

djøfbladet

The background of the cover is a photograph of Morten Hesseldahl, a man with glasses wearing a dark blazer over a light blue shirt and dark trousers. He is standing on a stone ledge, leaning against the base of the Winged Victory statue in Copenhagen. The statue's large, dark, winged figure is prominent behind him. In the background, the spires of the Copenhagen skyline are visible under a bright, cloudy sky. The magazine title 'djøfbladet' is at the top in a large, black, serif font. Below it, on the left, is the text 'Magasinet for medlemmer af Djøf' and on the right is 'Nr. 14 | 12. september 2014'.

Magasinet for medlemmer af Djøf

Nr. 14 | 12. september 2014

Curlingfar for ildsjæle

Morten Hesseldahl vil først og fremmest give plads og lytte i sit nye job som leder af Det Kongelige Teater

LEDELSE

**Ikke alle gider
øretævernes holdeplads**

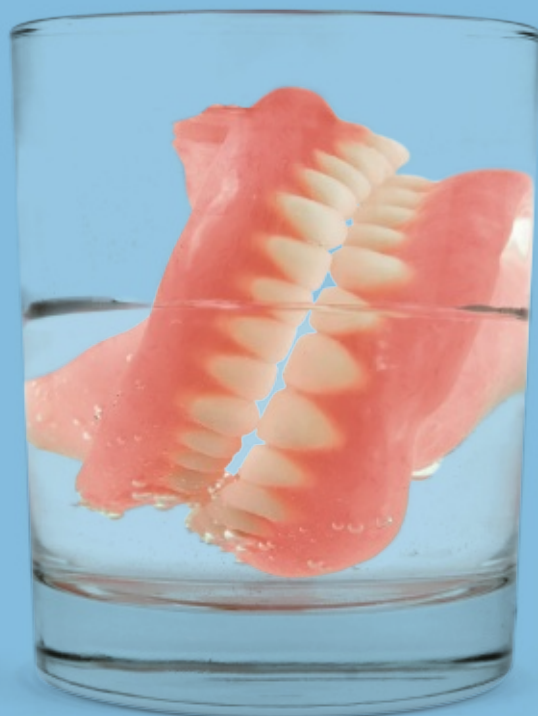
DAGPENGESYSTEMET

**Nyuddannede falder
ud på stribe**

FORSKNING

**Kontrollen med PET
er for svag**

HALVT FYLDT



HALVT TOMT

Tag en Master of Public Administration

– og få flere perspektiver på ledelse

Hvordan gennemfører vi besparelser i ældresektoren, når økonomien er presset? Er de stigende krav om effektivisering en chance for at rydde op – eller en trussel mod velfærdssamfundet? Og har du som leder i den offentlige sektor overhovedet ret til at have en holdning?

MPA giver dig en strategisk forståelse, som gør dig i stand til bedre at kunne handle i den komplekse virkelighed, du som offentlig leder oplever i din hverdag. Med nogle af landets mest specialiserede forskere og undervisere i spidsen uddanner MPA-uddannelsen ledere til den offentlige sektor. Til gavn for deres karrierer – og i sidste ende til gavn for samfundet.

Din ambition. Samfundets fremtid.

Kom til informationsmøde

16. september 2014

Kl. 16.30-18.30

Tilmeld dig på mpa.dk

Internationalt topakkrediteret.
Den eneste i Danmark.



— DIPLOM I — KOMMUNIKATION

Styrk dit arbejde og din karriere med et enkelt kursus eller en hel diplomuddannelse i kommunikation. Kurserne er målrettet professionelle kommunikatører og journalister. Du er sikret de allerbedste undervisere, og med uddannelsen får du et stykke papir, som formelt løfter dit CV.

— LIGE NU KAN DU TILMELDE DIG: —

BRANDINGSTRATEGI & KAMPAGNER

Lær at arbejde strategisk med organisationens identitet, image, branding, design, storytelling og kampagner. Du får teori og begreber om image- og brandingprocesser, så du kan stå i spidsen for udvikling af en brandingstrategi.

København, start 22. september

Undervisere: Mie Femø Nielsen & Jesper Højberg

KOMMUNIKATIONS- & PR -STRATEGI

Kurset klæder dig på med strategi, teori og begreber til at arbejde professionelt med strategisk kommunikation i din virksomhed eller organisation. Du kommer også til at arbejde med din egen rådgiverrolle.

København, start 15. september

Undervisere: Mie Femø Nielsen & Jesper Højberg

KOMMUNIKATIONS- PLANLÆGNING

Kom i dybden med det vigtigste værktøj i den strategiske værktøjskasse: Kommunikationsplanen. Lær at planlægge strategisk kommunikation, som understøtter virksomhedens målsætninger og bliv trænet i at prioritere og måle din indsats.

København, start 1. oktober

Underviser: Helle Petersen

SKAB VÆRDI MED DIN KOMMUNIKATION

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

København, start 23. september

Undervisere: Jesper Højberg & Mikkel Jørnvil Nielsen

*Læs mere om kurserne på
dmjx.dk/kurser*



**DANMARKS MEDIE- OG
JOURNALISTHØJSKOLE**

Er du tæt på virksomhederne – er du tæt på jobbet

Af Allan Luplau, formand for Djøl privat

Ovenstående fremstår måske som en enkel, ja måske ligefrem banal, opskrift på at finde et job.

Desværre har virkeligheden vist os, at den opøgende virksomhedskontakt langt fra har været en selvfølge i de beskæftigelsessystemer, der hidtil har skullet hjælpe ledige djøfere i arbejde.

Forårets beskæftigelsesreform kommer nok i drift 1. januar og har som bekendt som mål, at beskæftigelsesindsatsen skal vende ansigtet mod virksomhederne.

Det venter vi os meget af i Djøl.

I mellemtiden deler vi gerne ud af vores nyeste erfaringer fra Djøfs beskæftigelsesindsats, der i år lancerede en ny virksomhedsservice til DHL Stafetten – et vikarkorps af løbere.

Hvert år mødes hundredetusindvis af ansatte fra hundredevis af virksomheder i Fælledparken for at løbe stafet. Fra tid til anden står et hold dog og mangler en løber på grund af sygdom eller skader. Her trådte Djøfs vikarkorps til og sørgede for, at ledige tog en tårn rundt i Fælledparken.

De fik derved en uvurderlig mulighed for at komme i uformel kontakt med deres måske kommende arbejdsgiver. I alt løb 37 ledige sig til en virksomhedskontakt, som forhåbentligt kaster noget af sig i den kommende tid.

Det handler om at tænke kreativt og møde virksomhederne i de netværk, som de allerede er en del af.

Et andet eksempel er fodboldklubben HB Køge, der har et erhvervsnetværk for 250 små og mellemstore virksomheder. Djøl deltager her i forskellige netværksaktiviteter for at komme tæt på virksomhederne og deres forretningsbehov og for at argumentere for den værdi, som en djøl kan bidrage med i virksomheden.

Vi ved, at de danske virksomheder har potentiale for titusindvis af arbejdspladser til djøfere. Men både vi og de kommunale jobkonsulenter – eller virksomhedskonsulenter, som de egentlig burde hedde – er nødt til at møde virksomhederne på deres præmisser. For virksomhederne skal nok forstå værdien af djøfere, når blot det gode forarbejde i beskæftigelsesindsatsen er på plads.

I Djøl mener vi derfor, at erhvervspolitikken skal drive beskæftigelsespolitikken. Initiativer, der skaber mødet mellem de ledige djøfere og virksomhederne, virker langt bedre end "pipfugle-kurser" og andre velmenende projekter, der skal gøre de ledige "beskæftigelsesparate".

Og DHL Stafetten 2015? Der står Djøl klar igen med et vikarkorps, så vores ledige medlemmer igen får muligheden for at løbe med virksomhederne. ■



Djølbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

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

Magasinet for medlemmer af Djøl
Gothersgade 133, Postboks 2126,
1015 København K
Tlf. 33 95 97 00 fax 33 95 99 99
www.djoel.dk

Redaktion

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

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

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

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

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

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

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

Debatindlæg kan sendes som e-mail til stn@djoel.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 Per Morten Abrahamsen

Design WAYPoint

Abonnement 1.260 kr. excl. moms

Oplag 80.000

Billedbehandling WAYPoint

Tryk Stibo

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
15/2014	11.09	12.09
16/2014	25.09	26.09
17/2014	09.10	10.10
18/2014	23.10	24.10

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
15/2014	17.09	26.09
16/2014	01.10	10.10
17/2014	15.10	24.10
18/2014	29.10	07.11



10
Jeg har jo
gjort alle de
rigtige ting



24
Jeg er jo
sådan én, der
stikker ud



34
Hvem
hælder
tanker i
tænke-
tanken?

ARBEJDSLIV

- 08 Nyuddannede fosser ud af dagpengesystemet**
De gjorde, som der blev sagt. De blev kandidater. De søgte job i øst og vest. Men uden held. Mange dimittender falder nu helt ud af dagpengesystemet.
- 10 Jeg har jo gjort alle de rigtige ting**
Lotte Robenhagen var fuld af fortrøstning, da hun fik sin kandidatgrad. Nu har hun været ledig så længe, at hun er røget ud af dagpengesystemet.
- 12 Ikke alle gider øretævernes holdeplads**
Hver fjerde djøfer vil ikke være leder, fordi de så er tvunget til at være loyale over for de beslutninger, der træffes oppefra.
- 16 Simulerede onlinetests vinder frem i udlandet**
Fremtidens jobansøgere vil i stigende omfang blive testet i, hvordan de håndterer simulerede jobsituationer online.
- 19 Sådan ser den selvstændige djøfer ud**
Ønsket om at være sin egen chef er den primære drivkraft for de fleste djøfere, der vælger at starte egen virksomhed. Det viser ny djøf-undersøgelse

MIN KARRIERE

- 24 Jeg er jo sådan én, der stikker ud**
Tina Wøldiche Pedersen var direktør allerede som 31-årig. Hun elsker kaos, og hun elsker at knokle.

STUDIELIV

- 26 Jurastuderende bag kendt tøjmærke**
Andreas von der Heide er medstifter og medejer af tøjfirmaet Les Deux, som i år ender med en omsætning på et tocifret millionbeløb.

PORTRÆT

- 28 Curlingfar for ildsjæle**
Som ny teaterchef på Det Kongelige Teater skal Morten Hesseldahl lede et hus fyldt med krukede talenter og primadonnaer.

POLITIK OG SAMFUND

- 34 Hvem hælder tanker i tænketanken?**
Lobbyisternes aktiviteter i Bruxelles er i stigende grad kommet i fokus. Men krav om mere gennemsigtighed har også ramt EU-tænketankene.

FORSKNING OG NY VIDEN

- 38 PET: Stor magt under svag kontrol**
"Dybest set ved vi ikke ret meget om, hvordan PET opererer", konkluderer Emil Bock Greve, der har skrevet ph.d.-afhandling om tjenesten.

DE FASTE

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| 04 Djøf mener | 45 Nyt job |
| 06 Kort nyt | 46 Dit Djøf |
| 36 Jorden Rundt | 50 Forlaget |
| 42 Kommentar | 52 Efteruddannelsen |

” Der er jo jurister, hvor du bare skal vise mig dem, og så ved jeg, hvad de mener om en given sag. Jeg ved, om de står for mere eller mindre udvisning af indvandrere, og om de går ind for lange eller korte straffe. Vi har eksperter i arbejdsmarkedspolitik, der er medlemmer af et parti, og som slet ikke er i stand til at nuancere, at de har parkeret deres holdning i den ene lejr

Anonym forsker i interviewundersøgelse om subjektive ekspertudtalelser i fagbladet Journalisten.

Fem millioner venter på at blive brugt

Der står stadig fem millioner ubrugte kroner tilbage til projekter med fokus på kompetenceudvikling af akademikere i staten.

Puljen ligger under det såkaldte Kompetenceudvalg, og næste ansøgningsfrist er den 1. oktober 2014.

Tidligere er der blandt andet bevilget penge til projektet 'Social kapital i dommergruppen' i Retten i Hillerød og til Ministeriet for Sundhed- og Forebyggelse, der også har sat fokus på social kapital.

Har du et kompetenceudviklingsprojekt i tankerne, så gå ind på kompetenceudvikling.dk og læs mere eller kontakt Dorete Dandanell eller Jens Henning Ravnsmed i Kompetence-sekretariatet på 33186969. tsa

BERIGTIGELSE:

Vi citerede økonom på Hvidovre Hospital, Morten Lehmann, i det seneste nummer af djøfbladet. Desværre havde vi givet ham et forkert fornavn. Vi beklager.

Spørg endelig chefen til råds

Bed din chef om et godt råd, så vinder du hans hjerte. Ofte er vi bange for at spørge om hjælp af frygt for at fremstå som inkompetente.

Men ifølge ny forskning fra Harvard Business School får det os faktisk til at fremstå som mere kompetente i chefens øjne, når vi søger gode råd hos ham eller hende, skriver businessinsider.com.

Årsagen er, at når du spørger nogen til råds, viser du samtidig, at du anerkender hans eller hendes intelligens, erfaring og kompetencer. Og når du sætter pris på chefens kompetencer, sætter chefen også større pris på dig. tsa



Foto Shutterstock

MEDARBEJDERVALGTE BESTYRELSESMEDLEMMER FORGYLDT

Medarbejderrepræsentanter får i gennemsnit 356.000 kroner om året for at sidde i bestyrelsen i landets store virksomheder, skriver ugebrevetA4.dk.

Novo Nordisk og Danske Bank topper med et honorar til de medarbejdervalgte på henholdsvis 500.000 og 450.000 kroner om året.

De høje vederlag kan dog skabe mistro fra de andre ansatte. Af samme grund har nogle medarbejderrepræsentanter valgt at

lade størstedelen af deres honorar gå til humanitære fonde.

Arbejdsmarkedsforsker på Aalborg Universitet, professor Henning Jørgensen, siger til ugebrevetA4.dk, at det er på høje tid, at der kommer en diskussion i fagbevægelsen om, hvordan man skal håndtere de ublu høje bestyrelsesvederlag for at undgå, at medarbejderrepræsentanterne kommer ud i anklager om, at de scorer kassen. tsa

FEM KILOMETERS JOB-NETVÆRK

Jobsøgende djøfere fik til årets DHL-stafet mulighed for at snøre løbeskoene og møde potentielle arbejdspladser på en ny måde. Djøf havde nemlig arrangeret et vikarkorps i samarbejde med Sparta og DHL, hvor studerende og ledige kunne træde til, hvis virksomheder manglede løbere til deres hold.

38 private og offentlige arbejdspladser tog imod tilbuddet og fik en jobsøgende djøfer på holdet.

"Det er en sjov måde at møde en arbejdsgiver på," udtalte jobsøgende jurist Jesper Baunsgaard til TV2.

Han løb de fem kilometer for bolig-administrationsselskabet Domea.

"Det er en oplagt mulighed for at netværke," siger advokat Henrik Meden fra Domea til TV2.

Han synes, at vikarløberne har gjort

et godt indtryk og opfordrer dem til at sende en ansøgning.

"Virksomheders interesse for løber-vikarer var overraskende stor, så vi vil helt sikkert gentage det næste år og satser også på at udbrede den nye virksomhedsservice til resten af landet," siger Gert Nielsen, beskæftigelseschef i Djøf. *mik*



Stor undersøgelse kortlægger akademikernes psykiske arbejds miljø

Mere end 80.000 akademikere har modtaget et elektronisk spørgeskema, der skal munde ud i en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø for alle akademikere på arbejdsmarkedet.

Det er Akademikerne, der står bag undersøgelsen i samarbejde med de akademiske organisationer, herunder Djøf.

De første resultater af undersøgelsen ligger klar ultimo 2014. Resultaterne vil blive brugt som værktøj i de enkelte organisationers medlemsarbejde, og de vil også indgå som en del af forberedelserne i overenskomstforhandlingerne på det offentlige område i begyndelsen af 2015, skriver Akademikerne i en pressemeddelelse. *tsa*



"En norsk undersøgelse viser, at chefer er dem, som benytter de sociale medier mest i arbejdstiden".

Nyuddannede fosses ud af dagpengesystemet

De gjorde, som der blev sagt. De blev kandidater. De søgte job i øst og vest. Men uden held. Mange dimittender falder nu helt ud af dagpengesystemet.

Af Tine Santesson

Næsten halvdelen af de ledige, der er faldet ud af dagpengesystemet, er dimittender. Og snart udgør de over halvdelen. Det viser de seneste tal fra a-kassen Akademikernes.

Det seneste år har 409 djøfere mistet retten til dagpenge. Og prognoserne viser, at i løbet af bare et halvt år vil yderligere 398 djøfere ryge ud af dagpengesystemet. Af dem vil mere end halvdelen være nyuddannede, der aldrig er nået at komme i job, efter de blev kandidater.

For selv om de kommer ud med den nyeste viden, og selv om der i forbindelse med akutpakken har været koblet en særlig rådgiver på netop dimittenderne, er det altså ikke lykkedes dem at lande et job. Ergo er indsatsen bare ikke god nok, mener arbejdsmarkedets

politisk chef i Djøf, Lars Munck.

”Det er ganske enkelt uanstændigt, at regeringen med den ene hånd lokker endnu flere ind på uddannelsesinstitutionerne samtidig med, at de ikke gør nok for at skabe job til dem. Der må og skal være et sær-

ligt fokus på dimittender. Det kan simpelthen ikke være rigtigt hverken menneskeligt eller samfundsmæssigt, at de starter deres erfaringer på arbejdsmarkedet med et nederlag.”

Der må gøres noget

En løsning lige nu og her er at forlænge de midlertidige arbejdsmarkedssydelsers, lyder det fra Lars Munck.

”Vi synes, at det er uacceptabelt, at ledige fuldstændig mister forsørgelsen. Samtidig øns-

sker Djøf, at det skal være nemmere at genoptjene retten til dagpenge – den kan eventuelt gøres konjunkturfafhængig.”

“Det skal være nemmere at genoptjene retten til dagpenge – den kan eventuelt gøres konjunkturfafhængig”

Lars Munck
arbejdsmarkedspolitisk chef i Djøf

Lars Munck understreger, at der selvfølgelig ikke er noget, de nyuddannede hellere vil, end at bruge den uddannelse, som de typisk har brugt mindst fem år på at tage. Men flere års jobsøgning og et spark ud af dagpengesystemet er ikke det, der får hverken dem eller andre ledige i arbejde, mener han.

”Tal fra a-kassen Akademikernes viser, at kun 17 procent af alle de ledige akademikere, der er faldet ud af dagpengesystemet mellem januar og maj måned har fundet et job.”

Lars Muncks frygt er, at det fremadrettet vil være endnu sværere for dimittender at finde et job på falderebet.

”Problemet bliver næppe mindre, da optaget på uddannelsesinstitutionerne bliver ved med at stige – og det med en hast, der langt overgår den stigning i nye djøf-job, vi heldigvis også ser.” ■





Master of Public
Governance



den direkte vej



den interessante vej

din plan. dit indhold. dit lederskab

Tag en master i offentlig ledelse, så det passer dig, dit arbejde og dit privatliv. Du vælger selv indholdet og bestemmer selv tiden, så den passer til både din professionelle og private kalender. Ansøgningsfristen er 1. november og 1. maj.

Læs mere på fleksibelmaster.dk

**KOM TIL
INFORMATIONSMØDE
DEN 24. SEPTEMBER
KL. 17-19.**

**TILMELD DIG PÅ
FLEKSIBELMASTER.DK**



COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

KØBENHAVNS
UNIVERSITET



Jeg har jo gjort alle de rigtige ting

Lotte Robenhagen var fuld af fortrøstning, da hun fik sin kandidatgrad som cand.scient.soc. for to et halvt år siden.

Nu har hun været ledig så længe, at hun er røget ud af dagpengesystemet.

Af Tine Santesson / Foto Nana Reimers

Lotte Robenhagen har besluttet sig for ikke at være sur og bitter.

”Men jeg ved snart ikke, hvad jeg skal gøre for at få et job. Jeg har jo prøvet ALT,” siger Lotte Robenhagen, der blev cand.scient.soc. for to et halvt år siden, og som nu er en af de mange dimittender, der har mistet retten til dagpenge. Lige nu får hun det, der svarer til 60 procent af dagpengesatsen.

Lotte Robenhagen har søgt et hav af jobs. Både opslåede og uopfordrede – i mange forskellige brancher og både offentlige og private. Hun har søgt job som butiksbestyrer og som eventmanager i Tivoli. Hun har haft et 12 måneders løntilskudsjob hos AIDS-Fondet, hun har været i praktik, og hun har deltaget i et projekt om borgerinddragelse i Københavns Kommunes Socialforvaltning under løntilskudsordningen. Når hun ikke har arbejdet, er hun troligt mødt op i Djøfs jobværksted, hvor hun har intensiveret jobsøgningen, som hun hele tiden har holdt i kog – også når hun arbejdede.

Det var ellers med stor geist, hun kastede sig over jobsøgningen, da hun blev kandidat.

