møde både dem, som tabte til mageligheden, og dem, som nedkæmpede den.

Rasmus Ankersen: Sult i Paradis. Turbulenz.

OMTALE

MANUAL TIL ET BEDRE ARBEJDSLIV



Bogen er skrevet til dig, der gerne vil have større arbejds- og livskvalitet. Mange oplever, at det moderne arbejdsliv giver udfordringer, der kan være svære at tackle, og som påvirker dem både fagligt og personligt. Denne bog hjælper dig med at danne et overblik over din arbejdssituation og giver dig de rette værktøjer til at håndtere vanskelighederne og fortsætte din udvikling.

Du kan også bruge bogen som en vitaminindsprøjtning, når du

skal til din årlige medarbejderudviklingssamtale (MUS). Og det samme kan din leder!

Marianne Boje Andersen: Manual til et bedre arbejdsliv. Frydenlund.

OFFENTLIG ADMINISTRATION

Margrethe Holm Andersen Scient.adm. Senior rådgiver Aalborg Universitet, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet (adm) 01-08-2013

Mads Dehlholm Holst Jur. Juridisk konsulent Haderslev Kommune 01-08-2013

Rasmus Tolstrup Scient.pol. teamleder Københavns Kommune, Børne- og Ungdomsforvaltningen 01-09-2013

Patrick Mark Reimers Comm. Projektkoordinator Direktoratet for Kriminalforsorgen 01-09-2013

David Andersen Scient.pol. Ph.d.-studerende Aarhus Universitet, School of Business and Social Sciences (u&f) 02-09-2013

Samo Jacob Nielsen Scient.adm. PhD Stipendiat Grønlands Universitet (ej studerende) 01-10-2013

Klavs Refstrup Comm. Kommunikationskonsulent Projektansættelse t.o.m. 31/12 Region Sjælland, Sygehus Næstved, Slagelse og Ringsted 01-10-2013

Maria Rosendahl Rosenmark Jur. Fuldmægtig Statsforvaltningen Afdeling København 15-10-2013

Mohamad Mehdi Merc.-jur. Udbudskonsulent Brøndby Kommune 15-10-2013

Signe Aaskov Kold Soc. Konsulent Varde Kommune 01-11-2013

Iben Hansen Jur. Juridisk konsulent Sønderborg Kommune 01-11-2013

Morten Eriksen Scient.adm. Analysekonsulent Vejle Kommune 01-11-2013

Natasja Uldall Svennevig Jur. Fuldmægtig, cand. jur. Finanstilsynet 01-11-2013

Christian Hansen Jur. Jurist Grønlands Selvstyre (Grønland) 01-10-2013

Lisbeth Justesen Scient.soc. It-projektleder Arbejdsmarkedsstyrelsen 01-11-2013

Nina Vasehus Scient.pol. Udviklingskonsulent Direktoratet for Kriminalforsorgen 01-11-2013

Nete Niss Scient.pol. Seniorkonsulent SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd (u&f) 01-11-2013

Sebastian Antoine Scient.pol. Udviklingskonsulent Faaborg-Midtfyn Kommune 01-11-2013

Adam Galai Scient.pol. AC-fuldmægtig Aarhus Universitet, Science and Technology (adm) 01-11-2013

Thomas Stampe Rasmussen Scient.adm. AC-fuldmægtig Region Nordjylland, Sundhed- og Sammenhæng 01-11-2013

Amarela Ljubicic Merc. Økonom Region Hovedstaden, Hvidovre og Amager Hospitaler (Syd) 01-11-2013

Anne-Mette Hvii Parsbæk Merc.-jur. Fuldmægtig Domstolsstyrelsen 01-11-2013

Jonas Schwartz Larsen Samfundsvidenskabelig Bacheloruddannelse Vikarienrende Økonomi- og udviklingskonsulent Københavns Kommune, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen 15-11-2013

Jens Bach Storgaard Scient.adm. Konsulent Aarhus Kommune 02-12-2013

Per Thygesen Christensen Jur. Fuldmægtig Styrelsen for Forskning og Innovation (adm) 02-12-2013

PRIVATE

Mette Christine Voigt Jørgensen Scient.soc. Kommunikationsansvarlig Accunia A/S 01-12-2013

Mette Søderlund Christensen Jur. Advokat Bruun & Hjejle I/S 01-10-2013

Marie Lovbjerg Jur. Advokatfuldmægtig Advokat-taktieselskabet Horten 04-11-2013

Lea Maria Nielsen Comm. HR Partner Rederiet A.P. Møller A/S 05-11-2013

Thomas Eskildsen Merc.-jur. Analytiker Jyske Bank A/S 08-11-2013

Anna Hald Thøisen HD i Afsætningsøkonomi / Udenrigshandel Intern assistent Låsepartner A/S 11-11-2013

Sarah Rosenkrands Jur. Forhandlingskonsulent DM (Dansk Magisterforening) 01-11-2013

Karina Lindvig AC-uddannelse - ej samfundsvidenskab Senior Public Affairs Adviser A.P. Møller - Mærsk A/S 01-11-2013

Nauja Ri Kofod Soc. Konsulent Genitor ApS 01-11-2013

Mogens Hartfelt Merc. Indehaver ITprojectsavings.com 01-11-2013

Natasja Espelöv Balslev Jur. Juridisk specialkonsulent Kræftens Bekæmpelse 01-11-2013

Jonas Axel Berger Scient.adm. Senior Consultant Evry Danmark A/S 01-11-2013

Astrid Engberg Kristensen Scient.soc. Head of Fundraising Capacity The Agency Scandinavia 01-10-2013

Marius Sylvestersen Scient.soc. Head of Strategic Branding Foreningen Copenhagen Cleantech Cluster f.m.ba. 01-10-2013

Rikke Camilla Christensen Jur. Chefkonsulent DI - Dansk Industri 01-11-2013

Kenneth Valeur Andersen Oecon. Konsulentdirektør Miracle Buddy Shop ApS 01-11-2013

Katrine Tørslov Thorup Jur. Advokatfuldmægtig Kammeradvokaten, Advokatfirmaet Poul Schmith 01-11-2013

Susan Bahl Scient.soc. Leder Fonden/Den selvejende institution Kammergave 01-10-2013

Søren Thorhauge HD i Organisation It-revisor Foreningen Bankdata. 01-10-2013

Shalaleh Momeni Jur. advokat Molt Wengel Advokat-taktieselskab 16-09-2013

Arendse Veirø Jur. Juridisk konsulent Dansk Sygeplejeråd 01-10-2013

Anna Helene Møllerup Scient.pol. Chefkonsulent Navigent A/S 01-10-2013

Henrik Villumsen Jur. Ejer Henrik Villumsen Consult 01-09-2013

Søren Haugaard Jensen Act. Pricing Analyst RSA Insurance 02-09-2013

Jesper Lavasani Kjær Merc. Salgskordinator KIA Import Danmark A/S 01-08-2013

Kim Thagaard Pedersen HA Leder Rederiet A.P. Møller A/S 15/11/13

Tina Overgaard Jur. Partner Genitor ApS 01/11/13

Mette Østergaard Organisationskonsulent i Danske Fysioterapeuter 15-08-2013

PRIVATE/HALVOFF. INST.

Helle Djernis Nielsen Jur. Advokat TV2/Danmark A/S 26-08-2013

Søren Frederik Bregenov Scient.pol. Konsulent KL 01-10-2013

ØVRIGE

Christian Wennecke Scient.adm. Specialkonsulent Greenland Business A/S 01-09-2013

Henrik Udsen: IT-ret

IT-ret beskriver en række af de retlige problemstillinger, som den digitale teknologi giver anledning til, herunder immaterialretten, persondataretten, e-handel og IT-kontrakter. Bogen fungerer som lærebog ved flere af jurastudierne men kan også anvendes af fagets praktikere. Bogen udgives også i en elektronisk version, der løbende opdateres.

Henrik Udsen er professor, dr.jur. ved Københavns Universitet og centerleder for Center for informations- og innovationsret.

Ex Tuto
Publishing
www.extuto.com

Fysisk bog: 704 sider, indbundet. Kr. 745,- inkl. moms
Elektronisk bog med et års opdatering: Kr. 995,- inkl. moms

INTRODUKTIONSTILBUD: Køb e-bog og fysisk bog samlet for kr. 895,- inkl. moms (under halv pris!)



* e-bogslæser ikke inkluderet



Af Mads Matzon / Foto Michael Daugaard

Zoneterapi gav job

For juristen Gitte Sauerberg udviklede en tur hos zoneterapeuten sig til et job som HR-ansvarlig i en mindre IT-virksomhed.

Hvor fik du job henne?

"I Codehouse. Det er sådan en rigtig nørdet IT-virksomhed, som laver websites for store kunder - blandt andet Pandora og LEGO. Vi er cirka 30 ansatte og ligger på Vesterbro i København."

Hvem er dine nye kolleger?

"Det er et yngre selskab, som primært er mænd. Vi er kun fem kvinder. Næsten alle er IT-folk."

Har du selv en IT-baggrund?

"Nej, det har jeg ikke."

Hvordan er det så at komme ind i det miljø?