”Jeg var meget positiv, da jeg lige var blevet kandidat. Jeg ville gerne have et AC-job eller noget andet, der matchede mine kvalifikationer og vidste godt, at jeg ikke ville kunne vælge og vrage

Bare jeg ikke var flov over at være arbejdsløs

Men der gik en måned. Der gik to. Og Lotte Robenhagen kom ikke til en eneste samtale på de mange job.

”Jeg prøver at være sådan én, der ikke er sur på systemet. Men nogle gange kunne jeg godt tænke mig, at jeg ikke var flov over at være arbejdsløs på arbejdsmarkedsydelse – jeg har en tendens til at vende det hele indad. Og jeg vil virkelig gerne kunne forsørge mig selv,” siger Lotte Robenhagen.

Men selv om hun på den ene side er flov over sin situation, er det ikke noget, hun skjuler over for omverdenen. Tværtimod.

”Jeg sørger for at fortælle alle, at jeg er arbejdsløs, selv om det hænger mig ud af halsen at bruge den betegnelse om mig selv. Men jeg forsøger at bruge enhver lejlighed til at netværke. Jeg netværker så meget, at jeg nogle gange føler, at jeg sælger min sjæl. Men det kunne jo være, at jeg lige pludselig løber ind i en, der kan bruge mig, eller kender en, der kender en”.

Lotte Robenhagen købte på et tidspunkt en brugt taske via nettet. Da hun troppede op for at hente tasken, fandt hun ud af, at sælgeren ejede et PR-bureau, og det første, der faldt hende ind, var at spørge, om de ikke kunne bruge sådan én som hende. Det gav en åbning og en anledning til at sende et cv. Men det gav desværre ingen job.

Økonomisk klarer hun sig dog indtil videre.

”Jeg kan godt se, at dagpengesystemet ikke er perfekt. Men jeg er heldig at have en kæreste, der er økonom i Nationalbanken. Og han støtter mig. Jeg kunne jo have siddet i en situation, der var meget værre. Hvis jeg kunne gøre det om, ville jeg have læst jura eller på CBS – men man kan jo altid være bagklog. ■

“Hvis jeg kunne gøre det om, ville jeg have læst jura eller på CBS – men man kan jo altid være bagklog”

Lotte Robenhagen



Når Lotte Robenhagen ikke har arbejdet, er hun troligt mødt op i Djøfs jobværksted, hvor hun har intensiveret jobsøgningen.

Ikke alle gider øretævernes holdeplads

Hver fjerde djøfer vil ikke være leder, fordi de så er tvunget til at være loyale over for de beslutninger, der træffes oppefra.

Af Eva Bøgelund / Illustration Mikkel Henssel

At skulle være loyal over for de beslutninger, der træffes i organisationen'.

Det sætter hver fjerde ikke-leder blandt djøferne kryds ved som en udfordring, hvis de skulle tage et lederjob.

Så de loyale djøfere er slet ikke så loyale, som man tror.

Men dén køber Niels Thyge Thygesen, som forsker i tillid og ledelse set fra et organisatorisk perspektiv på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS, ikke.

Djøfernes svar er snarere udtryk for, at de tager bevidst stilling til, at et lederjob – også – er at træde ind i paradoksernes paradis eller helvede her på jord, hvor man altid gør noget forkert, når man gør noget rigtigt.

"Som leder skal du både skabe tillid opad i hierarkiet og nedad hos dine medarbejdere. Men mange gange kan du ikke gøre begge dele uden at miste tillid i den ene af retningerne. Du kan knokle som en besat for at skabe tillid den ene vej og så få mistillid den anden vej," siger han.

"Dén øretævernes holdeplads gider alle ikke stå på, og det kan jeg godt forstå."

Horrible beslutninger

Martin Lundqvist, ledelsesrådgiver og medejer af konsulentvirksomheden Alomentor, mener, at krydserne ved loyalitets-udfordringen er udtryk for, at djøferne identificerer sig meget med deres kolleger og samtidig sikkert har oplevet horrible beslutninger, som trækkes ned over hovedet på medarbejderne.

"Sådan nogle beslutninger sætter linjelederne i et krydspres," fastslår han.

"Lederen skal kunne sine mellemregninger med stor indsigt i virksomhedens mission og behov for at kunne argumentere loyalt for beslutninger. Men også for at kunne lede opad til egen chef og give ham/hende et modspil i form af verden set fra medarbejdernes side."

Djøfere er loyale, fastslår Frederik Iuel fra Djøfs Karriere- og Kompetencecenter.

"Og de trives og udvikler sig i dette krydspres, som er en naturlig del af deres job."

Privatansatte og kvinder sætter lidt hyppigere kryds ved loyalitets-udfordringen end offentligt ansatte og mænd. ■



Vil jeg være leder eller ej?

Det værste ved lederjobbet

Tid til familien er min største bekymring, hvis jeg skal være leder, siger djøferne. Og det gælder også mændene. Sundt tegn for fremtidens lederskab, lyder det.

Af Eva Bøgelund / Illustration Mikkel Henssel



'Min største udfordring ved at skulle påtage mig et lederjob ville være balancen mellem arbejds- og privatliv.

Det mener de djøfere, som ikke selv er ledere.

Det viser en ny undersøgelse om djøfernes arbejds- og privatliv, hvor de kan vælge mellem i alt ti udfordringer, hvis de skulle varetage et lederjob.

Balancen mellem arbejde og privatliv kommer ind på en klar førsteplads både hos mænd og kvinder.

Det ser ledelsesrådgiveren Martin Lundqvist som et sundt tegn.

"Mange djøfere har oplevet en stresset og presset leder, der sidder og arbejder aften og weekend i en uendelighed. Så det er sundt, at fremtidens ledere ser det som den største udfordring."

Frederik Luel er enig.

"At kunne passe på sig selv er en vigtig lederegenskab."

At ikke-lederne har noget at have deres betænkelighed om

balance i, bekræftes af en anden, nylig Djøf-undersøgelse om ledelseskvalitet:

Her oplever mellemliderne, at de skal stå på mål for deres medarbejders balance i tilfredshedsmålinger og hos topledelsen, men at ingen tager hånd om *deres* balance.

Fagligheden skal slet ikke slippes

'At give slip på fagligheden' boner også højt hos djøfere.

Det er et forståeligt dilemma, mener Martin Lundqvist.

"Men samtidig er det misforstået, at de skal slippe fagligheden.

De skal ikke længere nødvendigvis være den fagligt mest kvalificerede, men derimod sikre, at fagligheden bidrager til de strategiske resultater i kerneopgaven og kunne se, hvor fagligheden skal bevæge sig hen i fremtiden." ■

De tre største udfordringer ud af ti, som ikke-lederne ser, hvis de skulle varetage et lederjob:

Djøf-kvinder:

Balancen mellem arbejds- og privatliv: 53 %

Manglen på kolleger/kollegialt fællesskab: ... 40 %

At give slip på fagligheden: 37 %

Djøf-mænd:

Balancen mellem arbejds- og privatliv: 45 %

At give slip på fagligheden: 41 %

Motivation og ledelse af personale: 40 %

'At skulle være loyal over for de beslutninger, der træffes i organisationen': 26%

(Kvinder: 29 %, mænd: 23 %, offentligt ansatte: 25 %, privatansatte: 29 %)

Man kunne sætte op til tre krydser. Svar fra i alt 748 ikke-ledere.

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er sendt til knap 5.000 beskæftigede djøfere. 1.053 har besvaret undersøgelsen. 63 procent er offentligt ansatte, mens 37 procent er privatansatte. 74 procent af svarene kommer fra ikke-ledere og 26 procent fra ledere.

djøfbladet.dk



Deltag i debatten



Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

Hver EN STEN vendes

VI SØGER DE BEDSTE ADVOKATER, DER FORMÅR AT KOMME TIL BUNDS I SELV DE MEST KOMPLICEREDE SAGER

Grundighed og ordentlighed er centralt for, hvordan vi arbejder. Selv den mindste sag kan få store samfundsmæssige konsekvenser. Vi har som advokat for staten et særligt ansvar for, at alle sager får det rette juridiske udfald og ikke vindes for enhver pris.

Lige nu søger vi advokater med 1-4 års erfaring til vores afdelinger indenfor kontrakter og udbud samt proces.

Vores afdeling for kontrakter og udbud er et område i vækst med et stigende antal sager bl.a. om IT-kontrakter og -indkøb, udbud og tilrettelæggelse af udbudsforløb samt privatiseringer. Vores rådgivning knytter sig til alle stadier af

udbudsprocesser og kontraktindgåelse, og vi har stor erfaring i at planlægge udbudsforløb og i at skræddersy processer, der tager højde for vores klients særlige ønsker og behov.

Procesgruppen har et stigende antal sager i landsretten og søger derfor en erfaren procedør med møderet for landsret. Proces beskæftiger sig med sager inden for bl.a. erstatning og forsikring, arbejds- og ansættelsesret, udlændingeret, socialret og konkurrenceret.

Begge steder bliver du en del af et dedikeret team af specialiserede advokater, der alle arbejder målrettet for at være den bedste advokat for staten og andre offentlige myndigheder.

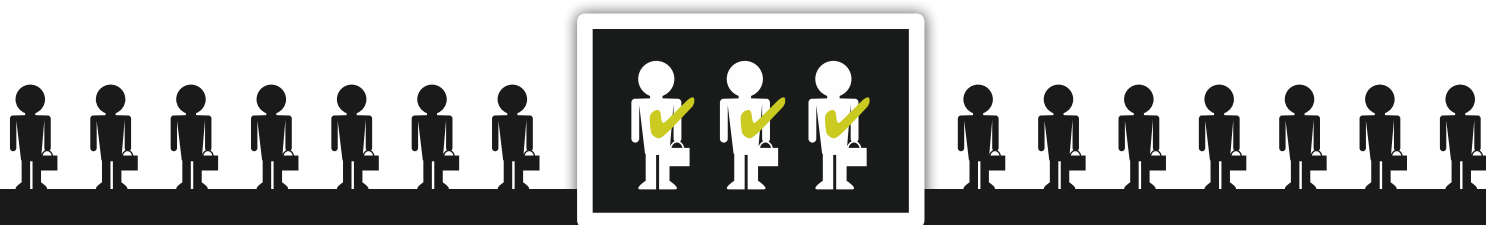
Vi løfter et stort ansvar og vi løfter i flok.

Vi tilbyder vores medarbejdere et internt talentprogram, der indeholder udviklingsmuligheder inden for faglige, ledelsesmæssige, forretningsmæssige og personlige kompetencer.

Vi arbejder målrettet for fortsat at være en attraktiv arbejdsplads og samarbejdspartner – nu og i fremtiden.

Løft blikket™
www.kammeradvokaten.dk

Simulerede onlinetests vinder frem i udlandet



Fremtidens jobansøgere vil i stigende omfang blive testet i, hvordan de håndterer **simulerede jobsituationer online** – også inden den første samtale.

Af Annette Birch

Hvis du skal søge job om et par år, kan du meget vel komme ud for en simuleret onlinetest, selv før du bliver kaldt ind til samtale. Det forudsiger flere eksperter.

”Der er ingen tvivl om, at det med at teste i reelle jobsituationer vinder frem,” siger Kim Domdal, der er partner i Deloitte.

Kim Staack Nielsen, der er formand for Dansk HR – et netværk for personaleansvarlige i både offentlige og private virksomheder – er enig. Han nævner, at det typisk er større virksomheder, der screener ansøgerne online.

”De screener især for specifikke kvalifikationer, eller hvis der er en stor mængde ansøgere,” siger Kim Staack Nielsen.

Hvis der fx er 300 ansøgere til en stilling, så kan virksomheden teste de 50 og på grundlag af testresultaterne vurdere 20 nærmere – for til sidst at indkalde fem til samtale.

Simulationsspil skal bruges efter behov

Amerikanerne er allerede i fuld gang med at bruge simulerede tests – både før,

under og efter ansættelsen og til alle typer stillinger, skriver Washington Post. Her vil en ansøger til en stilling som kundemedarbejder i T-Mobile kunne komme ud for at skulle svare på spørgsmål online fra en simuleret kunde, der har ventet en time i køen.

Begge eksperter mener, at man i Danmark kommer til at se den slags simulationsspil i fremtiden – men slet ikke i samme omfang.

”Amerikanerne er vant til tests, der er baseret på det visuelle. Simulerede tests gør det både lettere for ansøgerne og går mere i dybden. Danskere er typisk bedre uddannede og behøver ikke samme billedmængde,” siger Kim Staack Nielsen.

Danmark får det også - engang

Deloitte har endnu ikke set simulerede tests på linje med de amerikanske i Danmark. Derimod benytter de i dag onlinetests til stort set alle stillinger, hvor ansøgeren kan besvare spørgsmålene hjemmefra.

”Vi sender typisk testen til dem, som vi udvælger, og bruger den som udgangs-

punkt i samtalen,” siger Kim Domdal.

Firmaet Cubiks, som producerer onlinetests, ser samme tendens i andre danske virksomheder.

”Flere virksomheder synes, at det er en god ide at lave testene visuelt,” siger Kristian Terp, der er erhvervspsykolog i Cubiks.

Danske virksomheder efterspørger dog ikke online-simulerede jobsituationer – som Cubiks har erfaring med, at de gør i andre europæiske lande. Derimod er det Kristian Terps erfaring, at danske virksomheder efterspørger tests, der online afprøver ansøgernes evne til at prioritere mellem forskellige opgaver eller lave en præsentation via videokonference. Og testene ligger ikke før interviewet, men typisk efter første samtale.

Kristian Terp forholder sig skeptisk til, om danske virksomheder har den tilstrækkelige størrelse og volumen, der skal til for at udvikle simulerede tests på linje med de amerikanske.

”Det kommer nok, men ikke inden jul,” siger Kristian Terp.

Tal sætter tiden i perspektiv

Hvordan har det danske samfund udviklet sig siden årtusindskiftet? Og siden 2. verdenskrig? Tre nye publikationer fra Danmarks Statistik beskriver samfundet i tekst og tal.

Bøgerne er velegnede til undervisning i bl.a. i samfundsfag, matematik og historie. De giver desuden viden som grundlag for enhver debat om samfundsudviklingen.



Statistisk Tiårsoversigt 2014

Bogen giver et systematisk overblik over det seneste tiårs udvikling af samfundet. Årets temakapitel giver et billede af danske virksomheders rolle i en integreret global økonomi præget af international arbejdsdeling.

Bestilling og mere info på dst.dk/tiaar.

65 år i tal – Danmark siden 2. verdenskrig

Publikationen trækker de lange linjer op i letforståelig tekst, enkle tabeller og appetitvækkende grafer.

Bestilling, mere info og gratis pdf på dst.dk/65aar.



Statistisk Årbog 2014

Bogen er den tykke klassiker med 500 sider om danskernes liv fra vugge til grav. Fokus på de mest aktuelle tal, men også med linjer tilbage i tiden.

Bestilling, mere info og gratis pdf på dst.dk/aarboeg.

Billigere forsikring

Vi er flere
end 80.000
medlemmer
i Djøf

Det gør
os til stærke
forhandlere

Som giver
en masse
fordele

Der kommer
hvert enkelt
medlem
til gode

Som medlem af Djøf kan du få op til 32% i rabat på dine private forsikringer hos Codan. På din første forsikring sparer du 20%. På den næste 28%. Og tegner du tre eller flere, får du hele 32% i rabat*. Når 80.000 medlemmer står sammen, kan vi forhandle os frem til en masse gode fordele. Så det bliver billigere for os allesammen. Hver især.

Ring til Codan på 33 55 30 80 eller læs mere på djoef.dk/forsikring

CODAN



*For at opnå rabat skal du samle mindst 2 forskellige forsikringer f.eks. indbo- og bilforsikring.

Sådan ser den selvstændige djøfer ud

Ønsket om at være **sin egen chef** er den primære drivkraft for de fleste djøfere, der vælger at starte egen virksomhed. Det viser ny djøf-undersøgelse.

Af Tine Santesson

Djøferen, der springer ud som selvstændig, er typisk en mand med over ti års erhvervs erfaring på bagen. Han starter sin egen konsulent- eller rådgivningsvirksomhed, og i de fleste tilfælde er og bliver han ene mand i virksomheden.

Det viser en ny undersøgelse blandt godt 400 selvstændige medlemmer af Djøf.

Når djøferen vælger at blive selvstændig, er ønsket om 'at blive sin egen chef' den største motivation blandt både kvinder og mænd.

Og lige netop *det* ønske er et helt klassisk træk for iværksættere, lyder det fra direktør og professor, Torben Bager, fra IDEA Entrepreneurship Centre på Syddansk Universitet.

"Men der er selvfølgelig forskellige grunde til, hvorfor man ønsker at være sin egen chef. For nogle er det fordi, de så kan forsøge at udleve drømmen om at skabe et stort verdensfirma. Andre vil være sin egen chef for at skabe bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv.

Kvinder søger balance

Ifølge Djøfs undersøgelse vægter især de kvindelige djøfere netop muligheden for 'en mere fleksibel livs- og arbejdstilrettelæggelse', når de springer ud som selvstændige. Og det er da også et af de typiske kendetegn blandt selvstændige generelt set, siger Torben Bager.

"Den væsentligste grund til, at især mange kvinder vælger at blive selvstændige, er, at de kan tilrettelægge deres arbejde mere frit. Mændene er til gengæld mere drevet af vækst, end kvinderne er."

Det kan godt være, at især mændene er drevet af vækst. Men ifølge Djøfs undersøgelse er det langt fra alle mandlige selvstændige med djøf-baggrund, der har væksten som drivkraft. Over halvdelen af de selvstændige er nemlig eneste mand eller kvinde i virksomheden, og sådan har mange af dem det tilsyneladende bedst. For blandt alle de selvstændige djøfere tilkendegiver fire ud af ti, at de ikke har nogen interesse i at vokse. Dog er der en overvægt af kvinder, der ikke har ambitioner i den retning.

Og det er da også et billede, Torben Bager kan genkende blandt mange danske iværksættere.

"Det hænger nok sammen med deres ønske om at være frie fugle. For hver gang du ansætter en i din virksomhed, får du flere forpligtelser."

De selvstændige djøfere har hår på brystet

Men inden idéen og trangen til at blive selvstændig bliver ført ud i livet, har djøferen i langt de fleste tilfælde en del års erhvervs erfaring bag sig. Også det er helt normalt.

"Mange starter egen virksomhed i forlængelse af noget, de har arbejdet med før. De ser en udfordring eller et problem, som de synes, de kan løse på en bedre måde eller på en helt ny måde. Den slags iværksættere er også de bedste iværksættere, fordi de har hår på brystet. De har erfaring, de kender markedet og kunderne, og de har ikke mindst de rigtige netværk – netværk er så vigtigt for enhver iværksætter," siger Torben Bager.

Det er da også netværk, der, ifølge Djøfs undersøgelse, skaffer de selvstændige djøfere de fleste kunder. Og det er også netværket, de opsøger, når de i det hele taget har brug for hjælp i forhold til deres virksomhed.

Gennem de senere år har djøferne taget teten, når det gælder om at starte egen virksomhed. Der er forholdsmæssigt flere djøfere, der starter egen virksomhed end øvrige grupper. Og Torben Bagers bud er, at endnu flere djøfere vil tage springet.

"Ja, det tror jeg helt klart, de vil. Der skal så mange forskellige kompetencer til for at blive en succesfuld iværksætter, og derfor fylder akademikerne mere og mere. Der er – heldigvis – også et stigende antal af vores nyuddannede, der har smagt på iværksætteriet under deres uddannelse.

Og så kan det da godt være, at de lige skal have fem år på bagen, før de hopper ud i det – men så kommer de." ■



Mit liv hænger bedre sammen som **selvstændig**

Der går ikke så mange penge ind på kontoen om måneden, som der gjorde før – endnu. Men **Charlotte Horn** gik også primært efter, at et liv som selvstændig skulle give bedre balance i hverdagen. Og det gør det – for det meste.

Af Tine Santesson / Foto Martin Dam Kristensen

Nogle uger arbejder Charlotte Horn fem timer. Andre uger arbejder hun 50. For som selvstændig har opgaverne det med at komme i 'klumper', som hun siger.

Charlotte Horn er cand.merc. i afsætning og har tidligere arbejdet som både eksportassistent, kommunikations- og marketingsansvarlig. Det er fem år siden, at hun blev selvstændig med virksomheden Webupdater, hvor hun hjælper virksomheder med at opdatere tekster og indhold på deres hjemmesider. Og så har hun en lille nebengeschäft som event-manager.

Det var især ønsket om at få bedre balance i hverdagen, der gav hende skubbet til at blive sin egen chef. På det tidspunkt havde hun to små børn og en mand, der rejste meget. Så en fuldtidsstilling var ikke optimalt, og der var ikke en overflod af deltidstillinger med 'kød' på.

"Jeg havde svært ved at forestille mig, at jeg kunne få et spændende deltidsjob. Og så tog jeg springet. Tanken havde spiret et stykke tid – måske ubevidst altid, for både min farfar og far har været selvstændige

i samme virksomhed. Jeg var på en eller anden måde tiltrukket af at blive min egen herre," siger Charlotte Horn.

Mere fleksibilitet - lavere løn

Ganske vist er Charlotte Horn blevet herre i eget hus, og fleksibilitet har hun også fået mere af. Men hvad med økonomien?

"Ja, den var helt klart bedre før. Men min mand har et godt job, og det giver tryghed. Og så pyt med, at vi ikke kan rejse så meget sydpå, for hele familien sætter pris på den store fleksibilitet, jeg har i min hverdag nu."

Hvad er det sværeste som selvstændig?

"Den store udfordring er helt klart, at jeg også skal være sælger," siger Charlotte Horn.

Men via et netværk fra et iværksætterkursus fik hun de første kunder. Og så har hun fundet kunder via forældrekredsen omkring børnene og i omgangskredsen i det hele taget, og stille og roligt er kunderne begyndt at komme helt af sig selv via mund til mund metoden.

Ingen vokseværk

En anden udfordring er, at hun en gang imellem synes, det kan være lidt ensomt at

være ene kvinde i virksomheden.

"Jeg er et socialt menneske, så jeg kan godt savne nogle kolleger. Men en gang imellem hjælper jeg til i en tøjbutik, og så får jeg behovet dækket for en tid," siger Charlotte Horn.

Men hvad med hendes egen virksomhed – har hun ikke ambitioner om selv at ansætte medarbejdere?

"Nej, for det er jo mig og min måde at formulere mig på, som folk køber."

Og har hun aldrig fortrudt, at hun blev selvstændig?

"Nej, heller ikke selv om jeg er livrem og seler-typen og heller ikke selv om, jeg har bidt negle en gang imellem. Hvis man står ved en skillevej, skal man følge sin mavefornemmelse – jeg valgte den rigtige vej."

Men er det også en vej, hun vil blive på – fortsætter hun som selvstændig?

"Ja, hvis jeg kan blive ved med at få opgaver. Og det ser ud til, at det kan lade sig gøre. Jeg startede mit firma, lige da finanskrisen rullede ind over landet, og jeg har da haft perioder, hvor jeg har haft meget lidt at lave. Men nu kan jeg godt mærke, at der er gang i hjulene igen, og opgaverne kommer i en lind strøm." ■

"Den store udfordring er helt klart, at jeg også skal være sælger"

Charlotte Horn

Det var især ønsket om at få bedre balance i hverdagen, der gav Charlotte Horn skubbet til at blive sin egen chef.





"Jeg tog springet for at blive herre i eget hus – og for at kunne stå og kigge på noget, jeg selv havde bygget op," siger Karsten Brask Fischer.

Glem fleksibiliteten – kunderne bestemmer

Karsten Brask Fischer mener, det er naivt at blive selvstændig på grund af ønsket om mere fleksibilitet. Selv er han drevet af at være herre i eget hus. Men han arbejder en vis del ud af bukserne.

Af Tine Santesson / Foto Lars Bahl

Han havde ingen forretningsplan eller overordnet strategi. Karsten Brask Fischer hoppede nærmest bare spontant ud i en tilværelse som fuldtids selvstændig for fem år siden. Han ansatte den første studentermedhjælper i 2012. I dag har han tre fastansatte konsulenter og er udråbt til Gazellevirksomhed i Børsen.

”Jeg tog springet for at blive herre i eget hus – og for at kunne stå og kigge på noget, jeg selv havde bygget op.”

Karsten Brask Fischer er cand.scient.soc. og kom fra et job som intern konsulent i FOA, hvor han arbejdede med strategi-udvikling. Nu har han specialiseret sig inden for kompetenceafklaring og -udvikling i sin egen virksomhed Impact Learning.

”I en organisation kommer selve organisationen nemt til at fylde lidt for meget. Man bliver dygtig til at navigere i en interesseorganisation, men jeg vil gerne være dygtig til mit fag, og jeg var bange for at gå i stå. Nu står jeg alene med ansvaret over for mine kunder, og det gør, at jeg er blevet meget skærpet på, hvad det er, jeg laver, og hvilken værdi der skal være i det, jeg leverer.”

Karsten Brask Fischer har ikke fortrudt et sekund, men det har været og er langt mere end et fuldtidsjob at være selvstændig. Han arbejder 55-60 timer om ugen, så

det er ikke på grund af en bedre familie/arbejdslivsbalance, han er blevet herre i eget hus.

”Det er helt åndssvagt at være drevet af fleksibilitet. Du er på arbejdet, når kunderne kræver det, du har ikke seks ugers betalt ferie og en masse omsorgsdage.

Men du kan skabe noget, der er helt dit eget – og det er det, der driver mig.”

Og Karsten Brask Fischer har ingen forventning om, at han kommer til at arbejde mindre.

”Fase et var at blive klar på mit produkt. Nu står jeg i den næste vanskelige fase med nye medarbejdere, hvilket betyder, at der også skal skaffes flere ordrer.

Det er helt andre forpligtigelser, man har, når man ikke bare er sig selv. Nu er jeg ikke længere selvstændig konsulent, men direktør for en konsulentvirksomhed.

Han regner dog ikke med, at Impact Learning vokser sig til et stor konsulenthus.

”Jeg tror ikke, det er realistisk at blive meget større. Hver gang jeg tager en ny medarbejder ind, skal jeg have 800.000 kroner ekstra i ordrebogen.”

Med hensyn til ordrene har netværk være afgørende.

”Jeg havde et godt netværk, da jeg sprang ud som selvstændig. Det betyder helt vildt meget, fordi det ligesom er indgangen til kunderne og opgaverne. Det er ikke de personlige én til én netværk, der betyder så meget. Det, der batter, er, at man bevæger sig i forskellige netværk,

hvor folk snakker sammen,”

siger Karsten Brask Fischer.

Og selvstændig bliver han ved med at være.

”Men hvis jeg skulle lave noget om, ville jeg nok være lidt mere velovervejet, inden jeg gik i gang – og være mere skarp på det produkt, jeg skulle sælge.”

Og selv om han bare kastede sig ud i det, kunne han godt tænke sig, at det

var lidt mere overskueligt, hvad der skal til for at blive selvstændig.

”Det er meget tungt pludselig at skulle forsørge sig selv, derfor kunne jeg godt tænke mig mere gennemsigtighed i, hvad man kan og må som selvstændig. Og selvfølgelig også nogle lidt mere lempelige skatteregler.” ■

”Hver gang jeg tager en ny medarbejder ind, skal jeg have 800.000 kroner ekstra i ordrebogen”

Karsten Brask Fischer

Jeg er jo sådan én, der stikker ud

MIN KARRIERE

Tina Wøldiche Pedersen var direktør allerede som 31-årig. Hun elsker kaos, og hun elsker at knokle. Og måske netop derfor satsede hendes nuværende amerikanske arbejdsgiver på hende som chef for fire danske Ripley-museer.

Af Tine Santesson / Foto Michael Daugaard

Tina Wøldiche Pedersens to 'højrehænder' stikker hovedet ind på det lille kontor over museet 'Guinness World Records'.

Fra gården lyder der skrig – de kommer fra et andet af de fire danske museer i Ripley-kæden, 'The Mystic Exploratorie', som ligger i baggården. Tina Wøldiche Pedersen er såkaldt general manager for alle fire museer.

"Hun er den type, der uddelegerer en opgave, og så regner hun med, at den er løst en halv time efter - også selv om det realistisk set tager mindst en halv dag. Men hun er også den, der selv får ting til at ske. En onsdag spurgte hun: Skal vi ikke lave en kampagne. Om fredagen var det hele i trykken, og mandag kørte vi kampagnen. Og den virkede," sådan beskriver den ene af Tina Wøldiche Pedersens højrehænder hende. Den anden nikker samtykkende.

Tina Wøldiche Pedersen er cand.merc.er, og hun fik sin første direktørpost som 31-årig. Hun kom til at stå i spidsen for den hollandske liggerivirksomhed

Hunkemöller's danske butikker.

"En cand.merc. kan bruges til meget forskelligt, men det er ikke bare din uddannelsesbaggrund, der betyder noget – det betyder også noget, hvem du er."

Hun betegner sig selv som vild og utålmodig. Og hun tager ikke et nej for et nej.

I første omgang blev Tina Wøldiche Pedersen ansat som distriktschef efter at have søgt uopfordret. Hun havde ringet tre gange og lagt besked hos direktørens sekretær. Og da de fik en ledig stilling, huskede de hende – hun fik jobbet. Da direktøren så sagde op efter 11 måneder, tog hun til Holland og overbeviste bestyrelsen om, at de skulle ansætte hende i stillingen. Det gjorde de. Også selv om hun var ung.

"Man er altså ikke rigtig voksen til at være leder, når man er 31, men man lærer en masse om at være leder – noget du ikke kan lære på skolebænken. Du kan ikke læse dig til, hvad du skal gøre, hvis medarbejderne er utilfredse," siger Tina Wøldiche Pedersen.

Men lige netop det sidste har hun skulle forholde sig til i stort set alle sine job.

"Det har igen nok noget med min type at gøre. Jeg elsker at rydde op i kaos. Og jeg er næsten altid kommet ind i forbindelse med en 'turn around'. Hvor kunderne er utilfredse, og hvor medarbejderne ikke kan lide at gå på arbejdet."

Og hun har vendt skuder, men hun har også fået tæsk, som hun siger.

"Når man går ind i et oprydningsarbejde, sidder der altid nogle, der er på vagt. Og der vil næsten altid være nogle, der forlader virksomheden i starten, når en ny chef kommer til. Det er ok. Men hvis de bliver ved at flygte. Så har chefen ikke gjort det godt nok."

De store medarbejderflugte har hun ikke oplevet. Og hun er også kun blevet rigere på ledererfaringer. Efter Hunkemöller blev hun direktør for BoConcept Danmark og siden varehuschef for Magasin i Fields. Og nu tolv år senere er hun altså direktør for fire museer. ■



"Hvad kastede du dig over som din første opgave som general manager?"

"Jeg startede med at tage over på Ripleys store lager i Orlando for at købe ind. Jeg faldt blandt andet over et skrumpehoved, en elefantfod og verdens tykkeste mand, som publikum kan stikke hovedet ind i".



Hvad er særligt ved at være ansat i en amerikansk virksomhed?

"Du bliver behandlet som et familiemedlem, hvis du performer. Hvis du ikke performer, bliver du til gengæld smidt ud.



Hvad er det mest grænseoverskridende ved dit job?

"Du skal være med på den amerikanske 'happy and merry'-ånd. Da jeg havde været ansat i 14 dage, skulle jeg stå på en scene og optræde sammen med en standupkomiker foran alle mine chefer og chefkolleger."



Hvad er det gode ved at være ansat i en udenlandsk virksomhed i Danmark?

"De er fikseret på resultater og ikke på, hvordan du når frem til dem og heller ikke på, hvornår du kommer og går. Friheden til selv at bestemme, får det bedste frem i mig, så jeg kommer nok aldrig til at sidde på et hovedkontor, hvor de siger: 'Du skal gøre sådan og sådan, og du skal møde klokken otte hver morgen.'"

Studieliv



Andreas von der Heide er 25 år og mangler et år på jurastudiet. Han ses her i den T-shirt, der begyndte hans eventyr i tøjbranchen.

JURASTUDERENDE BAG KENDT TØJMÆRKE

Andreas von der Heide er medstifter og medejer af tøjfirmaet Les Deux, som i år ender med en omsætning på et tocifret millionbeløb. Han læser også jura og regner med at blive færdig på normeret tid.

Af Mads Matzon / Foto Petra Kleis

Andreas og en ven fik i 2009 en idé til lave en T-shirt. Det var lige inden, han begyndte på jurastudiet. Et par måneder efter havde de solgt alle 500 eksemplarer af T-shirten og var klar på at investere pengene i en sweatshirt. Sådan begyndte tøjfirmaet Les Deux, der i dag omsætter for flere millioner om året.

Hvilke produkter har I nu?

"I dag har vi alt fra sko og ure til sweat-shirts. Alt inden for tøj på nær jeans."

Kan du beskrive jeres stil?

"Vi vil gerne ramme Ralph Lauren-drengen, som møder ham fra gaden. Lidt preppy street. Eller lidt mere gammeldags forklaret – højskoleeleven, der møder gadedrengen fra Nørrebro."

Hvordan går det for jer?

"Det går rigtig godt. Vi firedoblede omsætningen sidste år, og vi mere end fordobler i år. Vi regner med at nå en fornuftig tocifret millionomsætning, som skal fordobles i 2015. Vi er lige nu fire fuldtidsansatte og to deltidsansatte i firmaet."

Hvad laver du i virksomheden?

"Jeg er ham, der holder trådene samlet og sørger for, at vi får gang i nye projekter og finder på nye ting. Vi har for eksempel lige lavet et samarbejde med Apple-butikkerne i Danmark og Norge, hvor vi skal i gang med et eksklusivt samarbejde om at sælge sleeves (etuier red.) til deres produkter."

Hvor meget tid bruger du på firmaet?

"12 timer om dagen. Jeg har aldrig fri."

Hvordan studerer du så?

"Da vores omsætning begyndte at stige, var der ikke tid til studiet mere. Jeg går slet ikke til undervisning. To uger før mine eksamener starter, begynder jeg at læse. Jeg går på arbejde fra 8 – 17, og så lukker jeg telefonen og arbejder fra 17 til omkring tre om natten. Jeg læser hele pensummet igennem, laver opgaver og går til eksamen efter to uger."

Og det går fint?

"Ja det går fint. Jeg får mellem 7 og 10 til eksamenerne. Jeg har alligevel for meget krudt i røven til at kunne sidde ned så lang tid, som det tager at få 12."

Så dit budskab er, at man kun skal læse to uger hvert semester?

"Det har i hvert fald fungeret for mig. Jeg ved ikke, om det fungerer for andre."

Møder du nogensinde dine studiekammerater?

"Ja, jeg har nogle fantastiske juridiske venner, som også hjælper mig med lidt noter og den slags."

Hvad siger de til, at du har et tøjfirma ved siden af?

"De synes bare, det er fedt. De får billigt tøj."

Har du et råd til andre med iværksætterdrømme?

"Der så mange, der snakker om deres drømme. Spring nu bare ud i det. Vi startede med 500 T-shirts. Det handler om at komme ud over rampen." ■

Andreas von der Heide ejer Les Deux sammen med Kristoffer Boe Haapanen, som læser på CBS.





Curlingfar for ildsjæle

Som ny teaterchef på Det Kongelige Teater skal **Morten Hesseldahl** lede et hus fyldt med krukke talenter og primadonnaer. Selv anser han dem for tidstypiske medarbejdere, der er ligeglade med en ny carport. De vil ses og bemærkes, og kræver plads og rum til at udfolde deres faglighed.

Af Ida Nyegård Espersen / Foto Per Morten Abrahamsen

I ndtil for nylig blev Morten Hesseldahl jævnlige stoppet af tilfældige forbipasserende foran kassen i sin lokale Irma til en kommentar om, at Martin Krasnik simpelthen var blevet for uforskammet, eller at Clement Kjersgaard altså talte for hurtigt, og kunne Morten Hesseldahl som kulturdirektør i DR ikke gøre noget ved den redelighed?

Det er næppe en ønskesituation at skulle debattere DR's værter blandt Irmas toiletruller, men Morten Hesseldahl mener, at det bør være sådan. For henvendelserne understreger, at befolkningen føler ejerskab over DR.

Den 1. maj i år flyttede Morten Hesseldahl fra DR Byen til Kongens Nytorv som teaterchef for Det Kongelige Teater - en institution, den danske befolkning ejer, men ikke føler tilstrækkeligt ejerskab over.

Ifølge Morten Hesseldahl har der været for stor forskel på, hvordan befolkningen har set på Det Kongelige Teaters eksistensberettigelse og på teatres egen selvforståelse, og da han i 2012 fulgte med i Det Kongelige Teaters reaktion på en varslet nedskæringsrunde, kunne han egentlig godt forstå, hvorfor store dele af befolkningen opfattede teatret mere som en forkælet børnehaven end en fælles kulturarv: Operaens chef Keith Warner lagde sig på knæ på scenen efter en forestilling og bad følelsesladet til publikum "Please, save my opera choir!"





”Det Kongelige Teater skulle sammenlagt afskedige 35-40 medarbejdere, og operachefen lagde sig på knæ samme uge, som man havde fyret tusindvis af medarbejdere i Vestas og Danish Crown,” smiler Morten Hesseldahl lidt forlegent:

”Jeg ved ikke, om operachefen havde troet, at trafikken i København ville gå i stå, eller at publikum ville gå i fakkeltog mod Christiansborg for at kræve teatrets afskedigelser taget af bordet. Men i avisledere var holdningen efterfølgende, at hvis Det Kongelige Teater agerer sådan i en situation, hvor danskerne bliver fyret i tusindtal, er det fordi, at man har en forvrænget virkelighedsopfattelse. Kommentarerne på blogs var også entydige: Luk lortet.”

Eksemplet understreger to centrale opgaver i Morten Hesseldahls kommende ledelse: Han skal have skabt en fortælling om Det Kongelige Teater, som både befolkningen og teatrets medarbejdere kan nikke genkendende til.

Og så viser eksemplet også, at han skal styre en arbejdsplads med overordentligt stormfulde og engagerede medarbejdere.

Det er ikke første gang, at Morten Hesseldahl skal lede den medarbejdertype, man de seneste år har kaldt primadonnaer. Gruppen opfattes typisk som mere eller mindre ledelsesresistente både af erhvervs-livet og af gruppen selv.

Morten Hesseldahl har tidligere været administrerende direktør for Bonnier Forlagene, administrerende direktør på Dagbladet Information og kulturdirektør i DR.

Hans DR-kollega Piv Bernth, nuværende dramachef i DR og tidligere ansat på Det Kongelige Teater, ved, at Morten Hesseldahl står over for en opgave af anseelig omfang:

**“Der sker en vis
pervertering i
arbejdslivet de her år,
hvor man forsøger at
knytte medarbejderne
til virksomheden
gennem sociale bånd”**

Morten Hesseldahl

”Morten har før – med dygtighed – ledet en vanskelig arbejdsplads med mange ildsjæle. Det her er *one up* i sværhedsgrad.”

De menneskelige omkostninger

Morten Hesseldahl håndterer forudsigelserne om den særligt svære opgave ved at skrue det særegne *one down*.

”Jeg tænker på de kreative og engagerede medarbejdere som typiske moderne medarbejdere. Skuespillere bruger sig selv som materiale og har derfor en ekstra udsathed, men grundlæggende er de moderne medarbejdere ligesom flertallet af eksempelvis akademikere og journalister,” siger han.

”Gruppen er en ny fremherskende medarbejdertype, der ikke arbejder for at spare sammen til en ny carport til parcelhuset. De arbejder, fordi de allerhelst vil folde deres faglighed ud og trykke den af på en arbejdsplads. Efter-som folk er utroligt motiverede i forvejen, bliver opgaven primært at give dem rum og lytte. Den her gruppe af moderne medarbejdere har et

enormt ønske om at blive set og bemærket, ikke om at gå hjem efter en 37 timers arbejdsuge.”

For ham at se er udfordringen ved de moderne medarbejdere, at de ikke kan give slip på arbejdet, og at nogle opsøger det udelukkende af selvrealiseringsårsager.

På mirakuløs vis går tæppet hver aften klokken 20 på Det Kongelige Teater, selv om skuespillerne har været ramt af lam-mende præstationsangst, scenograferne på 10. time har bak-set rundt med tinstunge udskårne træer og nattehimler, og musikerne for fjerde aften i træk har skullet hyre barnepige.



"Jeg tænker på de kreative og engagerede medarbejdere som typiske moderne medarbejdere. Skuespillere bruger sig selv som materiale og har derfor en ekstra udsathed," siger Morten Hesseldahl.

"Det lykkes at blive klar hver aften til at yde noget excellent, men nogle gange lykkes det med lidt for store menneskelige omkostninger, fordi den her gruppe af kreative medarbejdere ofte bliver ledet for ustruktureret, og fordi de ikke ved, hvad ledelsen forventer af dem. De smider alt, hvad de har i hænderne – også et ægteskab – for at få tæppet til at gå klokken 20. Det er både privilegiet og faren ved passionerede medarbejdere. Faren er, at de leverer varen, men med enorme personlige omkostninger."

Perverteret arbejdsliv

Siden 1997, hvor Morten Hesseldahl fik sin første direktørstilling, er han chefkutymen tro gået tidligt hjem fra firmafesterne.

Både fordi han ikke ønsker at ende i en besoffen MUS-samtale klokken tre om natten, som begge parter kan gå og fortryde i løbet af den resterende ædru weekend, men også fordi han gerne vil signalere tydeligt på de lidenskabelige arbejdspladser, at arbejde og privatliv stadig er to forskellige ting.

Han foretrækker, at medarbejderne ikke sætter al deres succes og identitet på ét bræt.