"De er meget nørdede, og derfor har de også brug for nogen, som kan gøre tingene ikke-nørdede. De kalder sig selv nørdet på hjemmesiden, så det er ikke et skældsord. Her er selvfølgelig bordfodbold og et billardbord. Jeg sidder faktisk lige ved siden af billardbordet."

Hvilket job kommer du fra?

"Et barselsvikariat som HR-konsulent i Københavns Kommune. Inden da har jeg arbejdet meget med arbejdsret i mine tidligere jobs."

Hvordan fik du jobbet?

"Jeg var til zoneterapi, og min zoneterapeuts veninde kom tilfældigt forbi. Vi talte om, at jeg ledte efter et job, hvorefter hun sagde: 'Du kan da bare få mit'. Hun var nemlig ved at starte op som selvstændig og havde egentlig lidt dårlig samvittighed over at skulle stoppe, for hun havde været superglad for at være i Codehouse."

Hvad skete der så?

"Jeg var til møde herinde med ledelsesgruppen, og nu er jeg ansat. Jeg har hverken skrevet ansøgning eller sendt CV."

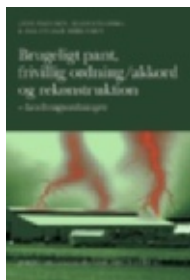
Hvad er dine arbejdsopgaver?

"Alt HR er mig - jeg er HR-afdelingen. Jeg står blandt andet for kontrakter, rekrut-

tering, personalepolitikker og strategisk udvikling, men der er også masser af mere praktiske opgaver - for eksempel julegaver til medarbejderne. Jeg sidder også med alt omkring forsikringer og aftaler om selve huset. Det er meget alsidig jura, og jeg fornemmer at alt, hvad der handler om aftaler i det hele taget, kommer snigende, nu når man har en jurist i huset. Så faktisk bruger jeg min uddannelse langt mere end tidligere og meget mere bredt."

Er der noget særligt ved, at arbejde i en mindre virksomhed?

"Jeg kommer hele vejen rundt. Det er sjovt. Og når man er et lille sted, så har man stor mulighed for at få indflydelse. Det der virkelig er fedt ved det her job, er at jeg får mulighed for ledelse, da jeg indgår i virksomhedens ledelsesgruppe. Netop på det punkt skal man som djøfer se potentialet i mindre virksomheder." ■



Brugeligt pant, frivillig ordning/akkord og rekonstruktion

– landbrugsordninger
af Jens Paulsen, Hans Engberg
& Allan Dam Sørensen

Bogen besvarer gængse spørgsmål omkring landbrugsbedrifter i økonomisk krise, herunder valg af afviklings- og/eller saneringsmodel, samt alternativer til brugeligt pant. I denne bog får du inspiration til håndtering af landbrugsordninger, hvad enten det sker med fogedrettens, skifterettens, revisorens/økonomikonsulentens, pengeinstituttets, realkreditinstituttets, advokatens eller SKATs indfaldsvinkel.



1. udgave 2013
610 sider, indbundet
Kr. 985,-
Medlemspris kr. 788,-



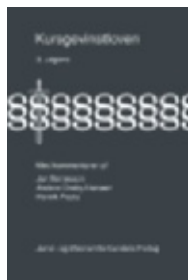
Momsfritagelsen af transaktioner inden for sundhedsområdet

i et EU-retligt perspektiv
af Karin Schwarz Revsbeck
Rasmussen

Med udgangspunkt i EU-retten indeholder denne bog en analyse af gældende ret for så vidt angår udstrækningen af momsfrigtagelsen af leverancer inden for sundhedsområdet jf. momssystemdirektivets art. 132, stk.1, litra b-e. I forlængelse heraf belyses dansk national regulering og praksis, med særlig fokus på mulige uoverensstemmelser mellem den EU-retlige og nationale regulering og praksis.



1. udgave 2013
413 sider, indbundet
Kr. 450,-
Medlemspris kr. 360,-



Kursgevinstloven med kommentarer

af Jan Børjesson, Anders Oreby
Hansen & Henrik Peytz

Kommentaren gennemgår og fortolker loven om skattemæssig behandling af gevinst og tab på fordringer, gæld og finansielle kontrakter med udgangspunkt i bekendtgørelse nr. 1121 af 14. november 2011. Kursgevinstloven omfatter bl.a. gevinst og tab ved afståelse eller indfrielse af pengefordringer, ved frigørelse for gæld og på terminskontrakter og aftaler om købs- og salgsretter.



3. udgave 2013
820 sider, indbundet
Kr. 1.900,-
Medlemspris kr. 1.520,-



Lederiets substans

Hypoteser om
lederpersonligheden

af Per Østergaard

Er lederskabet en medfødt evne, iboende kraft eller læres den gennem en struktureret udvikling og uddannelse? Ny bog tager fat på og besvarer denne klassiske problemstilling med et kig på bl.a. hypoteserne om lederens personlighed. Forfatteren gør op med den blinde tro på lederudviklingens mirakelkure og nuancerer den med en dokumenteret viden om lederpersonlighedens psykologiske substans, dens bøjelighed og rummelighed.



1. udgave 2013
128 sider, hæftet
Kr. 245,-
Medlemspris kr. 196,-



Mening i forandring

Komplekse interaktioner i arbejdslivet

af Henrik Holt Larsen
& Henry Larsen

Vi går ikke på arbejde for blot at trives – men medarbejdere, der trives, er mere robuste til at indgå i forandringer. Desværre parkeres ansvaret for trivsel ofte enten hos ledelsen eller den enkelte medarbejder. Ny bog viser en mellemvej, hvor ledelse foregår i relationer mellem mennesker og skal anskues som komplekse interaktive processer, der påvirker – og påvirkes af – forandring og trivsel. Bogen inddrager tre fortællinger fra hverdagen i danske organisationer: En offentlig organisation, en privat produktionsvirksomhed og et universitetsinstitut.



1. udgave 2013
192 sider, hæftet
Kr. 290,-
Medlemspris kr. 232,-



Frivillig ledelse

Erfaringsbaserede refleksioner, psykologiske forhold og filosofiske synsvinkler

Kim Gørtz & Mette Mejlhede (red.)

Denne antologi drejer sig om frihed, frivillighed, villighed og fri vilje med særligt hensyn tagen til ledelsesfunktionen i ens eget liv, på jobbet, i virksomheden, organisationen, blandt medarbejderne og på den store globale scene. Bogen åbner op for emner som forandring, motivation, engagement, behov, passion, lidenskab, commitment, tillid, forpligtelse, tryghed, mm.



1. udgave 2013
324 sider, hæftet
Kr. 385,-
Medlemspris kr. 308,-



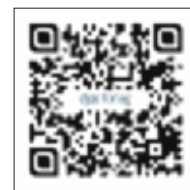
Samarbejdsdrevet innovation i bandeindsatsen

af Jacob Tofting
& Andreas Hagedorn Krogh

Hvordan kan man fremme samarbejdsdrevet innovation i den præventive del af bandeindsatsen? Denne bog giver en grundlæggende introduktion til samarbejdsdrevet innovation, som er en ny metode, der i stigende grad anvendes til at fremme offentlig innovation. Bogen præsenterer en tværgående caseanalyse, som fokuserer på de centrale faktorer i skabelsen af samarbejdsdrevet innovation i bandeindsatsen, samt en række anbefalinger til, hvordan indsatsen styrkes og forbedres i fremtiden.



1. udgave 2013
222 sider, hæftet
Kr. 285,-
Medlemspris kr. 228,-



Få direkte besked om nye udgivelser og kommende arrangementer

Tilmeld dig forlagets nyhedsservice på www.djoef-forlag.dk og få besked om nye udgivelser direkte i din inbox eller følg Djøf Forlag på LinkedIn, så er du hele tiden opdateret på de nyeste udgivelser inden for jura, økonomi og samfund, organisation og ledelse og sprog og kommunikation.

Husk at du som medlem af Djøf får 20 % på alle bøger købt på www.djoef-forlag.dk.



Scan QR-koden med din smartphone og følg Djøf Forlag på LinkedIn

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

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

Dit Djøf



Engagerede medlemmer udvikler Djøf

Resultaterne af Djøfs medlemsundersøgelse er netop offentliggjort. Det glæder Djøfs administrerende direktør, Mogens Kring Rasmussen, at svarprocenten og tilfredsheden er stigende.

Af Annette Brodersen

Er du tilfreds med resultatet af årets medlemsundersøgelse?

Ja – medlemmernes tilfredshed er steget, men et af de mest glædelige resultater er, at svarprocenten er gået op. Der er nu endnu flere medlemmer, der har valgt at bidrage til, hvordan vi i fællesskab skal udvikle Djøf. Medlemsundersøgelsen er en af de måder, hvorpå vi søger at involvere alle medlemmerne i, hvad Djøf skal være i fremtiden. Men det er blot én ud af flere. Vi afholder fokusinterview, gruppeinterview, andre interviewrunder og særlige undersøgelser af en lang række forhold. Derudover er medlemmerne i dag også involveret i store dele af vores produktion af services. Vores mentorordning bygger jo på, at medlemmer yder service, hovedparten af vores arrangementer er arrangeret af frivillige, og netværksordningerne er primært drevet af frivillige, heriblandt Djøfs internationale netværksgrupper. På den måde sker der løbende en idéudveksling og evaluering i organisationen og blandt medlemmerne om, hvad vi sammen kan forbedre.