"Jeg synes, der sker en vis pervertering i arbejdslivet de her år, hvor man forsøger at knytte medarbejderne til virksomheden gennem sociale bånd, lige fra fredagsbar til kakakursus med ægtefæller. Pludselig er hele ens venskabskreds kolleger, og det ligner jo venner indtil den dag, man bliver afskediget, så mister man ikke bare sit job, man mister hele sin omgangskreds. At gå på arbejde er et professionelt ærinde, man får løn for, og derfor er det også rimeligt, at man i høj grad ser hinanden som midler til at opnå noget – modsat familie og venner, hvor man forhåbentlig ser hinanden som målet i sig selv. Jeg kalder det en pervertering af relationerne, fordi sammenblandingen af de to sfærer gør det uklart, om man er venner eller kolleger. Det synes jeg grundlæggende er dybt uetisk at bruge som ledelsesværktøj."

Den anden risiko ved gevinsten engagerede medarbejdere er, at medarbejderne bliver så selvoptagede, at de ikke kan få øje på, at de indgår i et samarbejde.

På et tidspunkt havde Morten Hesseldahl en studentermedarbejder, hvis opgave blandt andet indebar at bestille nye hæve-sænke borde til fuldtidsmedarbejderne. Hun sad selv ved et ældre skrivebord to eftermiddage om ugen, og altså den omstændighed for værende så uretfærdig, at hun begyndte at græde over at skulle undvære et hæve-sænkebord.

Så måtte Morten Hesseldahl gennemføre en stille og rolig samtale med studentermedarbejderen om, at ikke alle ønsker og krav kunne indfries på ens første deltidsjob.

"De situationer fandt også sted i 1984, men de er i hvert fald ikke blevet færre. Hvis man har været et curlingbarn, forventer man, at verden står klar derude til at synes, at netop *jeg* er enorm dejlig, og netop *jeg* fortjener en scene at stråle på. Hvis folk kun er på en arbejdsplads for at realisere sig selv, bliver selvoptagetheden helt ulidelig."

En rolig pragmatiker

Selve indholdet i Morten Hesseldahls sætninger er direkte og frimodigt, men deres tonemæssige svøbe er roligt.

Teaterchefen går hver aften ned i sin kælder, lægger sig i sin hængekøje og tænker dagen og morgendagen igennem over en pibe tobak. Også uden pibe bærer han pibens aura af besindighed og eftertanke.

Hans DR-kollega Piv Berendt kan ikke huske, at hun nogensinde har hørt ham hæve stemmen.

"Det har han for meget naturlig autoritet til. Morten har lune, og han er en fredsmægler, fordi han skaber samhørighed og er meget pragmatisk. Vi andre spæner rundt og lader os rive med af følelsernes vold. I de situationer er han helt rolig. Mange undlader at opsøge andres råd, fordi det gør folk mere forvirrede end afklarede. Morten lytter og lytter



“Hvis folk kun er på en arbejdsplads for at realisere sig selv, bliver selvoptagetheden helt ulidelig”

Morten Hesseldahl

og lytter, og på et tidspunkt træffer han en beslutning. Han er rigtig god til at skærpe ens egen lydhørhed,” siger Piv Berendt.

Pragmatisme er hans største force, og nok også hans største svaghed, mener hun.

”Han lytter så meget, at han er blevet kørt over et par gange, inden han nåede at træffe en beslutning, fordi en passioneret bralretype kom først med beslutningen. ‘Enkelte gange har jeg tænkt kom nu Morten, se nu at få fremført kulturens synspunkter, inden du bliver kørt over.’”

Morten Hesseldahl selv siger:

”Jeg hilser det meget velkomment at blive løbet over ende af medarbejderne. Det er i vid udstrækning det, jeg er her for.”

Et fælles dannelsesprojekt

Udfordringerne med faren for selvoptagethed og parallelvirkelighed er blevet identificeret. Så hvordan skal de fejles af banen?

Han vil skabe en fortælling om, at teatret er større end hvert enkelt menneske og hver enkelt kunstform, og at skuespil, ballet og opera er et fælles dannelsesprojekt, ikke indbyrdes konkurrenter.

”Noget af det allerfarligste, der kan ske på en arbejdsplads, er, hvis medarbejderne ikke føler, at de er en del af et større fællesskab. Så begynder hver afdeling at konkurrere mod hinanden om bevillinger. Fortællingen går som regel sådan her: ‘Det går af helvede til i virksomheden, men lige her hos os i denne særligt vigtige afdeling har vi faktisk godt greb om opgaven, og derfor vil vi gøre alt for at holde de andre afdelinger og ledelsens tiltag på afstand.’ For den enkelte afdelingsleder er det super effektivt at drive ledelse ved at lave sådan en forfaldsfortælling og tegne sig selv op i opposition til resten af verden. Det er meget effektivt, men også meget trist, og det er også et udtryk for, at man slet ikke forstår, hvad det er at være leder,” siger han.

Morten Hesseldahl vil også forsøge at lede Det Kongelige Teater ind i en ny fortælling om, at Danmark vil være et fatigere samfund uden en national scene, men ikke mindst at nationalscenen som samlet organisation skal gøre sig fortjent til danskerne gunst. Teatret skal ikke kun være et sted for Hellerups fine damer. Det kongelige skal gøres tilgængeligt for enhver, og en teateroplevelse skal være mere lyst end pligt.

”Det hører også med til fortællingen, at der ikke længere findes en fælles dannelsesnorm i Danmark. Vi har ikke længe-re dårlig samvittighed over, at vi ikke kan vores Holberg. Folk kommer ikke i teatret på grund af dårlig samvittighed. Så vi overlever kun, hvis vi er et positivt tilvalg. Det betyder også, at vi skal mere op på tæerne.”

I DR var han som kulturdirektør både leder for P3 og DR’s koncerthus, to fraktioner uden naturligt fælles fodslag.

Hans opgave var at hakke fortællingen om fælles front ud i konkrete handlinger ved at understrege, at begge parter bidrog til danskernes samlede dannelse. Både i Koncerthuset gennem den klassiske dannelse à la Beethoven, og på P3 med moderne dannelse gennem ramadanradio og en stor Eid-fest i DR-byen.

Foreløbigt har Morten Hesseldahl takket ja til at samarbejde med Mattias Tessfaye, murer og socialdemokratisk folketingskandidat for Vestegnen, om en aften, hvor Det Kongelige Teater bliver fyldt op af vestegnsbeboere, som aldrig før har sat sig til rette i bordeauxrøde fløjsbetrukne stole i Det Kongelige Teater.

Så må han forsøge at få alle husets forskellige lidenskaber samlet omkring ét fælles projekt – at overbevise danskerne om, at teatret er et fælles mødested.

BLÅ BOG: MORTEN HESSELD AHL

- 49 år
- Født i Odense som den yngste af fire sønner og opvokset ”med en forestilling om, at verden godt kan lide mig og vil mig det godt”
- Uddannet grafonom, økonom og har en kandidatgrad i filosofi. Har også læst ledelse ved New York University og taget en MBA fra CBS
- Forlagsredaktør Gyldendal, 1990-97
- Forlagschef og direktør Høst & Søn og Hans Reitzels Forlag, 1997-2002
- Administrerende direktør Bonnier Forlagene, 2002-2007
- Administrerende direktør Dagbladet Information, 2007-2010
- Kulturdirektør DR, 2010-2014
- Teaterchef Det Kongelige Teater fra maj 2014
- Sideløbende med sit arbejde har han skrevet spændingsromaner og produceret tegneserier
- Bor i Humlebæk med sin kone og deres fælles teenagedatter
- Medstifter af den borgerlige tænketank Cepos.



Hvem hælder tanker i tænketanken?

Lobbyisternes aktiviteter i Bruxelles

er i stigende grad kommet i fokus. Krav om mere gennemsigtighed har også ramt EU-tænketankene.

Af Jacob Langvad, freelancejournalist
Illustration Mikkell Henssel

Det er ret let at gennemskue, hvordan journalister typisk stykker deres artikler sammen: En begivenhed plus et par uenige udtalelser fra nogle politikere og berørte aktører. Og så lige en ekspert eller to til at forklare og analysere. Den sidste brik i puslespillet farver ofte artiklens holdning og perspektiv – også denne artikel, vil man bemærke.

Pressen spørger ikke hvem som helst til råds, heller ikke i EU-journalistikken. Ofte er det medarbejdere fra en af Bruxelles' tænketanke. De kalder sig *senior-research policy fellows*, *researchere* eller *EU-eksperter*. Alt i alt giver det dem en duft af forskning og en formodning om uafhængighed. Men spørgsmålet er, hvor præcis den antagelse er.

Krav om gennemsigtighed

Behovet for mere viden om dem, der forsøger at præge EU-lovgivningen, ramte i første omgang skoven af lobbyister i Bruxelles. Men da Europa-Kommissionen i 2005 for alvor tog fat, blev også tænketankene omfattet af krav om større gennemsigtighed.

I alt 338 tænketanke har ladet sig registrere, og de findes nu side om side med lobbyisterne i EU-institutionernes fælles Transparency Register. Tænketankene har ganske vist fået deres egen separate sektion, men meningen er den samme. Offentligheden skal vide, hvem der finansierer de aktører, der byder ind med argumenter i det løbende spil om at præge EU's mange politikker, der kan ligne en rodet krydsbefrugtning mellem embedsmænd, politikere, forskere og særinteresser, lobbyister og NGO'er.

"I starten skulle vi udstyres med en badge, hvor der stod lobbyist, når vi kom på besøg i Europa-Parlamentet. Det var der



mange af os, der ikke ville," fortæller senior fellow, Nicolas Véron, fra tænketanken Breugel, der beskæftiger sig med økonomi og finansregulering.

Svært at måle indflydelse

Breugel er en af de yngre Bruxelles-tænketanke, der på få år har opnået solid status.

Véron opfatter ikke sig selv som lobbyist – et ord, der også i Bruxelles har en negativ klang. Det forhindrer dog ikke, at man kan arbejde på at få indflydelse. Det har Véron's rapporter omkring behovet for en europæisk bankunion haft i en sådan grad, at han forrige år blev placeret på det internationale nyhedsbureau Bloombergs liste over de 50 mest indflydelsesrige personer.

"Politik-processen i EU er jo ikke et lineært fænomen, du kan kapre. Det er aldrig så enkelt, at du kan sige, at dén tænketank kom med dén rapport, der så blev til dén nye EU-lov. Du kan dårligt måle det præcist. Når det er sagt, er der nok en del folk, der vil sige,

at nogle af de rapporter, Breugel kom med fra 2007 og frem, har præget bankunionens udformning,” indrømmer Véron.

For ham er det med EU-lovgivningsprocessen som med alt andet i samfundet. Der er konkurrence, og tænketankene i Bruxelles kæmper for at få opmærksomhed og indflydelse:

”Man kan så spørge, om konkurrencen er fair, og om alle har lige adgang til at blive hørt. Det burde været målet, men samfundet er selvsagt ikke perfekt”.

Finansiering afslører særinteresser

Så hvem betaler for, at en mand som Véron kan tænke europæiske tanker? Breugel er en af de pæne elever i klassen. På deres website kan man læse, at årsbudgettet på 28 mio. kroner er finansieret af medlemmer og donationer med bidrag fra både den offentlige og den private sektor. Intet enkelt medlem bidrager med mere end tre-fem procent.

Ifølge Véron er EU's Transparency Register delvis ineffektivt, bl.a. fordi det ikke er obligatorisk.

”Der er organisationer, der præsenterer sig som uafhængige tænketanke, men reelt er domineret af specifikke erhvervsinteresser,” siger Véron.

NGO'en Thinktank Network Research arbejder på at kortlægge tænketanke på europæisk niveau. Den har kastet lys på en række dubiose tænketanke, der blander sig i klimadebatten med store budgetter i ryggen fra olieselskaber som Exxon Mobile for at modvirke politiske tiltag mod den globale opvarmning.

”Hvis offentligheden skal have tillid til det bedste argument i debatten, så er vi nødt til oftere at spørge ind til kilders ekspertise og gyldighed. Vi må kræve større gennemsigtighed med hensyn til, hvem der finansierer tænketankenes eksperter,” lyder det advarende fra den tyske professor, Dieter Plehwe fra Berlins universitet, der står bag rapporten ’Think Tanks in European governance: Why we ought to know’.

Tænketankes indflydelse overdrives

Dusan Reljic, der er leder af den største uafhængige tyske tænketank, Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) kontor i Bruxelles, ryster lidt på hovedet over frygten for de falske tænketanke.

”Både journalister og alle andre finder meget hurtigt ud af det, hvis en tænketank ikke er uafhængig og bare forsøger at sælge ét lands linje. Ringer pressen så til dem næste gang, den har brug for en kommentar?” spørger han retorisk.

Reljic mener, at forestillingen om tænketankenes indflydelse er overdrevet.

”Det er utroligt naivt, hvis man forestiller sig, at vi kan nå ind til en premierminister eller præsident. Hvis vi kan få en højstående embedsmænds opmærksomhed, skal vi være glade. Men derfra til at sætte et decideret fingeraftryk er der et godt stykke vej. Når

man træffer politiske valg, er der altid flere muligheder på bordet, men typisk bliver kun én valgt,” siger Reljic.

Den 51 år gamle tænketank SWP er finansieret af offentlige midler under den tyske bundeskansler. Tænketanken har et budget på 75 mio. kroner og 120 ansatte og laver omkring 30 større studier per år, der underkastes meget grundige fact-checks.

”Vi laver aldrig bestilt arbejde. Under euro-krisen kom vi med to forskellige studier – ét der argumenterede for at smide Grækenland ud, og et andet der ville redde euro-sammenholdet for enhver pris,” siger Reljic med et skæv grin.

Nicholas Véron fra Breugel mener, at den økonomiske krise har skabt nye muligheder for innovation og indflydelse til tænketankene:

”Der bliver ofte tænkt inden for de samme rammer i EU-institutionerne. Så der opstod et nyt behov for forklaringer og bud, fordi mange var blevet skuffet over deres egen evne til at analysere udviklingen,” siger Véron.

Hård kamp for troværdighed

En af veteranerne blandt Bruxelles' tænketanke, er danskeren Hans Martens, der indtil sidste år var leder af European Policy Centre:

”Det er jo først med Maastricht-traktaten, at vi får et egentligt politisk miljø i Bruxelles. Som fænomen er EU-tænketankene slet ikke blomstret op som i Washington DC, hvor de ofte er præget af de politiske partier. Vi har stadig med en politisk baby at gøre. Vores tænketanke er der jo mest af alt for at fremme debatten om

europæisk integration,” siger Martens, der heller ikke er bekymret over neutralitetsspørgsmålet:

”Du har alt, lige fra de snehvide med fuld gennemsigtighed til de, der er betalt af særinteresser. Men de fleste af de væsentlige EU-tænketanke kæmper en hård kamp for at forblive uafhængige og troværdige. For med krisen er det ikke blevet nemmere af finde finansiering, uden at der følger betingelser med,” siger Martens.

En af de løsningsmodeller, som bl.a. Thinktank Network Research argumenterer for, er, at man med amerikansk forbillede skal give skattelettelser til de tænketanke, der er reelt uafhængige – en økonomisk fordel, der så kan inddrages, hvis billedet skulle ændre sig. ■

“Der er organisationer, der præsenterer sig som uafhængige tænketanke, men reelt er domineret af specifikke erhvervsinteresser”

Nicholas Véron, senior fellow, Breugel

Med Tænketanken Europa fik Danmark i 2013 sin første dedikerede EU-tænketank. Den er oprettet af DI og CO-Industri, men kalder sig uafhængig, og er finansieret af bl.a. Industriens uddannelses- og samarbejdsfond og støttemedlemskaber.



JORDEN RUNDT

Af Mikkel Krogh

Colorados grønne guld

Colorados legalisering af cannabis er blevet en guldgrube for staten og private investorer.

Ifølge avisen The Denver Post er der i årets første fire måneder solgt marijuana for mere end 1,1 milliard danske kroner i Colorado. Og selv med Colorados relativt lave skattesatser er det noget, der skæpper i statskassen. Samlet bliver dyrkning og salg af marijuana beskattet med omkring 29 procent.

Foreløbig er det besluttet, at hovedparten af skatteindtægten fra salget af marijuana skal gå til at bygge nye skoler i Colorado. Resten af indtægterne skal bruges til regulering af licenser og marijuana-butikker samt uddannelseskampagner om marijuana.

Og det er ikke kun cannabis-entreprenører og staten, der tjener tykt på den nye forretning. Også aktieinvestorer har fået øjnene op for den nye guldgrube.

Virksomheden Joint Industries, som overvåger marijuana-relaterede aktier, har analyseret 17 forskellige cannabis-aktier de første to måneder efter legaliseringen. Den bedste aktie steg i perioden med 1.800 procent, mens den dårligste aktie steg med syv procent.

"Jeg ville ønske, jeg kunne fortælle om marijuana-aktier, der ikke gav noget afkast, men jeg kan ikke komme tanke om en eneste – og jeg har fulgt omkring 40 forskellige marijuana-aktier," siger John Tømmervik fra Joint Industries til The Denver Post.

KINA HYLDER MUGABE



Foto: Shutterstock

Zimbabwes præsident Robert Mugabe har ikke mange venner tilbage internationalt. Men i Kina glemmer man ikke sine gamle allierede. Her bliver Mugabe fortsat hyldet som en hæderkronet afrikansk frihedshelt og ven af det kinesiske folk, skriver Politiken.

"Det traditionelle venskab mellem Kina og Zimbabwe blev smedet i de glørværdige år, hvor vi stod skulder ved skulder mod imperialismen, kolonialisme og overherredømme," sagde Kinas præsident Xi til Mugabe under et nyligt statsbesøg i Kina.

Kina støttede i 1970'erne Mugabes guerillabevægelse med våben og træning.

Robert Mugabe besøgte Kina i et forsøg på at tiltrække investeringer til Zimbabwes skrantende økonomi. Landet kæmper med en vedvarende økonomisk krise og hyperinflation og er ramt af sanktioner fra både USA og EU.

For fattige til en tur på stranden

Hver femte familie i England har ikke længere råd til at tage en dag på stranden på grund af dårlig økonomi, skriver avisen The Guardian.

Det er ellers en engelsk tradition – den såkaldte 'bucket and spade' – at familier tager en dag på stranden i august. Men det er nu slut for den fattigste femtedel af engelske familier, advarer velgørhedsorganisationen Barnardo.

Organisationen har lavet en analyse, der viser, at en tur på stranden for en familie med fire børn koster mellem 94 og 170 engelske pund afhængig af, hvor familien bor. Beløbet dækker

transport, fish and chips, is og solcreme, og er en stor udskrivning for fattige familier, som i forvejen har svært ved at få hverdagen til at hænge sammen økonomisk.

De fattigste engelske familiers indkomst er blevet udhulet de senere år, som resultat af øgede leveomkostninger og nedskæringer i lønninger og arbejdsløshedsydelse. Og det bliver ifølge Barnardo kun værre, da velfærdsydelse ikke længere bliver korrigeret for inflationen.



Foto: Shutterstock

Djøf boligmarked



Hvis du er medlem af Djøf, kan du sælge, bytte og udleje boliger i djøfbladet og på djoefbladet.dk/boligsiden. 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

Lej ud til de sødeste lejere

Min bror og jeg har begge fået job i København og leder derfor efter en lejlighed i København, så vi ikke behøver at bruge fire timer om dagen med at pendle fra Odense. Vi leder efter en dejlig lejlighed til maks. 10.000 kr. om måned i København, på Frederiksberg eller i en af omegnskommunerne. Vi er begge ansat i det offentlige. Min bror er uddannet jurist, er 28, og er en stille fyr, som spiller meget PS4, snakker i juridiske termer og er virkelig god til at bage pandekager. Jeg har en kandidat i statskundskab, er 26 og ansat i Københavns Kommune. Jeg er virkelig glad for at dyrke yoga, bage (og spise) kage og cykle til alle steder. Vi er begge ordensmennesker, ikke-rygere og uden kæledyr. Kontakt jane_monsen@hotmail.com Telefonnr.: 26287458

IBP studerende på CBS søger studiebolig

Jeg er en rolig og ansvarsfuld 20-årig pige, som søger lejlighed i København. Jeg er netop startet på International Business and Politics på CBS, og derfor ønsker jeg stærkt at flytte tættere på studiemiljøet. Jeg er interesseret i lejligheder på Nørrebro, Østerbro, Vesterbro, Frederiksberg samt Indre By på min. 40 m² med overtagelse hurtigst muligt. Lejeperioden skal være på min. 6 måneder. Kontakt charlottehaun@hotmail.com

Søger du faglige udfordringer?



job.regionsyddanmark.dk



Region Syddanmark

Anne Sigh, AC-fuldmægtig

Et omfattende kontrolsystem har til opgave at sikre, at Politiets Efterretningstjeneste overholder lovgivningen. Kontrolorganerne har bare ikke ret mange kræfter, og en stor del af tjenestens aktiviteter kan ikke efterprøves af andre. ”Dybest set ved vi ikke ret meget om, hvordan PET opererer”, konkluderer **Emil Bock Greve**, der har skrevet ph.d.-afhandling om tjenesten.

PET: STOR MAGT UNDER SVAG KONTROL



Resume: Emil Bock Greve har i sin ph.d.-afhandling gennemført den hidtil eneste samlede juridiske undersøgelse af PETs virksomhed og det omfattende kontrolsystem, der skal sørge for, at tjenesten arbejder lovligt. Hans forskning viser, at det i vidt omfang er "helt eller delvist umuligt at føre en reel kontrol". Dels fordi PETs arbejde kun sjældent fører til straffesager eller andre afgørelser, som kan efterprøves af domstolene. Dels fordi et bredt udsnit af tjenestens aktiviteter – herunder brugen af kilder, meddelere og agenter – ikke er reguleret ved lov.

At en af landets mest magtfulde myndigheder dermed ikke for alvor kan kigges over skuldrene, er et principielt problem i et demokratisk samfund. Men i praksis kan det også hæmme PET. Godt nok kan tjenesten arbejde relativt ubesværet og effektivt, når ingen holder øje. Men manglen på kontrol risikerer at undergrave borgernes tillid, og den kan tjenesten ikke undvære.

Af Mikkel Arre / Foto Lars Bahl

Hvem vogter vogterne?" lyder et klassisk og til stadighed aktuelt spørgsmål. Når en myndighed har adgang til at kontrollere andres adfærd, er det relevant at spørge, hvem der så holder øje med, at kontrollen foregår lovligt og forsvarligt.

Det er et af de centrale spørgsmål, som juristen Emil Bock Greve har undersøgt i sit ph.d.-projekt om Politiets Efterretningstjeneste (PET). Det korte svar er, at en hel række instanser skal vogte over PET – men ikke desto mindre er kontrollen svag.

Kontrolsystemet er ellers ganske omfangsrigt: Folketinget har et Udvalg vedrørende Efterretningstjenesterne, og såvel Ombudsmanden som eventuelle kommissionsundersøgelser har en potentiel rolle at spille. Domstolene kan også afværge uberettigede indgreb ved fx at afslå PETs ønske om en telefonovervågning. Og endelig er der i 2014 oprettet et nyt tilsyn, der skal kontrollere en del af tjenestens arbejde.

I afhandlingen fastslår Emil Bock Greve imidlertid, "at det for store dele af PETs efterretnings- og sikkerhedsvirksomhed er helt eller delvist umuligt at føre en reel kontrol." Kontrolorganerne mangler både indsigt og reaktionsmuligheder. Det nye tilsyn har dog stærke beføjelser til at få indblik i PETs aktiviteter – men vel at mærke blot dem, der drejer sig om indsamling, bearbejdning og videregivelse af personoplysninger.



PETs arbejde med kilder, meddelere og agenter er derimod ikke lovreguleret. Der er altså ingen paragraffer at føre kontrol ud fra, og PET er fåmælt om sine metoder.

”Går en efterretningstjeneste i detaljer med at fortælle om deres indgreb offentligt, er det selvfølgelig nemmere for de miljøer, de overvåger, at omgå det på. Det gør det svært at gisne om, hvad der foregår, og dybest set ved vi ikke ret meget om, hvordan PET opererer,” siger Emil Bock Greve.

Sparsom kontrol svækker legitimitet

Det er en kongstanke i dansk jura, at al kontrol hører til hos domstolene. Men PETs arbejde munder typisk ikke ud i forvaltningsafgørelser, ligesom det fører til relativt få straffesager. Det handler derimod om at afværge, at trusler materialiserer sig – som når PET forhindrer Retsudvalget i at tage til Christiania.

”Når man på den måde gør noget præventivt, er kontrollen enormt vanskelig, fordi der ikke er nogen afgørelse at efterprøve. I den bedste af alle verdener havde ingen fx opdaget tiltaget over for Retsudvalget, og sådan er det med mange af tjenestens aktiviteter,” forklarer Emil Bock Greve.

Dermed efterlader PET sig kun få klassiske juridiske spor, og det gør det vanskeligt for domstolene at være kontrolinstans. Når PET endelig er i retten for at få tilladelse til et indgreb, er der desuden grund til at tro, at dommerne er forsigtige med at lægge hindringer i vejen for tjenesten. Forarbejderne til lovgivningen på området – fx de to terrorpakker fra 00’erne – lægger nemlig vægt på, at PET skal kunne arbejde effektivt. Det hensyn vejer meget tungt, og det er helt fornuftigt, siger Emil Bock Greve.

”Det er uhyre vigtigt. I dag kan man ikke – som man måske kunne for 15 år siden – tillade sig at spørge, om PET er nødvendig. Der er en reel trussel, som gør det oplagt

A photograph of a man with short brown hair, wearing a dark jacket and a bag, walking in a parking garage. The scene is dimly lit with overhead fluorescent lights. The man is looking off to the side.

“Vil du som borger gerne vide, om PETs indgreb var berettiget, er det på nuværende tidspunkt umuligt at kontrollere”

Emil Bock Greve

nødvendigt at have en efterretnings- og sikkerhedstjeneste, og det er jo også lykkedes at få dømt folk for planlagt terrorisme i vidt omfang.”

Set i det lys, er det så ikke en nødvendig pris, at tjenesten ikke kan kontrolleres?

”Den type pragmatisk tilgang hører man ofte som et forsvar for, hvorfor kontrollen ikke er tilbundsående. Men der er visse omkostninger ved ikke at have en fuldstændig omfattende kontrol. Risikoen er, at PET laver noget, de ikke må, og at det krænker borgeres retssikkerhed. Et andet problem er, at PET bliver en myndighed, der svæver uden for Folketingets vidensfelt og dermed også kontrol. Det mindsker simpelthen legitimiteten, når ingen kan få at vide, hvad de foretager sig,” siger Emil Bock Greve.

Mistillid giver sværere arbejdsvilkår

Samtidig med at den begrænsede kontrol gør det muligt for PET at arbejde effektivt, risikerer den altså at sænke tilliden til tjenesten. Sker det, får PET sværere ved at arbejde.

”Jo mindre man kan kontrollere noget, jo mindre grundlag er der for tillid. Det var ikke noget problem for PET efter 11. september og op gennem 00’erne, hvor der var meget stor opbakning. Men nu har PET efterhånden fået et ret dårligt ry. Man kan diskutere, om det er berettiget – men uanset hvad bliver det sværere for dem at operere. Når de skal rekruttere kilder eller have folk til at samarbejde, er det vigtigt, at folk har tillid til PET som organisation. Når man ikke har organer, der kan kontrollere, hvad PET laver, og fortælle befolkning-

gen, at den kan være rolig – ja, så er der altså en risiko for, at tilliden eroderer.”

For di efterretningstjenestens aktiviteter af gode grunde foregår i det skjulte, er det svært at sige, om der rent faktisk eksisterer hidtil uopdagede problemer, som et stærkere kontrolsystem vil kunne afdække. I sin afhandling påpeger Emil Bock Greve imidlertid, at pressen i flere tilfælde har afsløret ulovligheder, der giver grund til skepsis.

Bl.a. har tjenesten i årevis – frem til vedtagelsen af loven om PET – betalt såkaldte sikkerhedshonorarer til meddelere uden at opgive dem til SKAT. Det er i og for sig indlysende, at PET her brød loven, idet tjenesten ved at afgive oplysningerne ville have udarbejdet en liste over sine mest betroede meddelere – en liste, som kunne være faldet i de forkerte hænder.

”Men hvorfor ikke bede politikerne om at rette op på lovgivningen? For mig at se er det et udtryk for, at man hos PET tænker, at det arbejde, man laver, er så åbenlyst vigtigt, at man ikke behøver tage alle dele af lovgivningen lige højtideligt,” siger Emil Bock Greve.

Der er omkring 800 ansatte i PET, og selvfølgelig laver de fejl fra tid til anden. Det er et grundvilkår, betoner han.

”Men vi kan gøre noget ved de fejl, der sker. Om de sker i sygehusvæsenet, udlændingemyndighederne eller efterretnings-tjenesten, er ligegyldigt. Hvis man ikke kontrollerer fejl, kan de udvikle sig til en kultur. Jeg kan ikke ud fra mine studier sige, at der er sådan en kultur. Men når man i PET var begyndt at spise afskeds-middage for terrorpenge, ligner det mere et eksempel på en kultur – en forestilling om, hvad man kan tillade sig – end et udtryk for, at man bevidst vil bryde loven. Det kan blive et problem på længere sigt, fordi det kan udvikle sig til alvorlige lovbrud.”

To tjenester under ét navn

Det gør ikke kontrollen nemmere, at PET både er en efterretnings- og en sikkerhedstjeneste. Hvis efterretninger viser, at en trussel er under opsejling, igangsætter PET selv den sikkerhedsindsats, der skal til for at modvirke den.

Den model kan virke indlysende, fordi vi har vænnet os til, at det er sådan, PET fungerer. Men at efterretninger kan føre til sikkerhedstiltag, uden at andre myndigheder involveres, er ikke uproblematisk, påpeger Emil Bock Greve.

”Ser man på, hvad en efterretnings-tjeneste laver, så indsamler den information, analyserer informationen og videregiver den. Punktum. Men PET gør jo meget mere end det. PET kører strafferetlig efterforskning sammen med politikredsene, løser livvagtopgaver og sikkerhedsgodkender. I andre lande har én myndighed med efterretningerne at gøre, mens en anden står for sikkerhedsdelen. Når man blander tingene, kan det hurtigt blive uoverskueligt – og svært at finde ud af, hvor det giver mening at føre kontrol.”

Han understreger, at der er praktiske fordele ved, at PET løser begge typer opgaver. Reaktionstiden er hurtigere, fordi der ikke skal bruges tid på, at sikkerhedstjenesten tager stilling til, om efterretnin-gerne giver anledning til at handle.

”Men når man påvirker borgerens liv, kan det blive problematisk: Når man forhindrer Retsudvalget i at tage til Christiania, når man ikke sikkerhedsgodkender folk, når man anholder folk, når man udviser folk. Vil du som borger gerne vide, om PETs indgreb var berettiget, er det på nuværen-de tidspunkt umuligt at kontrollere. Har man derimod en opdeling mellem efterretnings- og sikkerhedstjenesten, er kontrollen nemmere. Du kan se, hvad det efterretningsmæssige grundlag var, og hvad sikkerhedstiltaget var. Hvis de to ting stemmer nogenlunde overens, tror jeg ikke, der er nogen i Danmark, der vil have et problem med det. Men når det er svært at se, om det forholder sig sådan, får vi let en tillidsproblematik.”

Er det realistisk, at der skulle komme sådan en opdeling i Danmark?

”Nu har man brugt mange år på at lave loven om PET, så den kaster man næppe ud i morgen for at starte helt forfra. Jeg tror, der ville være en del at vinde ved det, men spørgsmålet er, om det er så meget, at det kan betale sig. Det vil kræve en meget

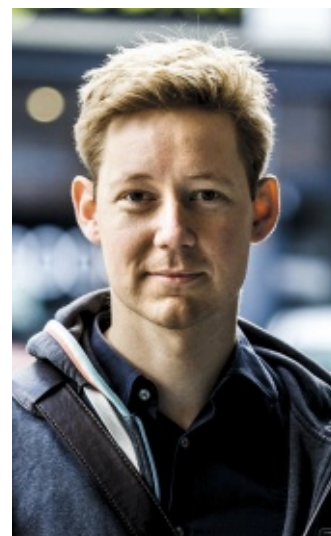
grundig analyse. For mig som forsker vil le en opdeling give et meget kønnere billede – men nej, jeg tror ikke, det kommer i Danmark.” ■

Hør mere om PET

Mandag d. 29. september holder Emil Bock Greve oplæg om Politiets Efterretningstjeneste og kontrolsystemet. Arrangementet starter kl. 17 og foregår i Djøfs lokaler på Gothersgade i København. Du kan læse mere og tilmelde dig via djof.dk/PET

BLÅ BOG: EMIL BOCK GREVE

- Cand. jur. fra Aarhus Universitet 2011
- Ph.d. samme sted januar 2014
- Hans afhandling, ”Politiets Efterretningstjeneste – en retlig belysning af tjenestens virksomhed og det samlede kontrolsystem”, er udgivet på Jurist- og Økonomforbundets Forlag.



Hvor er det fleksible arbejdsmarked?

Af Helle Kold Nielsen, bachelor i psykologi i ledelse og marketing og arbejdsløs fleksjobber



Kalenderen skriver fredag. Denne uge har budt på en kedelig rekord: Fem afslag på søgte stillinger, hvoraf de to var stillinger jeg nåede igennem til interview på. Årsagen: Enten søger virksomheden en fuldtidsstilling, eller også er jeg overkvalificeret!

Jeg er 33 år. Uddannet bachelor i psykologi i ledelse og marketing. Jeg har igennem de sidste fire år arbejdet med kommunikation og politisk lobbyisme, og så er jeg visiteret til fleksjob. Som ledig jobsøger er jeg som alle andre ansøgere bortset fra, at jeg kun kan give op til 25 timer til fællesskabet om ugen. Man kan ikke se mit handicap, og med nedsat tid har jeg min sygdom (menierés) under kontrol – og er derfor som alle andre. Jeg kan bare ikke arbejde fuld tid. Problemet er, at jeg ikke kan finde nogen til at tage imod.

Jeg har prøvet ALT. Ringer på stillinger, jeg er kvalificeret til, som er fuldtid. "Nej tak" er svaret. Søger deltidstillinger, men her er svaret "overkvalificeret". Sender uopfordrede ansøgninger i massevis, laver kaffeaftaler osv. Jeg har været i virksomhedspraktik, til netværksmøder, og jeg har deltaget i Folkemødet de seneste to år - for egen regning. Jeg har forsøgt opstart af egen virksomhed og var kandidat til kommunalvalget i 2013. Alt sammen uden held. Så det er ikke mangel på indsats, men mere fordi arbejdsmarkedet ikke er gearet til en djofer på deltid.

Hvorfor er det så svært?

Halvandet års erfaringer tyder på, at cheferne i danske virksomheder primært tænker i fulde årsværk ved ansættelser. Andre årsager kan være uvidenhed om fleksjob-

ordningen, myter og misforståede hensyn. Mulighederne for virksomheder er ellers mange. Som jobsøger er jeg som enhver anden bortset fra timetallet. Jeg kan endda være så fleksibel, at virksomhederne kan skrue op og ned for mine timer efter behov, idet virksomhederne kun betaler for det antal timer jeg arbejder.

"Problemet" er bare, at virksomheder og offentlige myndigheder kategorisk IKKE slår fleksjobstillinger op for kandidater som mig: En højtuddannet kvinde med masser af engagement.

Et hurtigt kig på jobnet viser hele tre ledige stillinger, jeg kan søge i hele Kongeriget. Ikke meget taget i betragtning, at der i dag er ca. 70.000 mennesker visiteret til fleksjob og heraf ca. 17.000 ledige. Hvor er de mange ledige jobs, vi kan søge?

Misforståede hensyn

Svaret skal måske findes i søgningen "deltid" på jobnet? Her dukker 763 hits op. Men stort set alle er ufaglærte stillinger eller jobs som studentermedhjælper. Stillinger jeg skam søger, men hvor arbejdsgiver vurderer mig som "overkvalificeret" eller giver afslag med begrundelsen, at de ikke mener, de vil kunne fastholde mig på sigt, fordi jeg vil kede mig. Det er et misforstået hensyn! Når jeg søger en stilling, som jeg er kvalificeret til – burde det så ikke også være op til mig at vurdere, om jeg synes, stillingen

er interessant nok? Svaret er tydeligt med antal afslag denne uge: Åbenbart ikke!

Tænk i fleksibel arbejdstid

Samfundet har ikke råd til at have folk gående på overførselsindkomst. Det hører vi ofte nok. Det er heller ikke mit ønske! Jeg har en masse kompetencer og en uddannelse, som jeg mere end noget andet ønsker at bidrage til samfundet med. Og jeg er dygtig til det, jeg laver! Men for at jeg og andre kan komme i arbejde, kræ-

ver det, at arbejdsgivere begynder at tænke mere kreativt. Er åbne over for en ny og mere fleksibel tilgang til ansættelse af mennesker uden for arbejdsmarkedet.

Men det kræver også, at politikerne får øjnene op for, at arbejdsmarkedet, uvidt af hvilke årsager, ikke ØNSKER at ansætte folk på nedsat tid - uagtet om det er fordi, man er fleksjobber eller ønsker tid med familien. Vi må kigge på, hvad der skal til for, at det bliver attraktivt igen.

Så opfordringen herfra lyder som følger: Mangler I lidt ekstra hænder i jeres organisation, så overvej om en fleksjobber kunne være løsningen og tænk ud af boksen med opgaveløsning og fleksible ansættelser.

Jeg er i hvert fald klar. ■

"Problemet er bare, at virksomheder og offentlige myndigheder kategorisk IKKE slår fleksjobstillinger op for kandidater som mig"

ANMELDELSE

Spørg

Af James Høpner, efteruddannelseschef

De fleste af os har formentlig oplevet situationer, hvor vi har givet et godt råd til andre om, hvordan en beslutning burde være truffet anderledes eller om, hvordan en opgave kunne være løst bedre. Uden at den anden, vel at mærke havde bedt om vores mening. Kort sagt at vi havde glemt at spørge den anden inden vi begynder at belære om, hvad der burde være gjort. Kan man genkende dette billede hos sig selv, er Edgar Scheins bog 'Spørg – den ædle kunst at spørge ydmygt i stedet for at belære andre' et godt bud på lidt natbordslæsning.

Bogen er for nylig blevet udgivet i en dansk udgave og er i lighed med hans forrige bog 'Hjælp – om at modtage og give hjælp' Scheins overvejelser om, hvordan vi mennesker kan og bør omgås hinanden i arbejdslivet og i al almindelighed. For dem, der har læst lidt organisations- og ledelsesteori, er Schein nok ikke en helt ukendt herre. I mange år har han været betragtet som manden, der "opfandt" ordet: Organisationskultur. Dette fadderskab mærker man tydeligt igennem bogen, såvel i diagnoserne som i løsningsforslagene.

Således er bogens afsæt også en konstatering af, at vi i dag lever i en kultur, der er præget af en høj grad af fokus på (individuelle) resultater og på at belære andre om, hvordan de bør løse deres opgaver.

I mange sammenhænge er en sådan kultur et problem, hævder Schein. Særligt i situationer, hvor konsekvenserne af et manglende samarbejde kan få fatale konsekvenser. Eksempelvis på hospitaler, hvor en "jeg-alene-viden" kultur øger risikoen for, at patienter dør under deres indlæggelser.

Mange andre organisationer er dog også underlagt samme afhængighed af et godt samarbejde. Blandt andet fordi opgaveløsningen mange steder er blevet mere kompleks og videntung, hvilket betyder, at vi i stigende grad har brug for at spørge andre til råds, fordi vi ikke kan vide det hele selv.

At spørge andre til råds handler dog ikke bare om at spørge

andre høfligt til råds. Vi skal derimod lære at spørge hinanden mere ydmygt. Eller som Schein formulere det, at tilegne os "den ædle kunst, der består i at få den anden til at fortælle frit, at stille spørgsmål, som man ikke i forvejen kender svaret på og opbygge en relation baseret på nysgerrighed og interesse for den anden."

Det med at spørge ydmygt er med andre ord noget, man skal øve sig på. Bogen lægger derfor også ud med at uddybe, hvad det vil sige at spørge ydmygt og give en række konkrete eksempler på, hvordan man gør det. Det er her særligt bemærkelsesværdigt, at Schein vælger at bruge eksempler fra hans egen dagligdag som forskningsleder. Noget der gør bogen meget nærværende og personlig.

Herefter følger en række kapitler om, hvordan både ydre kulturelle forhold, men også indre psykologiske mekanismer, gør det vanskeligt for mange af os at lære at være ydmyge. Bogen afsluttes med en række konkrete anbefalinger til dette, som blandt andet handler om at sætte farten ned, når vi skal arbejde sammen med andre. Hastværk er lastværk er således én af moralerne.

Bogen er en smule amerikaniseret, og meget af kritikken omkring det med at være selvcentreret og belærende er da også med direkte reference til det amerikanske samfund. Eksempelvis bruger Schein de amerikanske atleters fiaskoer i stafetløb som eksempel på, at man er dårlig til at modtage og give i hans hjemland. Måske et lidt søgt eksempel, men dog alligevel et godt billede.