Hvad hæfter du dig særligt ved?

Det er dejligt, at næsten alle medlemsgrupper er gået frem i tilfredshed og loyalitet, og at ingen medlemsgrupper er faldet. De mest tilfredse grupper er de helt unge erhvervsaktive og de arbejdssøgende, og det er sådan set vældig interessant, at de grupper er vores mest tilfredse medlemmer overhovedet.

Hvad er et tilfreds medlem?

Man må gå ud fra, at et tilfreds medlem er et medlem,

der oplever, at vi giver værdi for dem i forhold til deres arbejdsliv i bredeste forstand. Og at vi som organisation og som samlet medlemsgruppe er i stand til at levere noget, som vedkommende ellers ikke ville have kunnet opnå.

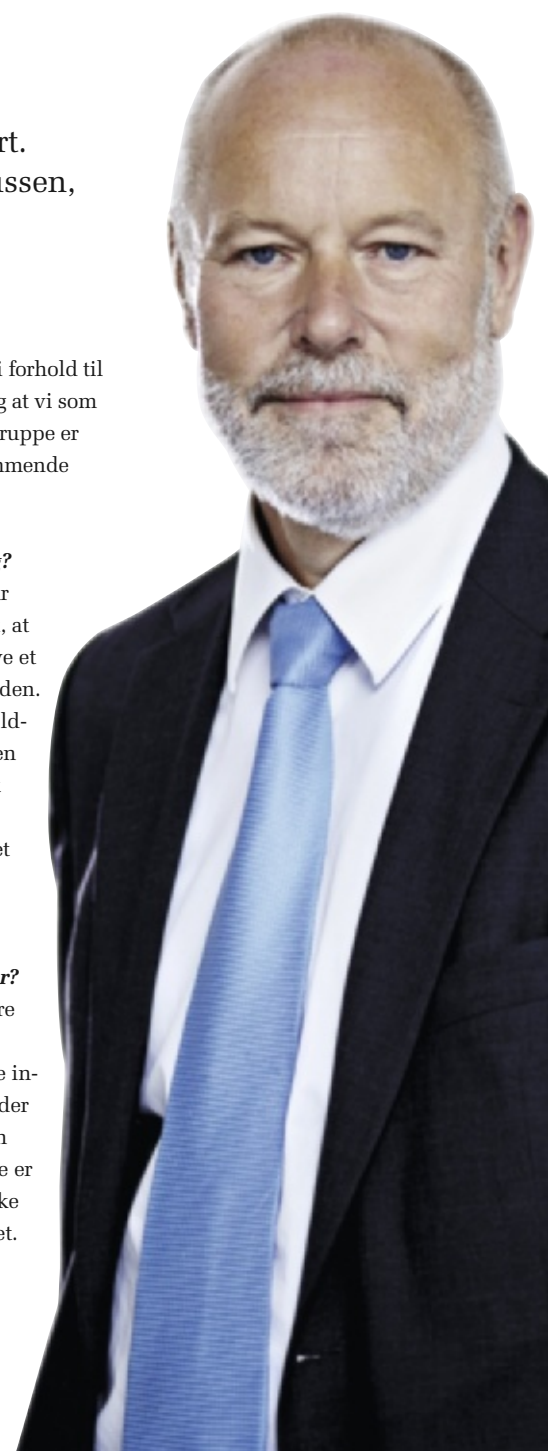
Er der noget, der har overrasket dig?

Vi er i en situation, hvor krisen nu har varet så lang tid og har bidt sig så fast, at man ikke kan fortænke nogen i at have et mørkere syn på arbejdslivet og fremtiden. Det kunne forventes også at præge holdningen til og vurderingen af deres egen organisation, og derfor har det faktisk overrasket mig lidt, at tilfredsheden med Djøf blandt medlemmerne er gået fremad.

Hvordan vil Djøf sikre medlemmernes tilfredshed fremover?

Jeg tror, den væsentligste måde at sikre stigende medlemstilfredshed på er fortsat at arbejde for, at medlemmerne involverer sig i organisationen. Det gælder vel i alle medlemsorganisationer, men helt særligt i Djøf, hvor medlemmerne er blandt de absolut mest ressourcestærke og kompetente mennesker i kongeriget.

Klik ind på djoef.dk/medlem og se Medlemsundersøgelsen 2013

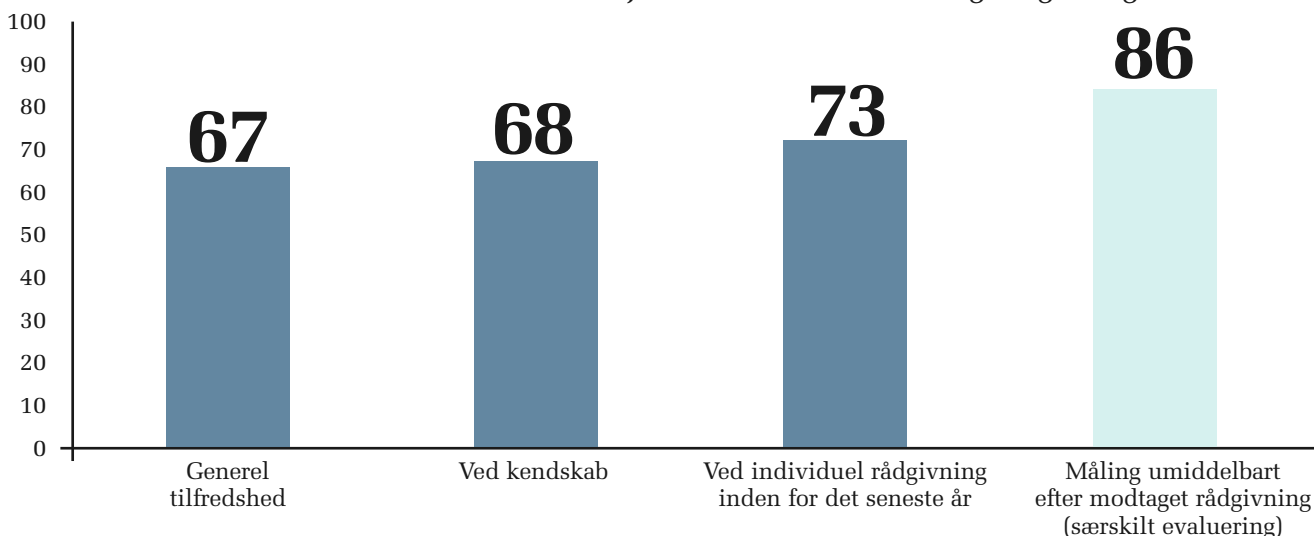


Brug Djøf og øg din medlemstilfredshed

Et nærmere bekendtskab med Djøf er en positiv oplevelse. Sådan kan man konkludere, hvis man ser på resultaterne af medlemsundersøgelsen. Medlemmer, der oplever at have et vist kendskab til Djøfs tilbud, giver både de enkelte tilbud og

Djøf en højere score end de øvrige medlemmer. Tilfredsheden er endnu højere, hvis medlemmerne har brugt et af Djøfs tilbud som fx rådgivning om løn eller karriere eller har deltaget i et arrangement, netværk eller mentorforløb.

Medlemmernes tilfredshed med Djøfs individuelle service og rådgivning



Indeks for tilfredshed
Skala løber fra 0 – 100

*Blå søjler er fra medlemsundersøgelsen.

*Grøn søjle er en særskilt tilfredshedsundersøgelse foretaget umiddelbart efter, at medlemmerne har modtaget telefonisk rådgivning i Djøf.

Deltag i en gratis karriereworkshop

Djøfs Karriere- og Kompetencecenter tilbyder gratis arrangementer inden for karriere, karriereudvikling og jobsøgning.

Effektiv jobsøgning

26. november 2013 kl. 10-15, Aarhus

Gode og effektive møder for ledere

26. november 2013 kl. 8.30-10, København

Din karriere – din fremtid

27. november 2013 kl. 17-20, København

Styr dit valg

4. december 2013 kl. 8.30-10, København

Din karriere – din fremtid

4. december 2013 kl. 17-20, Aarhus

Tilmeld dig på

djoef.dk/kurser-og-arrangementer

Køb julegaverne i god tid og få rabat

Schedule-trolley

Trolley til business- og ferierejser med hård skal i ABS. 64 cm. 4 hjul. Fås i blå eller sort. LIC-pris: 1.409 kr. Tilbud: 849 kr.



SPAR
kr. 560,-

SPAR
kr. 200,-



SPAR
kr. 90,-

Taylor's Terra Feita Portvin

2005, 75 cl. Portvin med fyldig og fløjlsblød frugtsmag. Velegnet til dessert eller 'et glas i utide'. LIC-pris: 399 kr. Tilbud: 199 kr.

Amarone DOC Classico

2005, Italien, 75 cl. Elegant amarone specielt velegnet til vildt, oksekød og ost. LIC-pris: 249 kr. Tilbud: 159 kr.

Varerne kan købes på lic.dk eller i LIC's varehuse i Herlev og Aarhus. Du skal have et Djøf Xtra Mastercard for at bruge tilbuddet. Bestil kortet på djoef.dk/mastercard



SPAR
op til
42%

Smedejernspander

i flere størrelser og farver Rustic Evolution fra OBH Nordica Spar op til 42 % på LIC's normale rabatpris.