Det er en god og let læst bog, som Schein her har skrevet. Den kan, som nævnt indledningsvist, klart anbefales som natbordslæsning. Man skal dog ikke forvente alt for konkrete løsninger på, hvordan man så bliver bedre til det med at spørge ydmygt. Det er mere en (amerikaniseret) pep-talk på den gode og reflekterede måde. Edgar Schein er nemlig en yderst taktsom herre med et godt blik for, hvordan vi skaber gode relationer til hinanden. ■

Spørg – den ædle kunst at spørge ydmygt i stedet for at belære.
Edgar H. Schein. Forlaget Gyldendal Business



OFFENTLIG ADMINISTRATION

Tobias Rosenberg Rosenberger Scient.pol. Specialkonsulent Furesø Kommune 01-08-2014
Maiken Lindberg Scient.pol. Specialkonsulent Retten på Bornholm 01-09-2014
Rasmus Bo Hansen Techn.soc. Fuldmægtig / Advisor Klima-, Energi- og Bygningsministeriet - Departement 01-06-2014
Dennis Pagh Asanovski Jur. Dommerfuldmægtig Københavns Byret Domhuset 15-09-2014
Anne-Kathrine Basbøll Jur. Chefkonsulent Region Hovedstaden, Center for Regional Udvikling 01-08-2014
Lene Stampe Mag. Teamleder / Chefkonsulent Statens Administration 01-08-2014
Jack Hurup Jur. Anklagerfuldmægtig Politikreds København 01-08-2014
Helle Marie Sejv Bentsen Scient.san.publ. Konsulent Region Syddanmark, Sundhed 01-08-2014
Christian Greve Soc. Underviser Handelsskolen København Nord (u&f) 01-08-2014
Emina Hecimovic Oecon. Økonom Sundhedsstyrelsen 01-10-2014
Carina Rindholm Jur. Jurist Københavns Kommune, Kultur- og Fritidsforvaltningen 01-08-2014
Nanna Behrendt Bøtkjær Scient.adm. Centerøkonom Region Hovedstadens Psykiatri 10-06-2014

Jesper Blaabjerg Holm Soc. European Relations Officer Kulturstyrelsen 01-08-2014

PRIVATE

Christina Bjerregaard Christensen Soc. HR Administrator Diesel Denmark ApS 28-08-2014
Gittemay Petersen Jur. Aftale- og forhandlingskonsulent Hærens Konstabel- og Korporalforening 01-08-2014
Tine Gro Uhrskov Scient.pol. Company Secretary, Finance Division Femern Sund og Bælt A/S 01-05-2014
Line Lehmann Pedersen HD i Regnskab / Økonomistyring Global Financial Controller Danmagi ApS 16-06-2014
Anne Kipp Comm. Communication Specialist Siemens Aktieselskab 20-08-2014
Cecilie Hjetting Hertz Jur. Juridisk konsulent Tandlægeforeningen 01-09-2014
Mette Bjerregaard Rasmussen Jur. Advokatfuldmægtig Gorrisen Federspiel 01-09-2014
Christoffer Larsen Polit. Konsulent Incentive Partners ApS 01-09-2014
Lone Majbritt Jensen Kort uddannelse Regnskabschef LA Steel ApS 01-08-2014
Frederik Waaben Jur. Assistant Manager PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab 01-08-2014
Mads Twile Weltzer Scient.soc. Business Development Manager Kelly Service 18-08-2014

Anna Helene Møllerup Scient.pol. Konsulent Socialt Udviklingscenter 01-08-2014
Sebastian Volkers Scient.pol. Chief Operating Officer Finsbury International Policy and Regulatory Advisers 01-09-2014

PRIVATE/HALVOFF. INST.

Saga Wenden Fuldmægtig Dansk Røde Kors Asylafdelingen 01-09-2014 Private/Halvoff. Inst.

**Har du et værelse
i overskud?
Så lej det ud til
en studerende.**



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



Som medlem af Djøf får du rabat på Codans elektronikforsikring, hvis du har en indboforsikring. Elektronikforsikringen dækker alt elektronik i dit hjem i op til 4 år fra købsdato.

**Ring til Codan på 33 55 30 80
eller læs mere på djoef.dk/forsikring**

CODAN



Enmandsfirma med mange afdelinger

Da hans arbejdsplads blev tvunget ud i en massiv sparerunde, mistede **Henrik Witt** sit job. Han er ekspert i juraen om tjenestemænd, som der bliver stadig færre af på arbejdsmarkedet. Det tog Henrik Witt afsæt i, da han valgte at starte eget firma.

Af Mikkel Arre / Foto Peter-Emil Witt

Fik du idéen om at blive selvstændig med det samme? Eller søgte du andre job?

Idéen var der med det samme, så jeg søgte faktisk ingen stillinger. Men jeg brugte noget tid på at tale med en stor håndfuld mennesker fra fagbevægelsen, der havde forstand på, om der var et behov og en efterspørgsel. Kun én af dem var i tvivl, mens de andre mente, at jeg havde fundet en niche.

Hvad er det for en niche?

Jeg definerer det sådan, at jeg er et sted midt imellem den fastansatte konsulent, der arbejder med tjenestemandsområdet, og advokaten. Både det faglige indhold i det, jeg laver, og økonomien skal ligge mellem de to punkter. Har en organisation en sag, som med al sandsynlighed skal føres ved domstolene, vil det være fjollet at lade den starte hos mig, for jeg kan ikke føre sager. Men har organisationen sager, der ikke er tid eller kompetencer til at løse, kan de hyre mig.

Men hvorfor skal de ikke bare ansætte dig?

Tjenestemændene falder i antal. Her i 2014 er der omkring 50.000 i staten, og i 2020 forventer man, at der er 35.000. Så når en ældre tjenestemandsekspert i et sekretariat fratræder, er organisationen nødt til at overveje, om den vil bruge ressourcer på at oplære en ny på området, hvis der kun kommer en tjenestemandssag en gang om ugen eller måneden. Så er der måske bedre økonomi i at ringe efter mig.

Hvad gjorde du for at komme i gang med dit firma?

Jeg startede med at skrive direkte til alle de organisationer, hvor jeg regnede med, at der kunne være tjenestemænd blandt medlemmerne. Jeg vedhæftede mit cv og konkrete eksempler på opgaver, som jeg havde løst for andre kunder, og mange vendte positivt tilbage. I øjeblikket har jeg næsten nået det mål, jeg skal for at sikre mig en fornuftig indkomst. Men jeg har jo altså ikke noget opsigelsesvarsel, så jeg har behov for, at flere melder sig som potentielle kunder.



Hvad har været det bedste ved at starte som selvstændig?

Det er at arbejde i en virksomhed med mange "afdelinger". Der er en faglig afdeling, som er den vigtigste – men der er også salg, marketing og bogholderi. At stifte bekendtskab med alle de her ting og at være nødt til at lægge kreativitet i at udvikle virksomheden har faktisk vist sig at være supersjovt. Og selv om kunderne selvfølgelig har indflydelse på, hvornår og hvordan opgaverne skal løses, har jeg stor mulighed for selv at tilrettelægge mit arbejde. ■

OM HENRIK WITT

57-årig jurist uddannet på Københavns Universitet. Efter at han dimitterede i 1985, havde han job i flere ministerier og i Folketinget. Siden 1997 har han haft tjenestemandssret og overenskomster som sit arbejdsområde, først i Djøf og senest i Offentligt Ansattes Organisationer.

I dag driver han enmandsfirmaet Tjenestemandskonsulenten, hvor han tilbyder faglige organisationer bistand til løsning af opgaver, rådgivning og undervisning inden for arbejds- og ansættelsesret, herunder især tjenestemandsområdet. P.t. løser han opgaver for Fængselsforbundet og HK.



Er din karrierevej lige eller krøllet?

Nogle går efter magten, andre går specialistvejen, og så er der dem, der allerhelst vil prøve noget forskelligt hvert tredje-fjerde år. Ingen karriereveje er forkerte, siger Lina Matz, chefkonsulent i Djøf, det handler bare om at vide, hvilken karrierevej der er rigtig for dig – og så følge den.

Af Charlotte Louise Bay / Foto Pelle Rink

"Det, der driver dig, sætter retningen for din karriere," siger Lina Matz. Som chefkonsulent i Djøf tager hun ofte udgangspunkt i fire typiske karriereveje, når hun rådgiver Djøfs medlemmer.

"Nogle mennesker drives af nysgerrighed og ønsket om udvikling. Derfor trives de bedst, hvis de jævnligt får mulighed for at udvide deres kompetencefelt," siger hun og giver som eksempel en karrierevej, der går fra kundebetjening til kommunikation til underviser.

"Karrieren opdages og udvikles ved hjælp af nysgerrighed. Man plejer at sige, at det er 'den udvidende karrierevej'."

Forandringens glæde, chefen og eksperthen

For andre er det frihed, spænding og ønsket om forandring, der er benzin på motoren. Så har man typisk markante spring og hyppige jobskifte på CVet. En karrierevej, der også kaldes 'den episodiske'.

Endelig er der 'den lineære' karrierevej og 'eksperten', forklarer Lina Matz.

"For den lineære er der kun én vej, opad, fra medarbejder til chef til direktør – eller indtil ambitionsniveauet er nået, mens eksperthen drives af fordybelse og indsigt og først og fremmest ønsker at blive anerkendt for sin faglighed."

Kend din karrierevej

Den ene karrierevej er ikke rigtigere end den anden. Men det kan give en styrke at vide, hvilken karrierevej – eller kombination af karriereveje – man selv trives med.

"Trivsel følger af, at du gør noget, der gør dig glad – at du oplever, at tingene lykkes for dig," siger Lina Matz.

"Omvendt er det op ad bakke, hvis du er i et job, som slet ikke er dig. Når folk arbejder for meget imod deres motivation, slukker de for deres egen energi."

Derfor anbefaler Lina Matz alle til med jævne mellemrum at kigge på deres arbejdsopgaver og spørge sig selv, hvornår de oplever størst arbejdsglæde, og om der er en rød tråd i, hvornår de trives.

"Når den røde tråd i din karriere bliver

tydelig, har du meget bedre mulighed for at følge den – og blive tilfreds med din egen karrierevej," slutter Lina Matz.

De fire karriereveje stammer fra modellen Decision Dynamics.

Kommende karrierearrangementer i Djøf

Din karriere – din fremtid

- 1. oktober kl. 17-20, København
- 29. oktober kl. 17-20, Aalborg
- 18. november kl. 17-20, Aarhus (særligt fokus på finanssektoren)
- 19. november kl. 17-20, Aarhus
- 3. december kl. 17-20, Odense

Karrierearrangementerne er gratis for medlemmer af Djøf.

Tilmeld dig via
djoef.dk/arrangementer



Faglighed
i barsels-
tiden

Camilla Calberg er change manager i Novozymes og deltager i Djøfs barselsnetværk for første gang med sin 3 måneder gamle datter.

”For mig er barsel ikke kun aktiviteter, der udelukkende handler om babyer og bleer. Jeg er en rastløs person, som har brug for, at der også er et fagligt indhold. Med barselsnetværket kan jeg holde hjernen frisk, og jeg kan være proaktiv i forhold til min arbejdsplads og min videre karriere.”

Hvorfor fik du lyst til at deltage?

”Jeg læste om arrangementet i Djøfs nyhedsmail, og beskrivelsen fangede min interesse. Dernæst fik jeg en SMS om, at der var legetæpper til børnene, og at man havde mulighed for at gå til og fra lokalet afhængigt af sit barns behov. Det virkede meget tiltalende, at arrangementet på en gang var afslappet i sin form, men fagligt i sit indhold.”

Rart at
møde andre
i samme
situation



Frederik Siegumfeldt er datawarehouse-arkitekt i Skandinavisk Data Center. Han har tidligere deltaget i et barselsnetværk for fædre i Djøf med sin søn.

”Det var en positiv oplevelse at møde andre mænd, der var på barsel. Vi delte erfaringer, fx om, hvordan det havde været at bede sin chef om barsel, hvilket stadig kan være konfliktfyldt, når man er mand. Vi talte også om, hvordan vi havde tacklet reaktioner fra kolleger og andre ledere.”

Hvad fik du ud af at deltage i netværket?

”Jeg kunne godt lide, at det var så uformelt, og det var rart at møde andre, der var i samme situation. Så jeg tænker tilbage på netværket som en god gruppe, hvor hver især havde noget at bidrage med.”

Formulér dine karriere- og familiemål under barslen

Djøf holder netværksmøder for djøfere på barsel, hvor der både er plads til babyer, bleer og faglighed. Indholdet produceres i høj grad af deltagerne selv. I grupper på tre eller fire diskuterer I temaer som karriere, netværk og work-life balance. Det kan bl.a. handle om, hvilket job

man vender tilbage til, hvordan man kommer videre i karrieren, og hvordan man får faglige ambitioner og familieliv til at spille sammen.

Du kan deltage inden fødslen eller med dit nyfødte barn (rekorden er en deltager, som var 6 dage gammel) eller vente, til barnet er lidt ældre – alt efter hvad du selv foretrækker.

Du kan tilmelde dig et barselsnetværk på djoef.dk/netvaerk eller kontakte chefkonsulent Eske Asbjørn Daniel i Djøf, hvis du har brug for yderligere information.

Foto Palle Rink

Nye kataloger – nye kompetencer

Sæsonens nye kursuskataloger for medarbejdere og ledere er på gaden.

Få den mest aktuelle viden på markedet, og brug den som spydspids for din faglige udvikling. Djøfs kurser og uddannelser er tilrettelagt ud fra de strømninger og tendenser, der optager vores medlemmer lige nu i deres arbejdsliv.

Du finder en liste med alle vores kursus- og uddannelsesnyheder forrest i begge kataloger, og på djoef.dk/eud ligger katalogerne som ipaperversion.



Et medlem spørger

Match-making

Jeg leder efter job og vil gerne vide, hvad jeg kan få ud af at deltage i et matcharrangement.

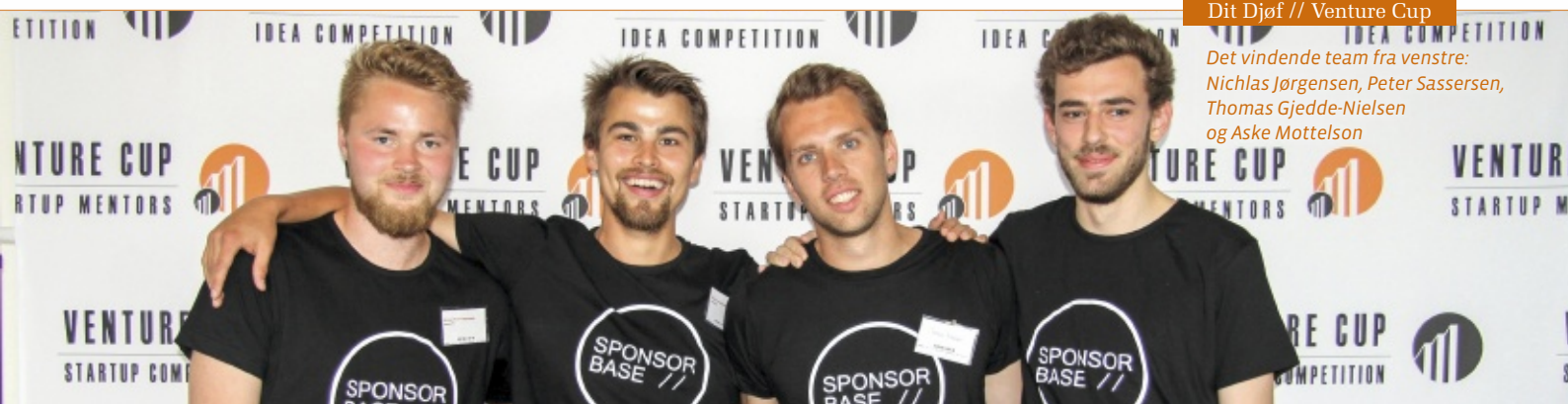
Djøfs matcharrangementer kan forbedre dine chancer for at finde job i det private erhvervsliv. Du finder ud af, hvilke konkrete opgaver du typisk kan få stillet i mindre private virksomheder, og du får en fornemmelse af, hvordan man tænker og taler her. Derudover kan du komme i dialog med en række meget forskellige brancher, så du kan pejle dig ind på, hvilken type virksomhed du bedst kan matche med.

Til matcharrangementet medbringer virksomhederne en specifik forretningsmæssig udfordring, de står over for – og

som de gerne vil have bud på, hvordan de løser. Her får du og de andre deltagere mulighed for at vise virksomhederne, hvordan djøfere kan skabe værdi for de pågældende virksomheder. Der gennemføres to runder af denne form for udfordringsmatch, og det er vores erfaring, at både de jobsøgende og de deltagende virksomheder går hjem med mange nye perspektiver, de kan arbejde videre med.

Du kan finde kommende matcharrangementer på djoef.dk/arrangementer – vælg 'jobsøgning' i emnefeltet, og søg dem frem.

Det vindende team fra venstre:
Nichlas Jørgensen, Peter Sassersen,
Thomas Gjedde-Nielsen
og Aske Mottelson



Erhvervsidéer skaber fremtidens arbejdspladser

Af Rie Duun / Foto: Venture Cup

I Venture Cup Startup Competition konkurrerer iværksættere fra hele landet på idéer og forretningsplaner.

Formålet med Venture Cup er at hjælpe uddannelsesinstitutioner med at konvertere forskning og idéer til rentable vækstvirksomheder og arbejdspladser ved at opmuntre både nye og erfarne iværksættere og nystartede virksomheder.

Hvert år afholdes to konkurrencer: en idékonkurrence og en startupkonkurrence, hvor forretningsplaner og mulig gennemførelse vurderes.

Konkurrencen er organiseret i samarbejde mellem Aarhus Universitet, Aalborg Universitet, CBS, DTU, Københavns Universitet, RUC og Syddansk Universitet og støttes af blandt andre IDA og Djøf.

Der er seks kategorier: Cleantech & Environment, Life Science & MedTech, Mobile & Web, Services, Product & Technology og Social Entrepreneurship.

Næste deadline for at tilmelde sig en konkurrence er i november, hvor det gælder forårets idékonkurrence under Venture Cup.

Læs mere på venturecup.dk

Fra konkurrence til virksomhed

Studerende fra CBS vandt i Venture Cups 'Services'-kategori og er nu i gang med at skabe egen virksomhed.

Af Rie Duun / Foto Annette Brodersen

"Vi var helt mundlamme. Det var jo et virkelig godt skub for os at deltage i Venture Cup og helt uventet, at vi vandt i vores kategori."

Nichlas Jørgensen og hans studiekammerater vandt i Venture Cup-kategorien 'Services' med projektet 'Sponsorbase', som er et online værktøj for sponsorsøgere og virksomheder med fokus på mindre sponsorater, primært til sportsklubber, humanitære organisationer, interesseorganisationer og arrangementer. Idéen er at skabe en portal, der forbinder mindre sponsorsøgende med sponsorer, og på den måde skaber samarbejde og værdi for begge parter.

Vejen til finalen

Nichlas selv læser cand.merc.sol. (Strategy, Organisation & Leadership), og hans samarbejdspartnere læser henholdsvis cand.merc. filosofi og cand.merc. international business. På campen blev deltagerne trænet i at fremlægge deres projekt og fik skærpet deres idéer og planer inden selve konkurrencen. Efter bootcampen arbejdede Nichlas 16 timer i døgnet på sin forretningsplan for at få den klar til deadline ugen efter.

Nichlas Jørgensen er idémageren bag projektet 'Sponsorbase', der vandt Venture Cup i kategorien 'Services.'



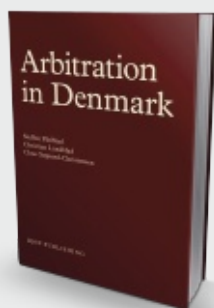
"Vi var stolte, da vi kom i finalen og skulle fremlægge vores projekt på fire minutter og bagefter svare på spørgsmål i 25 minutter, men da vi dagen efter fik at vide, at vi havde vundet i vores kategori, var det helt utroligt," siger Nichlas Jørgensen, der i øjeblikket arbejder på at gøre klar til testfase af 'Sponsorbase' i løbet af efteråret.

Præmie og fondsstøtte

Præmien fra Venture Cup er på 25.000 kr. plus en såkaldt Venture Cup Booster Pack med starthjælp og diverse ydelser til en anslået værdi af 400.000 kr. Desuden har Nichlas Jørgensen og hans partnere fået støtte fra Fonden for Entreprenørskab, FFE, og de er nu tilknyttet Copenhagen School of Entrepreneurship.

djøf forlag

JURA · ORGANISATION OG LEDELSE · ØKONOMI
OG SAMFUND · KOMMUNIKATION OG SPROG



1. udgave 2014
211 sider, hæftet
Kr. 445,-

Arbitration in Denmark

af Steffen Pihlblad, Christian Lundblad
& Claus Søgaard-Christensen

The book gives an easily accessible introduction to arbitration in Denmark, especially for foreign lawyers and their clients who are or who expect to become involved in arbitration proceedings in Denmark. The book is also helpful for lawyers and companies who are considering to enter into an arbitration agreement, requiring that the place of arbitration is in Denmark. The authors are specialists in this field with substantial experience in domestic and international arbitration.

Medlemspris kr. 356,-



18. udgave 2014
827 sider, indbundet
Kr. 800,-

Dansk Privatrecht

af René Franz Henschel (red.), Hanne
Søndergaard Birkmose, Nis Jul Clausen,
Hans Henrik Edlund, Camilla Hørby Jensen
& Hans Viggo Godsk Pedersen

»Dansk Privatrecht« foreligger hermed i en revideret og ajourført 18. udgave. Fremstillingen samler de forskellige love, der samlet betragtes som privatrecht. Privatrechten opfattes som omfattende retsforholdet mellem de enkelte medlemmer af samfundet. Privatrechtens regler er i hovedsagen givet til værn af den enkeltes private interesser. Bogen er skrevet til studerende og er tillige velegnet som opslagsværk for praktikere, der ønsker et hurtigt overblik over de enkelte retsområder.