Et medlem spørger

Jeg er blevet opsagt. Kan det virkelig passe, at jeg skal arbejde som normalt i hele min opsigelsesperiode?

Er du blevet opsagt, har du samme forpligtelser over for din arbejdsgiver i opsigelsesperioden, som du har haft hidtil. Det vil sige, at du fortsat skal varetage de opgaver, som du er ansat til. Du har dog ret til at få fri til at gå til samtaler i din opsigelsesperiode.

Nogle vil hellere bruge deres energi på at finde et nyt arbejde og er ikke interes-

seret i at fortsætte med at arbejde i deres stilling. En mulighed kan derfor være at blive fritstillet. Det vil sige, at du ikke skal møde på arbejde, men at du fortsat får din sædvanlige løn. En fritstilling beror dog på en aftale, som kræver, at din arbejdsgiver er indstillet på det. Hvis du bliver enig med din arbejdsgiver om en fritstilling, er det vigtigt, at du indgår aftalen på skrift. Hvis ikke du vil afvikle din ferie i fritstillingsperioden, er det også vigtigt, at der bliver taget højde for det i aftalen, da

din ferie ellers er varslet til afholdelse i fritstillingsperioden.

I din fritstillingsperiode har du mulighed for at søge og tage andet job. Dog må du ikke tage job i en konkurrerende virksomhed. Hvis du bliver tilbudt et job i en konkurrerende virksomhed, er det nødvendigt, at du indgår en aftale med din arbejdsgiver, da han ellers vil kunne stoppe lønudbetalingen, eller at du selv opsiges din stilling med dit almindelige opsigelsesvarsel.

Aktuelle arrangementer

Brug for whistleblowerordninger?

Der er stor fokus på whistleblowers i denne tid – fra Edward Snowden til Frank Grevil. Dette arrangement er en debat om, hvorvidt der er huller i den nuværende lovgivning, og om der er behov for en egentlig whistleblower-lovgivning.

3. december 2013 kl. 17-20.30, København



Kommerciel forståelse og rådgivning af iværksættere

Hvilken sparring har en iværksætter brug for, og hvordan kan du som rådgiver bedst hjælpe iværksætteren? Peter M. Andersen, partner hos Bech-Bruun, vil sammen med Steffen Vestergaard, regionschef fra Connect Denmark, give sit bud på succesfuld rådgivning.

28. november 2013 kl. 17.15-21.30, Aarhus

Hvor kommer pengene fra i dagens Danmark?

Mød sociolog og lektor Ole Bjerg, og deltag i dialogen om den moderne pengepolitik's store spørgsmål. Ole Bjerg vil kortlægge, hvor pengene kommer fra, hvilke faktorer der var afgørende for finanskrisens opståen, og for at undgå en gælds-krise.

25. november 2013 kl. 17-20, København

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

Diplomuddannelse i ledelse

Djøf arbejder løbende med at gøre vores diplomuddannelse så relevant for målgruppen som muligt. Her er de tiltag, vi igangsætter i 2014 for at sikre et kvalificeret og succesfuldt forløb for vores kursister:

- Chefer fra relevante djøf-arbejdspladser bidrager med cases i undervisningen
- Deltagelse i relevante djøf-arrangementer som fx selvledelse, effektive møder for ledere m.m.
- Hver enkelt kursist producerer en case-beskrivelse om en særlig udfordring på arbejdspladsen
- Vi arbejder med aktuelle artikler fra Djøfbladet og pressen samt relevante djøf-undersøgelser
- Uddannelsen finder sted på præsentable kursusejendomme.

Læs mere om Diplomuddannelse i ledelse på djoef.dk/diplom

Vælg Diplomuddannelse i ledelse hos Djøf

- Vores kursister er højtuddannede.
- De arbejder i vidensorganisationer og leder vidensmedarbejdere.
- Undervisningen tager udgangspunkt i kursisternes individuelle faglige udfordringer.





Djøfs kurser og uddannelser

Se flere på djoef.dk/efteruddannelse



"Djøf kurser og uddannelser – Altid kvalificeret"

OPI – projektledelse

Få indblik i de særlige processer og teknikker, der gør sig gældende for offentlig-private projektsamarbejder om udvikling og innovation. På kurset bliver du klædt på, så du kan skabe de bedste forudsætninger for et udbytterigt OPI-projekt, herunder viden om de væsentligste juridiske forhold og overblik over metoder til brugerinddragelse.

Tid og sted: 10.-11. marts 2014, København

Forhandleruddannelsen – bliv eksamineret forhandler

Med en forhandleruddannelse bliver du rustet til at klare alle typer forhandlinger. Vi fører dig fra A til Z, så du bliver bedre til at planlægge og gennemføre forhandlinger og opnå et bedre forhandlingsresultat. Du får løbende feedback fra underviserne, som følger din udvikling. Læs mere på djoef.dk/forhandler.

Tid og sted: opstart på grundmodulet 2. december 2013, København

Proceskonsulentuddannelsen

Bliv en bedre forandringsagent med en bred vifte af konsulentværktøjer til sikring af fremdrift, facilitering og forankring af forandringsprocesser. Du bliver klogere på din egen rolle, hvor du ofte står uden formelt ledelses- eller projektledelsesansvar, men skal gennemføre forandringerne. Uddannelsen kan afsluttes med en kompetencegivende eksamen på diplomniveau.

Tid og sted: opstart 8. januar 2014 eller 3. april 2014, København

Djøf Lederuddannelse

Djøfs nye praksisrettede lederuddannelse har fokus på træning, feedback og individuel coaching. Uddannelsen er for dig, der gerne vil komme godt fra start i lederjobbet. Du udvikler dit lederskab sammen med andre vidensledere og styrker din evne til at skabe et engageret team, der kan omsætte ambitiøs strategi til resultater.

Tid og sted: opstart 2. februar 2014, Holte

Leder uden ledelsesansvar

Ledelse er et vilkår for de fleste højtuddannede, og nøglemedarbejdere udfører ledelse uden at have titel af leder. Dette kursus gør dig i stand til at håndtere egentlige ledelsesopgaver i dit arbejde. Du lærer at tage lederskabet, så du agerer og leder i situationen i stedet for at reagere på skiftende forventninger fra omgivelserne.

Tid og sted: opstart 22. januar 2014, København

Den nye offentlighedslov – onlinekursus

I en inspirerende form får du en grundig og systematisk indføring i den nye offentlighedslov, så du får overblik over og indsigt i problemstillinger knyttet til aktindsigtsanmodninger. Du træner det, du lærer, ved at forholde dig til dilemmaer, som er indlagt i undervisningen. Dette sker sideløbende med vidensdeling og feedback fra andre kursusedtagere. Fra februar 2014

djøf

Jobunivers.dk

find dit nye job her

Søby & Partnere 4

Dansk Erhverv 7

Region Sjælland 8

... se flere jobs på jobunivers.dk

AdvoJob

Jobbørs for advokatbranchen



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

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

DANSKE
ADVOKATER

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

Outplacement

En fordel for den opsagte
medarbejder og virksomheden
Vi dækker hele landet



HEL udvikling
Outplacement siden 1991



4444 0635 • www.hel-udvikling.dk

Erik Bernskov



Alsidig akademisk medarbejder til AutismeCenter

Trives du i et job med afvekslende opgaver med hovedvægten lagt på kommunikation og økonomi? Og har du solid erfaring med administrative rutiner i en offentlig kontekst? Så er det måske lige dig, vi har behov for til en spændende nyoprettet stilling i vores administration.

Dine arbejdsopgaver vil blandt andet være sagsbehandling og korrespondance med offentlige samarbejdspartnere, økonomisupport til centerledelsen, udarbejdelse af benchmarking analyser mv.

Læs mere på job.regionsyddanmark.dk, jobnr. 156401.



AutismeCenter
Holmehøj

KØBENHAVNS UNIVERSITET



Eksterne lektorater

Institut for Statskundskab

Et antal eksterne lektorater vil være til besættelse pr. 1. februar 2014:

- Et antal eksterne lektorater til Metode
- Et antal eksterne lektorater til Sociologi

Ansøgningsfrist: 9. december 2013 kl. 24.00

Ansøgninger kan ikke baseres på dette korte opslag. Det fulde opslag kan findes på: www.polsci.ku.dk eller www.jobportal.ku.dk

www.ku.dk

midt
regionmidtjylland

Hvis man vil gå forrest, er man nødt til at være midt i det hele

I Region Midtjylland arbejder vi hårdt på at skabe et sundhedsvæsen på et højt, professionelt niveau og at levere sociale ydelser af samme format. Samtidig ønsker vi at bringe ny viden og udvikling til både erhvervslivet og den offentlige sektor. Derfor har vi brug for dygtige medarbejdere, der kan kombinere faglighed med arbejdsglæde og vil bygge bro mellem omsorg og omtanke.



midtjob
.dk

et arbejde med hjerne og hjerte

NETOP NU HAR VI MERE END 100 LEDIGE STILLINGER, BLANDT ANDET:

AC-fuldmægtig til Sundhedsplanlægning, Regionshuset Viborg.
Ansøgningsfrist 05/12/13.

AC-fuldmægtig ved Planlægning, Aarhus Universitetshospital.
Ansøgningsfrist 02/12/13.

SE ALLE LEDIGE JOB PÅ MIDTJOB.DK

Vi søger en ny vicedirektør

Vil du være med til at lede og udvikle landets største offentlige ejendomsvirksomhed og bygherre, og kan du skabe værdi for vores kunder?

Bygningsstyrelsen forsyner universiteter og statsinstitutioner med fremtidssikrede lokaler til læring, undervisning og kontorbrug. Bygningsstyrelsen er Danmarks største offentlige ejendomsvirksomhed. Vi er ca. 220 medarbejdere. Vi sørger for bygninger på godt 4 mio. m², 1.600 lejemål og projekter for ca. 14 mia. kr.

Lokaler, kontorer og forskningsmiljøer

Det er Bygningsstyrelsens hovedopgave at stille studie- og forskningslokaler og kontorlokaler til rådighed for vores kunder, bl.a. universiteterne, centraladministrationen, politiet og domstolene.

Bygningsstyrelsen løser sin opgave gennem nybyggeri og moderniseringer, ved at udleje statens ejendomme og ved at videreformidle private lejemål til de statslige institutioner.

Som en del af Klima-, Energi- og Bygningsministeriet er det styrelsens opgave at finde løsninger, der reducerer energiforbruget i bygninger og vejlede og inspirere andre med energirigtige tiltag.

Fælles ansvar og byggepolitik

Direktionen består af direktøren, projektdirektøren og den kommende vicedirektør. Direktionen fokuserer på helheder, de strategiske linjer og trækker bredt på hinandens kompetencer. Det er for hele organisationen et vilkår, at vi kun kan skabe resultater gennem tværfagligt samarbejde. Vicedirektøren vil særligt få ansvar for kundeområdet, ejendomsadministration, porteføljestyling og data, og en central rolle i forbindelse med udvikling af styrelsens byggeri.

Ved ansættelsen lægger vi vægt på, at vicedirektøren forstår de politiske dagsordener, og kan udvikle opgaveløsningen i dialog med kunder og interessenter. Derudover lægger vi vægt på, at du kan være med til at udvikle Bygningsstyrelsen som organisation og sikre en effektiv og attraktiv arbejdsplads med

et unikt fagligt miljø. Det vil være en fordel, hvis du også har indsigt i rammer og vilkår for byggeri i det offentlige.

Ansættelsesvilkår

Stillingen er klassificeret i lønramme 38 og indplaceres i løngruppe 2. Løn- og ansættelsesvilkår vil ske efter rammeaftale om kontraktansættelse for chefer, og ansættelsen sker på åremål. For allerede ansatte tjenestemænd stiles ansøgningen til Dronningen.

Bygningsstyrelsen er en styrelse under Klima-, Energi-, og Bygningsministeriet, og ansættelsesområdet vil derfor være ministeriet med tilhørende styrelser. Dit arbejdssted vil være Carl Jacobsens Vej 39, 2500 Valby.

Ansøgning og kontakt

Vil du vide mere om stillingen, kan du kontakte direktør Carsten Jarlov på tlf. 40 40 12 22. Send os din ansøgning, CV og eksamenspapirer senest fredag den 6. december 2013. Du søger stillingen ved at gå ind på bygst.dk/job/ledige-stillinger.

Når du har sendt ansøgningen, vil du modtage en kvittering indenfor 24 timer, som betyder, at vi har modtaget din ansøgning. Vi holder samtaler fredag den 13. og mandag den 16. december 2013, og forventer tiltrædelse senest den 1. februar 2014.

Mangfoldighed er et aktiv, som vi bruger i vores hverdag for at løse vores opgaver. Vi opfordrer alle interesserede uanset alder, køn, race, religion eller etnisk tilhørsforhold til at søge.



BYGNINGSSTYRELSEN

Læs mere på WWW.BYGST.DK

ADVOKATFULDMÆGTIG ELLER YNGRE ADVOKAT

Søby & Partnere søger advokatfuldmægtig eller yngre advokat. Såvel kandidater fra vintereksamen som kandidater med nogen erfaring vil blive taget i betragtning.

Vi er en advokatvirksomhed med speciale inden for entrepriseret, kontraktret, forsikringsret og garantiret. Vi rådgiver større indenlandske og udenlandske erhvervs klienter og varetager voldgifts- og retssagsbehandling.

Søby & Partnere har blandt andet været rådgivere for deltagere i store danske bygge- og anlægsprojekter og leverancekontrakter som for eksempel Storebælts- og Øresundsforbindelserne, Metroen, motorvejsudvidelser, havmølleparker og IC4-tog. Vi rådgiver også garantistil-lende banker og forsikrings selskaber inden for bygge- og anlægsvirksomhed. Vi har en række tvister, der vedrører udenlandske projekter.

Vi forudsætter gode teoretiske kundskaber og kan tilbyde et fagligt udfordrende og udviklende arbejde med selvstændig sagsbehandling og med direkte klientkontakt.

Da en stor del af sagsbehandlingen vedrører internationale forhold, lægges der vægt på gode engelskkundskaber. Kendskab til andre sprog vil være en fordel, men er ingen betingelse.

Vi tilbyder gode løn- og ansættelsesvilkår.

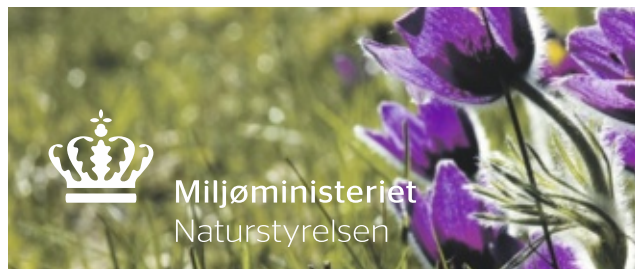
Spørgsmål til stillingen kan rettes til advokat Malene Lind Riege på telefon 33 15 80 00.

Søby & Partnere indgår i kontorfællesskab med Vester-vold Advokater. For yderligere oplysninger om os, se <http://www.sobylaw.dk>.

Ansøgning, der vil blive behandlet fortroligt, bedes vedlagt karakterudskrift og CV og sendt til:

SØBY & PARTNERE

Vester Voldgade 90
1552 København V
e-mail: ck@sobylaw.dk



Specialkonsulent til Økonomifunktionen

Er du en erfaren finanslovshaj, og brænder du for bevillingsreglerne?

Du vil primært skulle beskæftige dig med Naturstyrelsens bidrag til finansloven og bevillingsreglerne, herunder sikre udarbejdelse af finanslovsbidrag, bevillingsafregning og budgetanalyser.

Du har stort kendskab til finansloven og bevillingsreglerne.

Vi har en bred palet af bevillingstyper og spændende faglige udfordringer, engagement og gode kollegaer.

Læs mere på mim.dk

Ansøgningsfristen er søndag den 8. december 2013.

Skarp analytiker

Domstolsstyrelsens enhed for Økonomi og Analyse søger en knivskarp analytiker med en samfundsvidenskabelig baggrund til en spændende fuldmægtigstilling. Opgaverne vil især omfatte økonomistyring, selvstændigt analysearbejde, ledelsesinformation og udviklingsopgaver på domstolsområdet.

Læs hele stillingsopslaget og mere om Domstolsstyrelsen på www.domstol.dk

Ansøgningsfrist er den **4. december 2013, kl. 12.**

www.domstol.dk

Hvem er vi?

Domstolsstyrelsen er en selvstændig statsinstitution, der har ansvaret for administration og udvikling af Danmarks Domstole. Domstolsstyrelsen har ca. 85 medarbejdere og ledes af en direktør og en bestyrelse. Domstolsstyrelsen er en del af organisationen Danmarks Domstole, som har 2.500 medarbejdere.



SYDDANSK UNIVERSITET

WWW.SDU.DK/STILLINGER


► Ekstern lektor i EU-ret

Ved Juridisk Institut i Odense er 1-2 stillinger som ekstern lektor ledig til besættelse i perioden 1. februar 2014 – 31. januar 2015 i faget EU-ret.

ANSØGNINGSFRIST: 12. december 2013

Læs mere og søg stillingen på www.sdu.dk/stillinger

► Lektorat i Folkeret og International strafferet

Ved Juridisk Institut og med tjenestested i Odense vil et lektorat i folkeret og international strafferet være ledigt til besættelse 1. marts 2014 eller efter nærmere aftale.

Den, der ansættes i stillingen, skal varetage undervisning inden for relevante juridiske fag og indgå i det allerede etablerede juridiske forskningsmiljø ved Det samfundsvidenskabelige Fakultet.

Ved bedømmelsen vil der blive lagt vægt på dokumenteret forskning, formidlings- og undervisningserfaring svarende til det niveau, der kan opnås på grundlag af en tilfredsstillende gennemført ansættelsesperiode som adjunkt. Yderligere ønskes der erfaring med indhentning af eksterne midler.

Stillingen kan ikke søges på grundlag af dette opslag, som er et uddrag af det fulde opslag, der kan ses på universitetets hjemmeside.

ANSØGNINGSFRIST: 13. december 2013

Læs mere og søg stillingen på www.sdu.dk/stillinger

► Assistant Professorship in Business Administration

The Department of Border Region Studies invites applications for a position as Assistant Professor in Business Administration/Global Business Economics. The position is located in Sønderborg. The position is vacant from March 1, 2014 and has a time limit of three years.