Medlemspris kr. 640,-



6. udgave 2014
988 sider, hæftet
Kr. 1.275,-

EU-Retten

af Karsten Engsig Sørensen, Poul Runge
Nielsen & Jens Hartig Danielsen

Få en generel introduktion til EU-retten samt en grundig indføring i EU's indre marked med denne nye og reviderede udgave af »EU-Retten«. Fremstillingen giver et dækkende billede af den retspraksis, der vedrører de mest centrale bestemmelser i TEUF. Bogen behandler EU-retten i tre overordnede dele: Institutionerne og retskilderne, den frie bevægelighed, og til sidst harmoniseringen. »EU-Retten« er skrevet som lærebog med tilstrækkelig grad af detaljering til imødekommen af praktikerens behov.

Medlemspris kr. 1.020,-



6. udgave 2014
384 sider, hæftet
Kr. 575,-

Lovene og livet En retssociologisk grundbog

af Bettina Lemann Kristiansen
& Jørgen Dalberg-Larsen

Denne retssociologiske grundbog handler først og fremmest om vekselvirkningerne mellem det danske retssystem og det danske samfund. I gennemgangen af retssociologien indtager to spørgsmål en central plads: dels spørgsmålet om rettens årsager, dvs. grundene til at vi har de retsregler og retsinstitutioner, vi faktisk har, og dels spørgsmålet om retssystemets virkninger, dvs. rettens indvirkning på det øvrige samfund. Denne nye udgave er ajourført med en række nye undersøgelser og teorier om rettens rolle nationalt og internationalt.

Medlemspris kr. 460,-

Læs mere og bestil online på **djoef-forlag.dk**



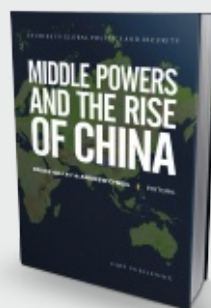
1. udgave 2014
170 sider, hæftet
Kr. 275,-

Medlemspris **kr. 220,-**

Modarbejder eller medarbejder Forandringskommunikation skaber samarbejde

af *Annette Franck*

Uanset om du er topleder, mellemlider eller projektleder, og uanset om du arbejder i en stor organisation eller et lille team, er du forandringsleder. Forudsætningen for at lykkes er, at dine kolleger og medarbejdere vil samarbejde med dig om forandringsopgaver. Baseret på forfatterens praktiske erfaring og brede faglige baggrund giver bogen konkrete arbejdsmetoder og anvisninger til, hvordan du skaber effektivt samarbejde om forandring. Endvidere hvordan I udnytter jeres samlede viden og kompetencer og vender 'støj' og modstand til engagement og samarbejde.



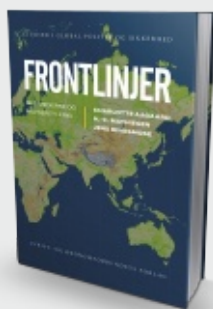
1. udgave 2014
278 sider, hæftet
Kr. 325,-

Medlemspris **kr. 260,-**

Middle Powers and the Rise of China

Bruce Gilley & Andrew O'Neil (red.)

China's rise is changing the dynamics of the international system. This volume is the first work to examine how the group of states – referred to as »middle powers« – is responding to China's growing economic, diplomatic, and military power. The book reviews China's middle-power relations with South Korea, Malaysia, Thailand, Indonesia, Australia, South Africa, Turkey, and Brazil. The book also explores how much (or how little) China, and for comparison the United States, value middle powers and examines whether or not middle powers can actually shape China's behaviour.



1. udgave 2014
196 sider, hæftet
Kr. 295,-

Medlemspris **kr. 236,-**

Frontlinjer Med medierne og militæret i krig

af *Charlotte Aagaard, Hans-Christian Mathiesen & Jens Ringsmose*

»Frontlinjer« er resultatet af et spændende samarbejde mellem en forsker, en journalist og en general, der fra hver deres side af fronten tager dig med ind i mediekrigens maskinrum og undersøger, hvordan forholdet mellem medierne og militæret har udviklet sig. Bogen undersøger, hvad der ligger bag de mange konflikter, der siden 2001 har bragt de danske medier og forsvaret i krig, og hvordan nogle af de grundlæggende interesse modsætninger mellem parterne kan mindskes til gavn for demokratiet.



1. udgave 2014
130 sider, hæftet
Kr. 200,-

Medlemspris **kr. 160,-**

Niccolò Machiavelli Statskundskabens klassikere

af *Gert Sørensen*

Niccolò Machiavelli (1469-1527) har altid haft et blakket ry for sin fremstilling af politik som et kynisk magtspil, hvori vold, list og gunstne overlæg tæller. Derfor har Machiavelli altid været sortlistet af tidens skiftende moralister med Kirken i spidsen. Han forstod som få i samtiden, hvor udsat staterne og befolkningerne var i en verden præget af voksende geopolitisk usikkerhed. Disse erfaringer fik stor betydning for de to hovedværker (»Il Principe« og »Discorsi«), der her præsenteres i en samlet og mere nuanceret analyse af Machiavellis syn på forholdet mellem politik og etik, mellem stat, krig og befolkning.



djøf

Jobunivers.dk

find dit nye job her

Dansk Arbejdsgiverforening 3

Kommunernes Landsforening 5

FTF-A 7

... se flere jobs på jobunivers.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


AdvoJOB
JOBBØRS FOR ADVOKATBRANCHEN

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

ADVOKATER - FULDMÆGTIGE - SEKRETÆRER - ADMINISTRATIVE

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



Vil du være med til at drive moderniseringen af den offentlige sektor?

Den offentlige sektor er under kraftig forandring, og der arbejdes intensivt med at øge produktiviteten og forbedre den offentlige service. Det er et arbejde, vi i PA er stolte af at være en del af – og vores samarbejde med de største offentlige organisationer bekræfter, at vi har noget særligt at byde på: Vi gør det abstrakte konkret og skaber varige forbedringer!

Vi søger konsulenter med flere års erfaring fra den offentlige sektor og/eller fra et andet førende konsulenthus.

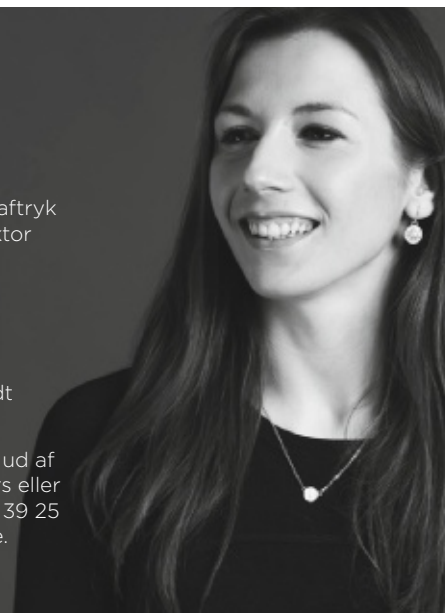
Du har erfaring med at skabe grundlag for forbedringer i den offentlige sektor (fx potentialevurderinger og benchmarks, procesanalyse og driftsledelse, organisering og styring eller forbedringer af

borgeroplevelser) og har erfaring med at drive implementeringsprojekter, der har effekt.

Vi tilbyder dig:

- Muligheden for at sætte dit fingeraftryk på udviklingen i den offentlige sektor
- At blive en del af et ambitiøst og dedikeret team med fokus på samarbejde og resultater
- Internationale uddannelses- og udviklingsmuligheder, der er blandt de bedste i konsulentbranchen.

Er din fremtidige karriere hos PA? Find ud af mere på www.paconsulting.com/careers eller kontakt Laura Juhl HR/Recruitment på 39 25 50 93. Ansøgninger behandles løbende.



Granskningsmand/Sekretariatschef

Cand.jur. eller advokat med minimum 5 års erhvervserfaring, gerne fra domstolssystemet, Sundhedsstyrelsen, Lægemiddelbranchen og/eller øvrige branchenævn søges til Etisk Nævn for Lægemiddelindustrien (ENLI).

Har du lyst til at indgå aktivt i et velfungerende granskningspanel, som bl.a. sikrer lægemiddelindustriens overholdelse af lovgivningen og brancheetiske regelsæt samt varetage den daglige ledelse og drift af nævnets sekretariat, så hører vi gerne fra dig.

På hjemmesiden www.enli.dk kan du læse mere om stillingen og ENLI.

Ansøgningsfrist: senest den 5. oktober 2014.

Trafikselskabet Movia søger tre nye chefer

Vil du spille en central rolle som chef i Movia og være med til at fremme den kollektive trafik?

Movia har til opgave at rådgive kommuner og regioner om kollektiv trafik samt planlægge og udbyde den på deres vegne. Movia har netop vedtaget en ny forretningsplan, der skal skabe en mere udviklingsorienteret virksomhed, som proaktivt bidrager til helhedsløsninger for kommuner og regioner. Vi søger derfor tre nye chefer:

- **Sekretariatschef**
skal bl.a. sikre effektive og stabile arbejdsprocesser omkring direktionen og bestyrelsen.
- **Kontraktchef**
er bl.a. ansvarlig for udbud og kontrakter med busoperatørerne i Østdanmark.
- **Chef for Trafikservice**
skal drive sourcing-projekter og samtidig være ansvarlig for Movias driftsopfølgning.

Ansøgningsfrist den 22. september 2014.

Læs mere om chefstillingerne på www.moviatrafik.dk/job





ADVOKAT TIL ARBEJDSRET OG KONFLIKTLØSNING

BRÆNDER DU FOR ARBEJDSRET OG KONFLIKTHÅNDTERING? ER DU GOD TIL AT PROCEDERE, OG ER DU INTERESSERET I POLITISK INTERESSEVARETAGELSE? KAN DU LIDE EN TRAVL, OFTE UFORUDSIGELIG ARBEJDS-DAG? VI TILBYDER ET KRÆVENDE OG VARIERET ARBEJDE I EN MODERNE ORGANISATION, DER ER MED TIL AT SÆTTE DAGSORDENEN PÅ ARBEJDSMARKEDET.

Hvad skal du arbejde med?

Du skal sammen med andre advokater og jurister arbejde med konfliktløsning inden for det arbejdsretlige felt, hvor vi yder rådgivning på højeste faglige niveau. Du vil have omfattende kontakt med vores medlemsorganisationer, fagbevægelsen, centraladministrationen og domstolene.

Herudover skal du arbejde med politisk interessevaretagelse, EU-ret samt undervisnings- og forfattervirksomhed.

Lidt om os

Vi er 25 medarbejdere, der arbejder med overenskomstforhold, konfliktløsning, ansættelsesforhold og arbejdsmiljø. Vi har en uformel omgangstone, og gensidig respekt kendetegner måden, vi er sammen på fagligt og socialt. Vi lægger vægt på løbende udvikling af den enkelte medarbejders kompetencer.

Er du interesseret?

Så send din ansøgning inkl. alle relevante bilag (eksamensbeviser, cv m.v.) så vi har den **senest fredag den 19. september kl. 12.00** til advokat@da.dk eller til nedenstående adresse.

Lidt om dig

Du er advokat – muligvis 3. års advokatfuldmægtig – med kendskab til arbejdsret og EU-ret.

Du har praktisk og relevant erfaring fra advokatkontor eller arbejde i en anden organisation/centraladministrationen.

Du er forhandlings- og procedurevant og parat til at yde en koncentreret arbejdsindsats, såvel alene som i samarbejde med kolleger.

Du er teoretisk velfunderet, du er grundig uden at være handlingslammet, og du kan holde fokus på den opgave, der skal løses.

Mere om stillingen

Ønsker du at vide mere om stillingen, er du velkommen til at ringe til arbejdsretschef Helge Werner på tlf. 33 38 90 00.

Danske Regioner søger tre nye medarbejdere

Vi søger to jurister med politisk tæft og stort drive til Center for Forhandling, Aftaler og Overenskomster og til Direktionssekretariatet.

Vi er også på udkig efter en stærk analytisk medarbejder til et barselsvikariat i Center for Forhandling, Aftaler og Overenskomster.

Du kan læse mere om de tre stillinger på vores hjemmeside www.regioner.dk.

Ansøgningsfristen er den 19. september 2014.

Danske Regioner er interesse- og arbejdsgiverorganisation for de 5 regioner. Danske Regioner arbejder blandt andet for at skabe et stadig bedre sundhedsvæsen, for at sikre vækst i hele landet og for at sikre sociale tilbud af høj kvalitet. Du bliver del af et stærkt og kompetent fagligt miljø, hvor der er høj trivsel og gode muligheder for faglig og personlig udvikling.

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

DANSKE
REGIONER



Ankechef til Natur- og Miljøklagenævnet

Natur- og Miljøklagenævnet er en uafhængig klagemyndighed for administrative afgørelser inden for plan-, natur- og miljøområdet. Nævnet afgør årligt ca. 2200 sager, og vi arbejder løbende med at tilpasse organisationen til mængden og typen af sager. Vi arbejder målrettet med at effektivisere samtidig med, at vi sikrer, at vores afgørelser har et højt juridisk niveau.

Natur- og Miljøklagenævnet søger en ankechef (cand.jur.), der brænder for juridisk sagsbehandling og ledelse i et stærkt fagligt miljø. Som ankechef i "Plan" får du afgørelseskompetence på formandens vegne og indflydelse på praksis. Du er ansvarlig for behandlingen af nævnets sager inden for planområdet. Du indgår i chefgruppen sammen med formand, næstformand og nævnets øvrige ankechefer samt udviklings- og sekretariatschefen. Vi tilbyder gode muligheder for ledelsesmæssig og faglig udvikling.

Ansøgningsfrist den 18. september.

Se hele opslaget på www.nmkn.dk



Indkøbs- og udbudschef

Chef for Indkøbs- og udbudsafdelingen søges til Lyngby-Taarbæk Kommune.

Indkøb og Udbud fungerer som kommunens centrale enhed inden for strategisk indkøb og udbud.

Stillingen ønskes besat med en person med solidt praktisk og teoretisk fundament, og som optræder mål- og løsningsorienteret.

Derudover vægtes en naturlig faglig og ledelsesmæssig autoritet samt evnen til at kunne kommunikere bredt i den kommunale organisation.

Ansøgningsfrist torsdag den 25. september.

Du kan læse hele stillingsopslaget og søge jobbet på www.ltk.dk/ledige-stillinger.

Vejle med vilje



Digitaliserings- og analysechef

Ansøgningsfrist: 7. oktober

Du vil få et unikt job tæt på topledelsen i en af landets største kommuner. Konkret vil det indbefatte:

- Spændende og varierende arbejdsopgaver relateret til økonomisk og organisatorisk optimering.
- En central placering, hvor du medvirker til at udvikle og styre en stor kommunal organisation

Vi forventer, at du har følgende faglige kompetencer:

- En dygtig personaleleder, der formår at skabe resultater
- En relevant samfundsvidenskabelig uddannelse (cand. oec., cand. scient. pol. e.lign.)
- Stærke faglige kompetencer inden for analyse, økonomi og organisation
- Erfaring fra en politisk ledet organisation

Se hele jobbet på www.vejle.dk/job eller få flere oplysninger hos økonomi- & arbejdsmarkedsdirektør Peter Karm, tlf. 76 81 17 00



vejle.dk

Sønderborg Kommune ligger smukt med 200 km kystlinje mellem Lillebælt og Flensborg Fjord. Kommunen har ca. 76.000 indbyggere, faciliteter til indendørs sport og udfordrende friluftsliv, et boblende kulturliv på alle niveauer, universitet, lufthavn, motorvej og et stærkt iværksætttermiljø. Der er under to timers kørsel til Hamborg. Se mere på www.sonderborg.dk

GENOPSLAG


Sønderborg

Direktør til Sønderborg Kommune med ansvar for Børn og Uddannelse

Sønderborg er en ambitiøs kommune, hvor de ca. 5.500 medarbejdere hver dag er med til at levere en høj service til borgerne.

Sønderborg Kommune tilbyder nu et attraktivt job i landets 16. største kommune, hvor der ligger en række spændende udfordringer for den nye direktør på et område, hvor der er sat vidtspændende dagsordner. Direktøren vil få det faglige ansvar inden for skoler, SFO, daginstitutioner, dagpleje, SSP og PPR.

Sønderborg Kommune forventer, at direktøren blandt andet:

- har god erfaring med at levere en loyal og faglig kompetent politisk rådgivning
- har gode resultater fra ledelse

på strategisk niveau herunder ledelse af ledere

- vil og kan være medansvarlig for helhedsledelsen i direktionen
- leder og udvikler "egne" områder i tæt samspil med de dygtige fagprofessionelle
- er innovativ med en drivkraft om at gøre en positiv forskel for borgerne og organisationen
- har gode økonomi-, styrings- og organisationskompetencer
- er dygtig til at bygge relationer med gode kommunikative kompetencer
- har viden og indsigt i ansvarsområderne.

Til stillingen er udarbejdet en job- og personprofil, som fortæller meget mere om jobbet indhold samt forventninger til kandidaterne.

Job- og personprofilen kan ses på www.sonderborg.dk og www.klk.kl.dk

Du kan fortroligt henvende dig til og få nærmere oplysninger hos kommunaldirektør Søren Bonde, tlf. 2790 7070 eller til chef for KL's Konsulentvirksomhed, KLK, Bente Buhl Rasmussen, tlf. 4032 6183, der er konsulent på ansættelsesopgaven.

Ansøgningen med angivelse af fortrolig mailadresse sendes til chefsekretær Annette Frank Leotta, KLK, på mailadresse ale@kl.dk, så den er modtaget senest torsdag den 9. oktober 2014 kl. 9.00.


Konsulentvirksomhed



Bliv den leder, du selv ser op til.

Djof 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
djof.dk/udd

Djofs kurser og uddannelser. Altid kvalificeret.



Juridisk specialkonsulent



Bliv en del af FTF-A's rivende udvikling mod at blive en moderne a-kasse.

Som specialkonsulent arbejder du med en bred vifte af opgaver inden for a-kasselovgivningen, hvor du får stor indflydelse på, hvordan vi giver vores medlemmer de bedste vilkår inden for lovens rammer.

Du indgår i et stærkt team på seks kolleger, hvor din primære opgave er at omsætte a-kasselovgivningen til praksis til brug for resten af FTF-A.

Derudover skal du:

- ✓ Håndtere kontakt med relevante styrelser og ministerier
- ✓ Forbedre og effektivisere vores juridiske service
- ✓ Stå for undervisning og formidling af regler
- ✓ Være projektleder for udviklingsprojekter, der omsætter vores strategiplan til praksis

Erfaring med a-kasseområdet

Du har en juridisk baggrund og erfaring med regler og praksis på a-kasseområdet. Derudover har du erfaring med betjening af ledelsen i en politisk organisation og forstår at navigere over for mange forskellige interessenter. Du har skarpe kommunikative evner både skriftligt og mundtligt, og erfaring med LEAN er et plus.

Mere information

For mere information kontakt chefjurist Lars Toft Simonsen, 89383922 eller forsikringschef Gert Bronton, 89383920. Læs mere om stillingen og send din ansøgning senest den 22. september 2014 via FTF-A.dk/job.

FTF-A er en af Danmarks største a-kasser med 138.000 medlemmer. Vi er a-kasse for cirka 60 faglige organisationer blandt andet Finansforbundet, Dansk Socialrådgiverforening og Centralforeningen for Stampersonel. Vi er en partipolitisk neutral a-kasse, der arbejder efter LEAN-principper. Vores værdier er nytænkning, dialog, professionalismisme og arbejdsglæde.



DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT

Vil du være med til at udvikle kvaliteten af dagtilbud?

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) søger en evalueringskonsulent med stor interesse for den uddannelsespolitiske dagsorden til at gennemføre evalueringer og undersøgelser med udgangspunkt i dagtilbudsområdet.

Du skal have en samfundsfaglig kandidatuddannelse, stærke metodiske kompetencer og en god analytisk sans.

Hvis du har spørgsmål til stillingen, kan du kontakte områdechef for dagtilbud Anne Kjær Olsen på telefon 26 28 56 92.

Læs mere om, hvad vi forventer af dig, og søg stillingen på www.eva.dk.

Ansøgningsfristen er den 28. september 2014.

EVA udforsker og udvikler kvaliteten af dagtilbud for børn, skoler og uddannelser. Vi leverer viden, handlemuligheder og redskaber, der bruges på alle niveauer i dagtilbud, skoler, kommuner og ministerier.

Dommerstillinger

Ledige stillinger som dommer og konstitueret dommer ved landsretterne og byretterne kan ses på 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



www.domstol.dk



Innovativ kommune søger ambitiøs faglig konsulent

Faglig konsulent i revalidering, ressourceforløb, fleksjob, ledighedsydelse og førtidspension.

Vi søger en kollega til vores team bestående af 3 fagkonsulenter. De faglige konsulenter sikrer et højt fagligt niveau både inden for Jobcentret, Ydelsescentret og på de interne projekter. De udvikler beskæftigelsesområdets faglighed såvel internt som eksternt.