The recently established Danfoss Center of Global Business at the Department of Border Region Studies, Faculty of Business & Social Sciences, University of Southern Denmark, Campus Sønderborg, seeks to fill one Assistant Professor position. The vision of the Danfoss Center of Global Business is to build a unique high profile, high quality research and teaching pole in the field of global business. The candidate is expected to conduct research of international standards documented through publications in international journals. Strong quantitative skills are an asset.

You cannot apply for the position based on this advertisement.

APPLICATION DEADLINE: December 6, 2013

Read more and apply online at www.sdu.dk/vacancies

► PhD position in Business Administration/Global Business Economics

The Department of Border Region Studies (IFG) at the University of Southern Denmark, Faculty of Business & Social Sciences, invites applications for a PhD position in Business Administration/Global Business Economics. The position is vacant from February 1, 2014 or soon after. The position is located in Sønderborg.

This position is one of six full-time academic positions that form the newly established Danfoss Center of Global Business (DCGB) at the Department of Border Region Studies.

The Center is co-financed by a donation from the Bitten & Mads Clausen Fund and funds from the University of Southern Denmark.

You cannot apply for the position based on this advertisement.

APPLICATION DEADLINE: December 6, 2013

Read more and apply online at www.sdu.dk/vacancies



midt
regionmidtjylland

AC-fuldmægtig

Sundhedsplanlægning, Regionshuset Viborg

Vi søger en AC-fuldmægtig til spændende planlægningsopgaver. Vi tilbyder en interessant og alsidig fuldtidsstilling i en afdeling præget af høj faglighed og godt arbejdsmiljø, tæt på den politiske og administrative ledelse.

Ansøgningsfristen er torsdag den 5. december 2013 kl. 12.00.

Se hele stillingsopslaget på www.rm.dk/job

Brænder du for økonomistyring og rapportering?

Koncernøkonomi - Aktivitet og økonomi

Vi søger en medarbejder til vores rapporteringsteam. De primære arbejdsopgaver er indenfor økonomistyring og rapportering.

Vi søger en medarbejder, der har stor interesse for økonomistyring, har gode analytiske evner og kan formidle økonomiske problemstillinger på en let tilgængelig måde. Rapporteringsteamet er et nystartet team, hvis primære opgaver er at koordinere, udvikle og udarbejde økonomi- og kvartalsrapporter, udvikle økonomistyringen, udarbejde analyser mm.

Ansøgningsfrist er 5. december 2013.

et arbejde med hjerne og hjerte

midtjob
.dk

INSTITUT FOR
MENNESKE
RETTIGHEDER

FAGLIGT STÆRK JURIDISK KONSULENT

Vi ønsker at styrke handicapteamets arbejde med at udarbejde hørings svar om ny lovgivning, større tema-udgivelser og input til rapportering til EU og FN

Hvis du er skarp til at analysere dansk lovgivning på især beskæftigelses-, social- og sundhedsområdet samt afgørelser fra myndigheder og domstole og vurdere, hvad Danmarks menneskeretlige forpligtelser består i, og hvordan de indfries – så kan du blive vores nye jurist.

Ansøgningsfrist: Onsdag den 4. december 2013, kl. 12.

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

Institut for Menneskerettigheder fremmer og beskytter menneskerettigheder og ligebehandling i Danmark og internationalt. Vi ønsker at sætte standarder og skabe forandring.

Dommerstillinger

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

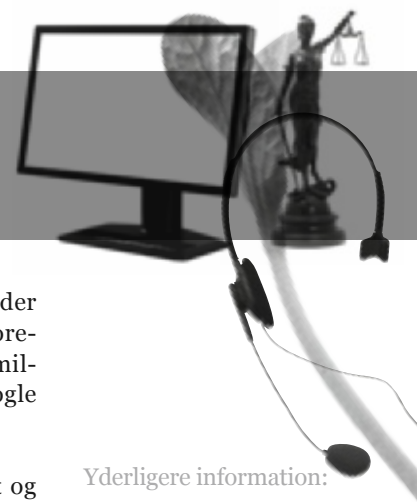
www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, der har til opgave at afgive indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.dommerudnaevnelseraadet.dk



fremtiden starter her...

DANSK ERHVERV SØGER EN ARBEJDSMILJØKONSULENT (GENOPSLAG)



Vi søger en engageret og serviceminded kollega til at rådgive vores mange medlemsvirksomheder om arbejdsmiljøforhold og til at varetage klagesagsbehandling i forhold til Arbejdstilsynet og Arbejdsmiljøklagenævnet. At formidle viden om arbejdsmiljø via hjemmeside og nyhedsbreve og at bidrage til det politiske arbejde er også en del af stillingen.

Du er cand. jur. eller har på anden vis erhvervet dig viden om klagesagsbehandling og forvaltningsretlige principper

og sætter en ære i at yde rådgivning, der giver modtageren merværdi. Et teoretisk og praktisk kendskab til arbejdsmiljølovgivningen er en fordel, ligeså nogle års erhvervs erfaring.

Du bliver en del af et vidende, travlt og engageret team, som er en del af afdelingen HR & Arbejdsmiljø.

Har jobbet din interesse så gå ind på www.danskerhverv.dk: ledige stillinger og læs en mere detaljeret jobbeskrivelse.

Yderligere information:
Chef for HR & Arbejdsmiljø Rikke B. Ørum på tlf. 3374 6312.
Ansøgningsfristen er 16. december 2013.

**DANSK
ERHVERV**

Med 17.000 medlemsvirksomheder og 100 brancheorganisationer tilbyder Dansk Erhverv et unikt fællesskab med fokus på politisk gennemslagskraft og dybdegående virksomhedsrådgivning. Dansk Erhverv har mere end 200 ansatte, der tæller jurister, økonomer, konsulenter og andre medarbejdere. Læs mere på www.danskerhverv.dk.

Ja. Nej. Det finder vi ud af.

Virksomheder har brug for dygtige forhandlere. Så forhandlere har hele tiden brug for at dygtiggøre sig. Derfor tilbyder Djøf aktuelle kurser og uddannelser. Naturligvis, med et højt fagligt niveau og relevant udbytte for forhandlere.

Vores kurser og uddannelser er til gavn for dig. Din virksomhed. Og vores samfund. Hvis du vil rådgives om det rette kursusvalg for dig, så ring til os på 33 95 97 00. Eller læs mere på djoef.dk/udd

Djøfs kurser og uddannelser. Altid kvalificeret.





Chef-/specialkonsulent til Holbæk Sygehus som kan styrke arbejdet med produktivitet og økonomistyring

Holbæk Sygehus er et akutsygehus med store ambitioner, høj aktivitet og hvor faglighederne kan udfoldes og udfordres.

Brænder du for at arbejde med data, økonomi og kvalitet som en del af sygehusenes udvikling? Vil du være en aktiv spiller i Holbæk

Sygehus' implementering, understøttelse og anvendelse af lean, hvor vi har fokus på produktivitet, kvalitet og sammenhængende patientforløb på samme tid?

Du vil få spændende og varierede arbejdsopgaver. Bl.a. i forhold til at understøtte

anvendelsen af lean og de stigende krav til datastyret ledelse, databehandling og -analyser samt diverse ad hoc sager.

Ansøgningsfrist 06.12.13

Se hele opslaget på www.regionsjælland.dk, Job og karriere, quicknr. 13472

WWW.REGIONSJÆLLAND.DK

Region Sjælland er med over 17.000 medarbejdere regionens største arbejdsplads med et budget på 1 mia kr. Regionen varetager opgaver inden for sundhed, regional udvikling og drift af en række sociale institutioner for i alt 820.000 borgere.

REGION SJÆLLAND
HOLBÆK SYGEHUS
- vi er til for dig

Bryggeriforeningen søger juridisk konsulent

Er du interesseret i at arbejde i en interesseorganisation med tæt kontakt til bryggerierne, myndigheder og det politiske system – og er du interesseret i markedsføring, fødevarerlovgivning samt alkohol- og sundhedspolitik?

Om jobbet: Som juridisk konsulent i Bryggeriforeningen vil dit arbejde primært bestå i

- Sagsbehandling og øvrig sekretariatsfunktion for Alkoholreklamenævnet
- Rådgivning af Bryggeriforeningens medlemmer om retningslinjer for mærkning og markedsføring af branchens produkter
- Forestå kontakt til Forbrugerombudsmandsinstitutionen, Fødevarestyrelsen og Sundhedsstyrelsen samt udarbejde hørings svar
- Planlægge og forestå arrangementer med politikere, folketingsgrupper og embedsmænd
- Indgå i branchens internationale arbejde, herunder deltage i møder i Brewers of Europe

Vi søger en jurist, en kandidat i statskundskab eller tilsvarende med særlig interesse for sundheds- og alkoholpolitik. Du har gode teoretiske kundskaber indenfor markedsføringsret og også gerne fødevarerlovgivning. Du har erfaring fra en politisk organisation eller anden interesseorganisation. Du er engageret og effektiv, god til at arrangere og gennemføre møder, udarbejde præsentationer m.v. og har gode skriftlige og mundtlige formuleringsevner. Du er i stand til at arbejde selvstændigt og er serviceminded.

Vi tilbyder: Et spændende job i en travl brancheorganisation, hvor vi sætter fokus på at have tæt kontakt med embedsmænd og politikere om aktuelle sager. Du vil indgå i foreningens fødevarer- og sundhedspolitiske team og referere til vores fødevarerchef.

Ansøgningsfrist: 29. november 2013. Eventuelle henvendelser kan rettes til fødevarerchef Lone Hvidkjær tlf. 21271635.

Ansøgning (max. 1 side) vedhæftet C.V. bedes fremsendt pr. e-mail til lh@bryggeriforeningen.dk

Bryggeriforeningen er brancheorganisation og fælles talerør for bryggerier og læskedrikproducenter i Danmark.

Foreningen varetager og formidler hele bryggeri- og læskedrikbranchens interesser over for politikere, myndigheder, medier og den øvrige offentlighed, bl.a. når det drejer sig om fælles erhvervs-, miljø-, fødevarer- og sundhedspolitiske spørgsmål.

Bryggeriforeningen repræsenterer desuden sine medlemmer i organisationer, som internationalt arbejder for at fremme bryggeri- og læskedrikbranchens interesser.



Bryggeriforeningen, Faxehus, Gamle Carlsberg Vej 16, 1799 København V • www.bryggeriforeningen.dk



Randers HF & VUC tilbyder et attraktivt uddannelsesmiljø, der både rummer 2-årigt HF og VUC. Skolen er præget af stor mangfoldighed og har en udviklingsorienteret profil. Elevtallet er i vækst og økonomien er sund.

Rektor

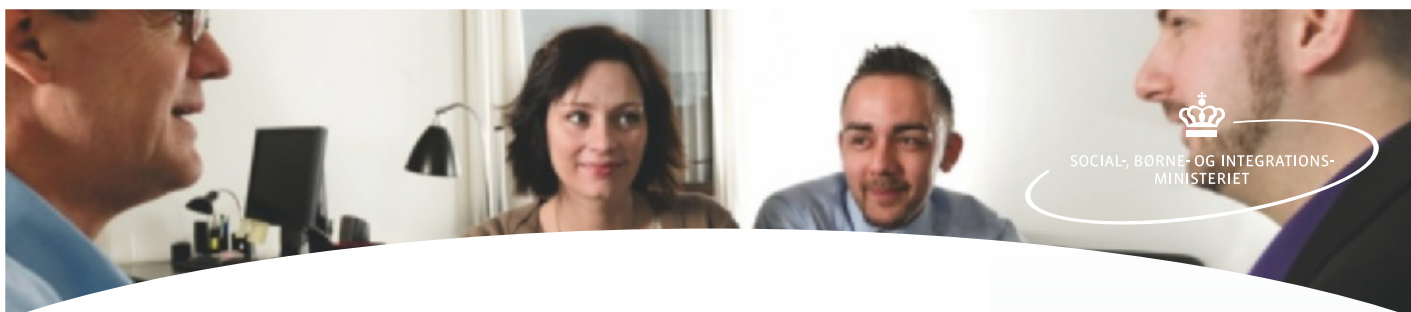
Engagement i uddannelse • talent for samarbejde • lyst til ledelse

Randers HF & VUC søger en rektor, der har indsigt i uddannelses-sektoren, har relevante ledelsesmæssige forudsætninger og brænder for uddannelsesområdet og unge menneskers muligheder for uddannelse.

Læs mere om skolen på randers-hf-vuc.dk samt stillingen og ansættelsesproceduren i det uddybende notat på randers-hf-vuc.dk eller mercuriurval.com.

Finder du jobbet interessant, kan du uploade ansøgning og CV på www.mercuriurval.dk (referencenummer: DK-122-51002).
Ansøgningsfristen udløber den **2. december 2013, kl. 10.00**.

Mercuri Urval



FULDMÆGTIGE TIL KONTOR FOR BØRN

I Social-, Børne- og Integrationsministeriet arbejder vi for at gennemføre og udvikle regeringens politik på social-, børne- og integrationsområdet.

Vi er en arbejdsplads med fokus på resultater, faglig udvikling og medarbejdertrivsel. Målet er en velfungerende og attraktiv arbejdsplads for alle medarbejdergrupper.

Lige nu søger vi to fuldmægtige til Kontoret for Børn. Den ene stilling er varig og den anden stilling er tidsbegrænset på 1 år.

Kontoret for Børn

Kontorets arbejdsområder omfatter indsatsen over for udsatte børn og unge og deres familier bl.a. forebyggende foranstaltninger samt anbringelser uden for hjemmet. Du vil blandt andet komme til at arbejde med ministerbetjening, udarbejdelse af policyoplæg og ny lovgivning på området.

Ansøgning

På vores hjemmeside www.sm.dk/job kan du læse stillingsopslagene og se, hvordan du søger. Vi skal modtage din ansøgning **senest mandag den 2. december 2013**.


SOCIAL-, BØRNE- OG INTEGRATIONS-
MINISTERIET

ARBEJDER FOR,
AT MINISTERIET ALTID OPLEVES
AF MEDARBEJDERNE SOM EN
ARBEJDSPLADS MED FOKUS PÅ
RESULTATER, FAGLIG UDVIKLING OG
MEDARBEJDERTRIVSEL

**SOCIAL-, BØRNE- OG
INTEGRATIONSMINISTERIET**
Holmens Kanal 22 1060 København K
Tel 33 92 93 00 Fax 33 93 25 18

www.sm.dk



Jurister til Lyngby-Taarbæk Kommune

Jura søger fagligt stærke jurister (cand.jur.) til to nyoprettede fuldmægtigstillinger, hvoraf den ene er tidsbegrænset til 2 år.

Jura er en del af Afdelingen for Jura og Udbud i Lyngby-Taarbæk Kommune, Jura består i dag af 5 engagerede medarbejdere, der primært beskæftiger sig med juridisk bistand til alle kommunens serviceområder, direktion og kommunalbestyrelse, sekretariatsfunktion for kommunale nævn, køb og salg af fast ejendom og diverse projektopgaver.

Lyngby-Taarbæk Kommune udvikler grundlaget for lønsningen af de kommunale kerneopgaver, hvilket bla. indebærer, at der skal købes/sælges ejendomme og arealer og arbejdes med strategiske projekter inden for planområdet. Vi har derfor brug for yderligere to jurister, gerne med speciale inden for fast ejendom og forståelse for økonomi.

Den ene jurist skal primært beskæftige sig med en bred vifte af lovområder inden for den fysiske planlægning og myndighedsområder vedr. natur, miljø og veje.

Den anden jurist skal primært beskæftige sig med en bred vifte af lovområder inden for køb og salg af fast ejendom, ekspropriation og tilstødende retsområder. Stillingen er indtil videre fastsat til en varighed af 2 år.

For begge stillinger forventes det, at der endvidere kan bistås ved almindelige juridiske problemstillinger, der knytter sig til offentlig forvaltning og ved løsningen af øvrige ad hoc opgaver i Jura.

Ansøgningsfrist den 9. december 2013.

Læs det fulde stillingsopslag og søg jobbet på ltk.dk

Brænder du for at lave analysearbejde?

Analyseenheden beskæftiger sig med analyser på de kommunale områder, herunder særligt med registerbaserede analyser. Analyserne bidrager til at understøtte interessevaretagelsen for KL's medlemmer.

Den ideelle ansøger

- Relevant uddannelsesmæssig baggrund, fx cand.oecon., cand.polit., cand.scient.pol., cand.scient.oecon. eller lign.
- Interesse for kommunalpolitik og kommunaløkonomi
- Kreativ og gode analytiske evner
- Erfaring med analyse af både register- og surveydata
- Erfaring med programmering i SAS
- God til formidling
- Gode samarbejdsevner

KL tilbyder

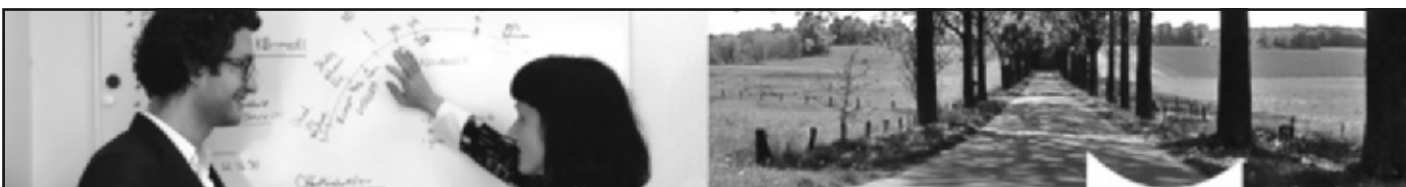
- Et udfordrende og selvstændigt job
- Spændende og varierende opgaver
- Ansættelse i en organisation med gode udviklingsmuligheder og "højt til loftet"
- Gode kollegaer og et godt arbejdsmiljø

Ansøgning

Ansøgningsfristen er søndag den 8. december. Samtaler forventes afholdt ultimo uge 50 og i løbet af uge 51. Læs mere om stillingen og ansøg via www.kl.dk/job.

**En stærk analytiker
med politisk tæft
til KL**





To skarpe konsulenter til Koncernøkonomi

Vil du have et udfordrende job i en kommune, som netop nu har økonomistyring øverst på den strategiske dagsorden?