Som faglig konsulent er du tilknyttet arbejdsmarkedschefen, og samarbejder samtidig tæt med øvrige udviklings- og styringsfunktioner inden for beskæftigelses- og voksensocialområdet. Der lægges stor vægt på fleksibelt samarbejde og tværfaglighed i opgaveløsningen.

Ansøgningsfrist den 8. oktober 2014.

Læs hele stillingsopslaget på www.roskilde.dk/job.



www.roskilde.dk/meningsfuldtjob

KØBENHAVNS UNIVERSITET



Grib chancen og søg ph.d.-stipendium

på Det Samfundsvidenskabelige Fakultet!

Netop nu har du mulighed for at søge et ph.d.-stipendium i psykologi, statskundskab, sociologi eller økonomi ved *Copenhagen Graduate School of Social Sciences* på Det Samfundsvidenskabelige Fakultet på Københavns Universitet. Start 1. februar 2015.

Ansøgningsfrist den 1. november 2014.

Læs mere om ph.d.-studiet og ansøgningsprocedurer på <http://samf.ku.dk/phd-skolen/>. Her finder du også det fulde stillingsopslag og links til de enkelte institutters ph.d.-websites.

Information om ph.d.-programmet på de enkelte institutter

- **Institut for Psykologi**

Informationsmøde den **7. oktober 2014 fra 10.00 til 11.30** på Center for Sundhed og Samfund, Øster Farimagsgade 2A, 1353 København K, Institut for Psykologi, lokale 3-2-M202 (Kantinen). <http://www.psy.ku.dk/Forskning/phd/>

- **Økonomisk Institut**

Informationsmøde onsdag den **8. oktober 2014 fra 10.00 til 11.00** på Center for Sundhed og Samfund, Øster Farimagsgade 5, 1353 København K, Økonomisk Institut, Bygning 26, 1. sal, lokale 26.1.21B (Seminarrummet). <http://www.econ.ku.dk/phd/>

- **Institut for Statskundskab**

Informationsmøde den **26. september 2014 fra 14.00 til 15.00** på Center for Sundhed og Samfund, Øster Farimagsgade 5, 1353 København K, lokale 2.0.18. <http://polsci.ku.dk/uddannelser/phd/>

- **Sociologi**

Find oplysninger om ph.d.-studiet i sociologi på <http://www.soc.ku.dk/english/research/ph.d/>

Det fulde opslag: Dette opslag er et uddrag, der ikke kan benyttes som grundlag for ansøgning. Det fulde opslag findes på <http://samf.ku.dk/phd-skolen/> eller www.ku.dk/stillinger

Københavns Universitet er Danmarks ældste universitet, grundlagt 1479, og hører med sine 37.000 studerende og 9.000 ansatte til de største i Norden og de højest rangerende i Europa. Universitetet består af seks fakulteter, som omfatter humaniora, jura, natur- og biovidenskab, samfundsvidenskab, sundhedsvidenskab og teologi.

www.ku.dk

VISIONÆR AFDELINGSCHEF MED POLITISK TÆFT



DANSK ENERGI SØGER EN VISIONÆR AFDELINGSCHEF, DER HAR LYST TIL AT PRÆGE DEN ENERGIPOLITISKE DAGSORDEN. DU FÅR ANSVAR FOR TO CENTRALE POLICYOMRÅDER – ENERGIPRODUKTION OG ENERGI-EFFEKTIVITET.

Den helt centrale opgave er at varetage og formidle medlemmernes interesser sagligt og professionelt i forhold til omverden, politikere og myndigheder for at sikre de bedste rammevilkår for energisektoren.

Du skal i tæt samspil med direktionen sikre, at Dansk Energi spiller en central rolle i den energipolitiske debat, så medlemmernes synspunkter bringes i spil med troværdighed og den rette timing.

Du skal opbygge relationer, agere som lobbyist og have mod på at blive et kendt, fagligt respekteret og velanskrevet ansigt på den energipolitiske scene. Fokus er på national og europæisk regulering.

Dansk Energis medlemmer investerer i øjeblikket milliarder i at realisere målet om 50% vind i elsystemet, 40% CO₂-reduktion og et historisk løft i energieffektivitet. Centrale nøgleord er investeringer i vind på land og havet, anvendelse af biomasse i varmeforsyningen, forsynings sikkerhed, konkurrenceevne, klima, et bedre integreret europæisk energimarked og energieffektivitet.

Du skal lede og sætte retning for afdelingens 13 medarbejdere og indgår i ledergruppen med direktør, vicedirektør og fem andre afdelingschefer.

ERFARINGER OG KOMPETENCER

Det er helt afgørende, at du har et solidt kendskab til, hvordan politik formuleres og formidles. Da Dansk Energi agerer på et fagligt grundlag, er solid energifaglig indsigt en fordel.

Det er et plus, hvis du har et godt netværk til politikere, relevante myndigheder, Energinet.dk, andre brancheorganisationer og energijournalister.

Som person er du ambitiøs, initiativrig og villig til at kæmpe vedholdende for medlemmernes interesser. Ledelseserfaring er en fordel, men de rette energifaglige, politiske og personlige egenskaber er vigtigere. Der forventes en uddannelsesbaggrund som ingeniør eller økonom.

VILKÅR OG YDERLIGERE OPLYSNINGER

Attraktiv løn efter forhandling. Flere oplysninger: Adm. direktør Lars Aagaard, tlf. 3530 0450 eller Partner Lars Bo Pedersen, tlf. 4022 8718.

Se mere på www.danskeenergi.dk/job eller www.muusmann.com. Ansøgningen sendes til: job@muusmannjob.com senest 1. oktober 2014 kl. 10.00.

MUUSMANN

www.muusmann.com

Docent søges til Institut for Ledelse og Forvaltning

Professionshøjskolen Metropol er i fuld gang med at opbygge et praksisnært forsknings- og udviklingsmiljø med fokus på ledelse og forvaltning af velfærdseffekter og digitalisering. Vi søger en forskningskompetent og dynamisk docent, som kan medvirke til udvikle samarbejdet med kommuner og uddannelsesinstitutioner og til den løbende kompetenceudvikling af forskningsmiljøet. Samtidig vil docenten være primus motor i arbejdet med at tiltrække forskningsbevillinger og få vores forskningsresultater sat i spil i omverdenen.

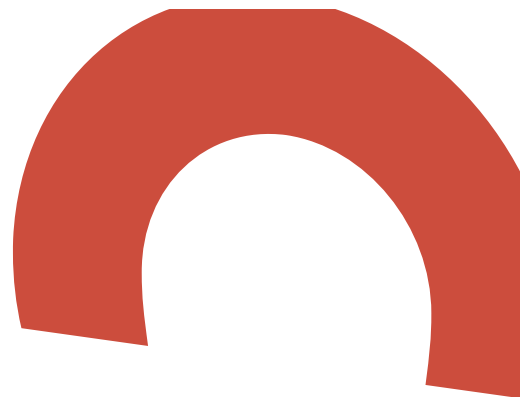
Det bliver docentens opgave at bidrage til at drive den faglige udvikling af forskningsmiljøet gennem

systematisk sparring, udvikling og kvalitetssikring af forskningsprojekter. Docenten vil også skulle varetage undervisningsopgaver.

Vi søger en docent, der brænder for at få forskning sat i spil hos vores studerende, aftagere, samarbejdspartnere og i internationale forskningsmiljøer. Erfaring med opbygning af partnerskaber og en strategisk tilgang til kapacitetsopbygning og forskningsansøgninger vil blive vægtes højt.

Læs hele opslaget på www.phmetropol.dk/job

Ansøgningsfrist 14. oktober 2014.



Professionshøjskolen Metropol er en selvejende institution for videregående uddannelse med ca. 10.000 studerende og 1.000 medarbejdere i København. Metropol skeler hverken til køn, alder, etnicitet eller lignende, men alene til kompetence og talent.

METROPOL

SUF

Den Sociale Udviklingsfond

Udviklingskonsulent til Den Sociale Udviklingsfond

Vi udvikler og udvider fortsat vores socialpædagogiske aktiviteter i hele Danmark. Derfor søger vi en udviklingskonsulent, som vil være med at præge den fortsatte udvikling i Den Sociale Udviklingsfond.

Dine opgaver og dit ansvarsområde

Særligt fokus vil være på opgaver, hvor juridisk forståelse og erfaring med kommunal administration skal bringes i spil. På daglig basis kommer du til at arbejde med:

- Fortolkning og formidling af lovstof
- Medvirke ved forberedelse af tilsynsbesøg og godkendelse af nye aktiviteter
- Projektadministration på udviklings- og markedsføringsopgaver
- Kommunikationsopgaver – både internt og eksternt
- Sekretæropgaver for såvel fondens bestyrelse som bestyrelserne for dat-terselskaber

Din baggrund

Enten har du en akademisk baggrund eller er socialrådgiver med en overbygning. Du har både lyst til og flair for behandling af lovstof og kommunikation i skrift og tale. Vi ser gerne, at du har erfaring fra ansættelse i en kommune og

er fortrolig med opgaven som aktiv medspiller og leder ved gennemførelsen af projekter. Du kan arbejde selvstændigt og har en stor arbejdskapacitet.

Det bliver du en del af

Den Sociale Udviklingsfond har gennem mange år oplevet en positiv udvikling med stadig flere indsatser i kommuner og gennemførelse af socialpædagogiske projekter. Du får rig mulighed for at bidrage med såvel dine faglige som personlige kompetencer.

Din faste arbejdsplads bliver i Odense, hvor Den Sociale Udviklingsfond har hovedadresse.

Ønsker du yderligere information om jobbet, er du velkommen til at ringe til udviklingskonsulent Margrethe Langer på tlf: 30844505 eller direktør Michael Hansen på tlf: 30844501. Du kan desuden besøge vores hjemmeside www.suf.dk

Ansøgningen skal være os i hænde senest tirsdag den 23. september 2014 kl. 12.00.

Om Den Sociale Udviklingsfond

Den Sociale Udviklingsfond er en privat almenyttig fond, som løser opgaver for landets kommuner inden for det sociale område. Vi er 225 ansatte, som brænder for vores arbejde med at støtte og udvikle mennesker, som befinder sig i en særlig udsat livssituation. Med afsæt i et højt fagligt niveau arbejder vi fleksibelt og målrettet med udvikling af viden, aktiviteter og tilbud.

Hvis du altid ved bedst, kan vi ikke hjælpe.

Virksomheder har brug for dygtige specialister. Så specialister 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 specialister.

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.





GYMNASIEFÆLLESSKABET

INDKØBSCHEF

Har du lyst til et udfordrende arbejde med gode samarbejdspartnere og engagerede kolleger i et administrativt fællesskab, hvor der er plads til udvikling? Så ser vi gerne din ansøgning til vores nyoprettede stilling som indkøbschef i Gymnasiefællesskabet.

Gymnasiefællesskabet søger en erfaren og udadvendt indkøbschef med et godt købmandskab og et indgående kendskab til offentligt indkøb.

Gymnasiefællesskabet, som er beliggende i Roskilde, servicere 15 gymnasier på Sjælland og Fyn inden for områderne løn og personale, bogholderi, IT, jura, bygningsdrift og indkøb.

Du bliver en central del af Gymnasiefællesskabets nye indkøbsafdeling, idet du - i tæt samarbejde med kolleger, forretningsudvalg, partnere og Gymnasiefællesskabets ledelse - skal bidrage til opbygningen og udviklingen af vores nye indkøbssamarbejde.

Arbejdet vil blandt andet omfatte

- Professionalisering og systematisering af samarbejdet om indkøb og udbud af varer og tjenesteydelser
- Kontraktopfølgning og kvalitetssikring
- Projektledelse og eksekvering af udbud
- Indgåelse af indkøbsaftaler og anskaffelsesopgaver
- Benchmarking og kortlægning af skolernes indkøb
- Sparring, rådgivning og videreformidling af rammeaftaler og regler
- Udvikling og optimering af interne indkøbsprocesser
- Opbygning og udvikling af indkøbssamarbejdet

Vi tilbyder

- Samarbejde med engagerede og dygtige kolleger og samarbejdspartnere
- Gode muligheder for at præge og udvikle din funktion samt indkøbssamarbejdet
- En funktion hvor du vil få en central rolle i et effektivt og engageret fællesskab
- Gode fysiske arbejdsforhold med kig til Roskilde Domkirke
- Et attraktivt job som lønnes på konkurrencedygtigt niveau i henhold til gældende overenskomst

Ansøgning

Vi skal have din ansøgning med en beskrivelse af din motivation for at søge stillingen, dine kvalifikationer og tidligere beskæftigelse senest mandag den 22.09.2014 kl. 10.00.

Stillingen er til besættelse den 01.12.2014 eller 01.01.2015. Ansøgning sendes elektronisk via Gymnasiefællesskabets hjemmeside.

Yderligere oplysninger om stillingen fås hos sekretariatschef Camilla Schaldemose, tlf. 21292043. Se det fulde opslag på www.gymnasiefaellesskabet.dk

KØBENHAVNS UNIVERSITET



3 områdeledere til uddannelsesområdet

Københavns Universitet er Danmarks største uddannelsesinstitution med mere end 38.000 studerende og ca. 200 bachelor-, kandidat- og efter-/videreuddannelser. Vi har en ambition om at udbyde forskningsbaserede uddannelser på højt internationalt niveau med stor relevans for den enkelte og for samfundet.

Vi søger derfor 3 områdeledere til Uddannelsesservice i universitetets Fællesadministration, der kan hjælpe os med at opfylde ambitionerne.

Konkret søger vi områdeledere til

- Analyse, hvor du skal stå i spidsen for at opbygge en ny enhed, med fokus på analyser på uddannelsesområdet samt sikre fortsat stabil drift af myndighedsbetjeningen (STÅ indberetning, nøgletal mv.)
- Vejledning og Optagelse, hvor du skal stå i spidsen for optagesvejledningen og for optaget til universitetets bacheloruddannelser.
- Stab, hvor du skal stå i spidsen for at opbygge en ny enhed, der skal understøtte Uddannelsesservices interne administration, herunder regnskab, budget og HR samt den interne og eksterne kommunikation.

Fælles for de tre stillinger er, at vi lægger vægt på ledelseserfaring, gode kommunikative evner, personlig gennemslagskraft, samarbejdsevner og evnen til at motivere fagligt kompetente og engagerede medarbejdere.

Alle tre stillinger har ansøgningsfrist mandag den 29. september 2014 kl. 12. Vi forventer, at tiltrædelse sker pr. 1. december 2014.

Se mere om de enkelte stillinger på respektive 3 jobopslag på: jobportal.ku.dk/administrative-og-forskningsunderstoettende-stillinger/ledelse/

Du kan læse mere om Københavns Universitet på: www.ku.dk

Københavns Universitet er Danmarks ældste universitet, grundlagt 1479, og hører med sine 37.000 studerende og 9.000 ansatte til de største i Norden og de højest rangerende i Europa. Universitetet består af seks fakulteter, som omfatter humaniora, jura, natur- og biovidenskab, samfundsvidenskab, sundhedsvidenskab og teologi.

www.ku.dk

djøf

Bliv skarpere på dit lønniveau

Tjek dit lønniveau med Djøfs lønberegner og lønstatistik på djoef.dk/loen.

Kontakt Djøf, hvis du vil have sparring på dit lønudspil og din forhandlings-taktik.

djoef.dk/loen



Konsulent

til Økonomi- og Plan

Vi søger en alsidig og talstærk konsulent til Strategisk Planlægning. Du vil blive tæt involveret i implementeringen af regionens sygehus- og specialeplan og indgå i et tæt samarbejde med Sygehusledelsen og afdelingsledelserne på Roskilde og Køge sygehuse.

Se hele stillingsopslaget på www.regionsjaelland.dk quick nr. 15433

WWW.REGIONSJÆLLAND.DK



Vil du arbejde for et bedre sundhedsvæsen?

Så er det dig, vi leder efter i Dansk Selskab for Patientsikkerhed.

Vi søger:

Økonom, der har solid erfaring med at håndtere økonomien i små virksomheder og organisationer. Du får blandt andet ansvar for budgetlægning, -opfølgning og regnskabsaflæggelse på projekter og for organisationen, som er politisk ledet.

Ansøgningsfrist: 22. september

Senior analysekonsulent, der kan udvikle, gennemføre og formidle analyser blandt andet for kampagnen Hej Sundhedsvæsen. Du skal have erfaring med at lave kvantitative og kvalitative undersøgelsesdesign samt planlægge evalueringer.

Ansøgningsfrist: 1. oktober 2014

Læs mere på www.patientsikkerhed.dk

CONTROLLERE

>>> til Vejdirektoratet i København



Vil du være med til at sikre god økonomistyring i staten?

Vejdirektoratet søger to controllere, der skal bidrage til at sikre fortsat velfungerende regnskabsprocesser og øget regnskabskvalitet i en offentlig virksomhed med et budget på 6 mia. kr. og stor politisk bevågenhed.

Du vil spille en vigtig rolle både i driften, men også i den løbende udvikling i forhold til retsvisende regnskaber, regnskabsanalyser og samarbejde med Rigsrevisionen.

Dine kvalifikationer

Vi forestiller os, at den ene kandidat har nogle års erfaring med statslige regnskaber som controller, konsulent eller lign.

Du trives med komplekse problemstillinger og leverer kvalitet og stiller store krav til dig selv. Vi forestiller os i forhold til den anden kandidat, at du er nyuddannet eller HD-studerende.

Du er god til at analysere og kan beskrive problemstillinger fra flere vinkler. Du er nysgerrig og drives af at lykkes med opgaverne.

Du kan læse mere om Vejdirektoratet, og hvad det vil sige at arbejde hos os på www.vejdirektoratet.dk. Her kan du også få et alsidigt indblik i, hvordan andre medarbejdere synes, det er at arbejde hos os.

Se det fulde jobopslag på www.vejdirektoratet.dk.

Ansøgningsfrist den 22. september 2014.

vejdirektoratet.dk



Vejdirektoratet

Ja. Nej. Det finder vi ud af.

Bliv skarp
på business-
cases

Styr sikkert
mod fremtidige
forretningsmål.

Forhandler-
uddannelsen

Bliv rustet til alle
typer af professionelle
forhandlinger.

Professionel
performer

Personlig
gennemslagskraft,
der efterlader et
varigt indtryk.

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.



Kan man både
UDFOLDE
ENKELTE TALENTER
OG SAMLE ET
STÆRKT HOLD?

Mød os på
Facebook

*[www.facebook.com/
kromannreumert](http://www.facebook.com/kromannreumert)*

Det kan vi. Vil du noget stort med dine evner, er der plads
på holdet som stipendiat eller advokatfuldmægtig.



HUS-JURIST

Har du lyst til alsidige juridiske udfordringer i en markant virksomhed på miljøområdet? KARA/NOVEREN driver blandt andet Roskilde Kraftvarmeværk (Energitårnet), en række genbrugspladser og et deponi. Vi arbejder med at omdanne affald til ressourcer – både gennem genbrug og ved at omdanne rest-produkterne til el og varme.

Vi er en virksomhed i rivende udvikling, så dine opgaver vil løbende tilpasse sig virksomhedens aktiviteter. Du skal derfor have et godt overblik, og være hurtig til at sætte dig ind i nye områder. Du vil blive en del af vores Administrations- og Udviklingsafdeling

DINE OPGAVER

- at rådgive direktør og chefgruppe i juridiske spørgsmål, blandt andet på det miljømæssige og det selskabsretslige område.
- at varetage kontakt til eksterne advokater
- at varetage kontakten til vores samarbejdspartner på udbudsområdet
- at håndtere forsikringssager
- at deltage i sagsforberedelsen af møder i bestyrelse og ejerudvalg

VI FORVENTER

- at du har en relevant juridisk uddannelse
- at du er løsningsorienteret og kan favne bredt
- at du kan få ting fra hånden
- at du hurtigt kan danne dig et overblik over komplicerede sagskomplekser
- at du kan lide nye opgaver som veksler meget
- at du kan lide at arbejde selvstændigt

DIN ERFARINGSPROFIL

kan være sammensat af funktioner fra både den private og den offentlige sektor. Som kollega er du udadvendt, har et godt humør og kan samarbejde med mange forskellige faglige profiler. Du bliver en del af en lille, men effektiv enhed – og din mulighed for at få indflydelse på egne arbejdsområder og udvikling er store.

ANSÆTTELSESVILKÅR

Løn- og ansættelsesvilkår i henhold til gældende overenskomst inden for KL's område og efter principperne i Ny Løn.

Ansættelsesstedet er i Roskilde.

YDERLIGERE OPLYSNINGER

om stillingen kan fås ved henvendelse til Administrations- og Udviklingschef Marianne Roed Jakobsen på telefon 4634 7519.

Send en ansøgning vedlagt CV og relevant dokumentation fra tidligere beskæftigelse til:

kn-job@karanoveren.dk senest d. 26-09-2014 kl. 10.00.

Samtaler afholdes i uge 43.