Koncernøkonomi søger to økonomikonsulenter, som skal være med til at opbygge en effektiv og stærk økonomistyring:

- **Konsulent der viser vejen for regnskab og revision**

Vi søger en konsulent, der skal koordinere den samlede regnskabsproces, sikre god implementering af nyt økonomisystem og gennemføre analyser og befolkningsprognoser.

- **Konsulent der sikrer en effektiv økonomistyring**

Vi søger en konsulent, der skal indgå i koordineringen og styringen af budgetprocessen, understøtte opfølgning på de økonomiske resultater og sikre sammenhæng i kommunens aktiviteter, økonomi og resultater.

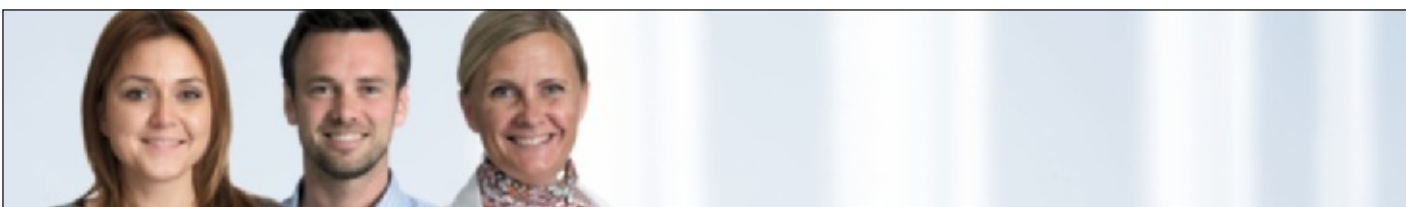
Dine kompetencer

Til begge stillinger forventer vi, at du er god til at samarbejde, er analytisk skarp og kan omsætte komplekse økonomiske problemstillinger til tydelige valg og budskaber overfor kommunens politiske og administrative ledelse.

Ansøgningsfrist: Den 9. december 2013. Send ansøgning og CV til jajo@lejre.dk.

Kontakt: Camilla Vang Taankvist tlf. 4646 4470. Se hele stillingsopslaget på www.lejre.dk

LEJRE
KOMMUNE



Konsulent til Koncern Økonomi i Region Sjælland

er du interesseret i sundhedsområdet og er du til tal og analyser

Vi søger en konsulent som har erfaringer med analyser og statistik på sundhedsområdet. En der kan være tovholder på vores tætte samarbejde med kommunerne omkring analyser og styringsinformation på sundhedsområdet.

Derudover vil du få opgaver centreret omkring analyser af og udvikling af nye

styringsværktøjer på sygehusområdet. Opgaverne vil variere mellem større individuelle udredningsarbejder og opgaveløsning i arbejds- og projektgrupper.

Vil du vide mere om stillingen, er du velkommen til at kontakte økonomichef Lene Jørndrup, 57 87 51 02, lj@regionsjaelland.dk.

Uddybende beskrivelse af stillings- og personprofil kan ses på www.regionsjaelland.dk

Ansøgningen sendes til
oekonomi@regionsjaelland.dk
Ansøgningsfrist 10.12.13

Se hele opslaget på www.regionsjaelland.dk, Job og karriere, quicknr. 13489

WWW.REGIONSJAE LLAND.DK

Region Sjælland er med over 17.000 medarbejdere regionens største arbejdsplads med et budget på 1 mia kr. Regionen varetager opgaver inden for sundhed, regional udvikling og drift af en række sociale institutioner for i alt 820.000 borgere.

REGION
SJÆLLAND 
- vi er til for dig

Bliv den leder, du selv ser op til.

Djøf Leder- uddannelse

Konkrete og
praktiske leder-
værktøjer til
nyere ledere.

Forretnings- udvikling og lederskab

Styrk din forretnings-
mæssige indsigt og dit
personlige lederskab
som erfaren leder.

Diplom- uddannelsen i ledelse

Få en diplom-
uddannelse tunet til
akademiske ledere.

Virksomheder har brug for dygtige ledere.
Så ledere har hele tiden brug for at dygtiggøre sig.

Derfor tilbyder Djøf aktuelle kurser og uddannelser.
Naturligvis, med et højt fagligt niveau og relevant
udbytte for ledere.

Vores kurser og uddannelser er til gavn for dig.
Din virksomhed. Og vores samfund.

Hvis du vil rådgives om det rette kursusvalg for
dig, så ring til os på 33 95 97 00. Eller læs mere på
djoef.dk/udd

Djøfs kurser og uddannelser. Altid kvalificeret.





CHEF TIL FOLKESKOLENS FORNYELSE I FREDERIKSSUND FREDERIKSSUND KOMMUNE SØGER NY SKOLECHEF

Frederikssund Kommune søger en ny skolechef til at stå i spidsen for de kommende års store og spændende udfordringer på skoleområdet.

Under overskriften; "Folkeskolens Fornyelse i Frederikssund" (FFF) arbejdes der bevidst med at skabe de bedst mulige uddannelsesmæssige rammer for alle børn og unge i en kommune i vækst.

Der er netop vedtaget en helt ny Børne- og Ungepolitik for 0-18 års området med fokus på et helhedsorienteret og tværgående syn på indsatserne for børn og unge.

Sammen med folkeskolereformen og de nye arbejdstidsregler skaber det en ledelsesmæssig ramme, med fine muligheder for den leder, der ønsker at styrke mulighederne for børn og unge.

Vi forventer derfor, at vores skolechef;

- er veluddannet og har solide erfaringer med personaleledelse
- formår at engagere medarbejderne men også tør sætte en personlig retning
- er visionær med holdninger til skolernes rolle i det moderne velfærdssamfund
- har en faglig indsigt på uddannelsesområdet og – meget gerne – fra folkeskoleområdet
- har politisk flair og evner at være med til at skabe rammerne for gode politiske beslutningsprocesser
- er velkommunikerende på en måde der kan sikre den gode dialog med ledelsesorganisationen
- har integritet og et positivt menneskesyn.

Stillingen besættes på overenskomstvilkår, efter konkret forhandling i henhold til cheflønsaftalen på et niveau, der forventes at ligge på ca. 700.000 kr. + pension.

▪ Yderligere oplysninger

Kan fås hos direktør Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller hos direktør Jan Milandt på tlf 2947 2391. Læs i øvrigt mere i den uddybende job- og personprofil på www.lundgaard-konsulenterne.dk og på www.frederikssund.dk

▪ Ansøgning

Ansøgningen sendes via stillingsmodulet på www.lundgaard-konsulenterne.dk så den er modtaget senest den 9. december 2013 kl. 8.00.



Kan du give os nye dimensioner?

DAMVAD er blevet udnævnt som gazelle tre år i træk, og vi oplever kraftig efterspørgsel efter vores ydelser. Vi søger nu profiler, der kan være med til at give os et løft mere. Du skal være med til at skabe en fremgangsrig, innovativ konsulentvirksomhed med internationalt perspektiv. Og du skal ønske at bidrage til at løse samfundsmæssige udfordringer gennem tilvejebringelsen af analytisk evidens, der skaber grundlag for virkningsfulde politiske beslutninger, i Danmark såvel som internationalt.

#Director

Vi søger en kreativ og motiverende leder, der på samme tid har stor politisk indsigt og evner at bringe samfundsvidenskabelig metode i spil på innovative måder. Du skal kunne skabe forretningsmæssige resultater gennem andre,

men også selv have kommerciel næse. Du kan fx tage afsæt i uddannelses-, arbejdsmarkeds- eller forsknings- og innovationspolitisk analyse, men du skal også kunne skabe en ny strategisk platform for kommende forretningsområder.

#Seniorkonsulenter eller erfarne konsulenter

Vi søger dynamiske profiler inden for uddannelse, forskning og innovation. Du skal være en dygtig projektleder, der kan tage ansvar for at drive et forretningsområde og skal samtidig have styr på den analytiske værktøjskasse. Indsigt i

de politiske dagsordener, et stærkt netværk og en god forretningsforståelse er klare fordele.

#Økonomer

Vi søger analysestærke økonomer med dyb indsigt i nationaløkonomiske metoder kombineret med stor viden om politiske virkemidler inden for et fagområde som erhvervs politik, beskæftigelse og/eller forskning og udvikling. Vi forventer,

du er blandt de bedste og brænder for at bringe din faglige viden i spil. Du er stærk i skrift og tale og har muligvis projektledererfaring. Du vil blive ansat som økonom eller seniorøkonom afhængig af erfaring og kvalifikationer.

Ansøgningsfrist 1. december 2013

Læs de fulde opslag på www.damvad.com/careers

DAMVAD er en privat og uafhængig virksomhed med 50 medarbejdere i København, Oslo og Tromsø. Vi skaber evidensbaseret viden til brug for politiske beslutningsprocesser særligt inden for uddannelse- og arbejdsmarkedspolitik, forsknings- og innovationspolitik samt erhvervs- og vækstpø. Vores kunder er myndigheder, internationale organisationer, forsknings- og uddannelsesinstitutioner, interesseorganisationer og internationale virksomheder i Norden, Europa og Nordamerika. DAMVAD er i 2013 kåret som Gazellevirksomhed for tredje år i træk.