

djøfbladet



Magasinet

for medlemmer af Djøf

Nr. 17 | 22. oktober 2016

Rådmand fik et skub og blev til noget

Juristen **Rabih Azad-Ahmad** er rådmand, rollemodel og radikal anfører i Aarhus Byråd. Han er vant til at få tæsk, bl.a. da han lukkede sin egen gamle folkeskole.

VREDE EMBEDSMÆND

**SLUT MED FRIDAG
24. DECEMBER**

ADFÆRD

**NUDGING TRUMFER
JURA OG ØKONOMI**

BORGERLØN

**SKAL ALLE NYDE
UDEN AT YDE?**

KOM PÅ LEDELSENS DAG OG FÅ INSPIRATION FRA HELE VERDEN

Lær af ledere i andre lande og få indblik i det unikke ved dansk ledelseskultur, når Lederne under overskriften World Wide Leadership samler en række topledere med erfaringer fra forskellige dele af verden.

OPLEV BL.A.

KINESISK LEDELSE

Fei Chen,
Vice President for New Business,
R&D Haldor Topsøe

NORDISK LEDELSE

Thomas Borgen,
Adm. direktør Danske Bank

EUROPÆISK LEDELSE

Helle Valentin,
Global COO, Watson Internet
of Things at IBM



24. NOVEMBER
2016

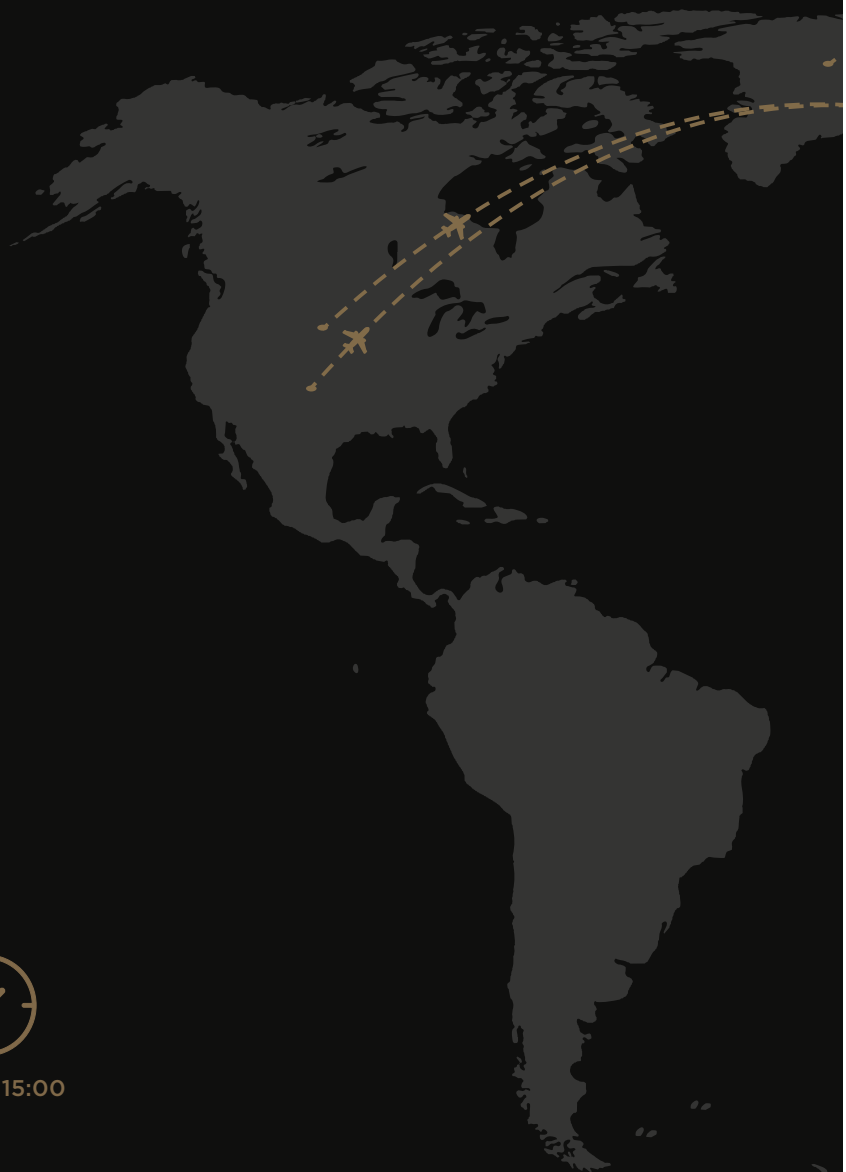


TIVOLI CONGRESS
CENTER



09:00 - 15:00

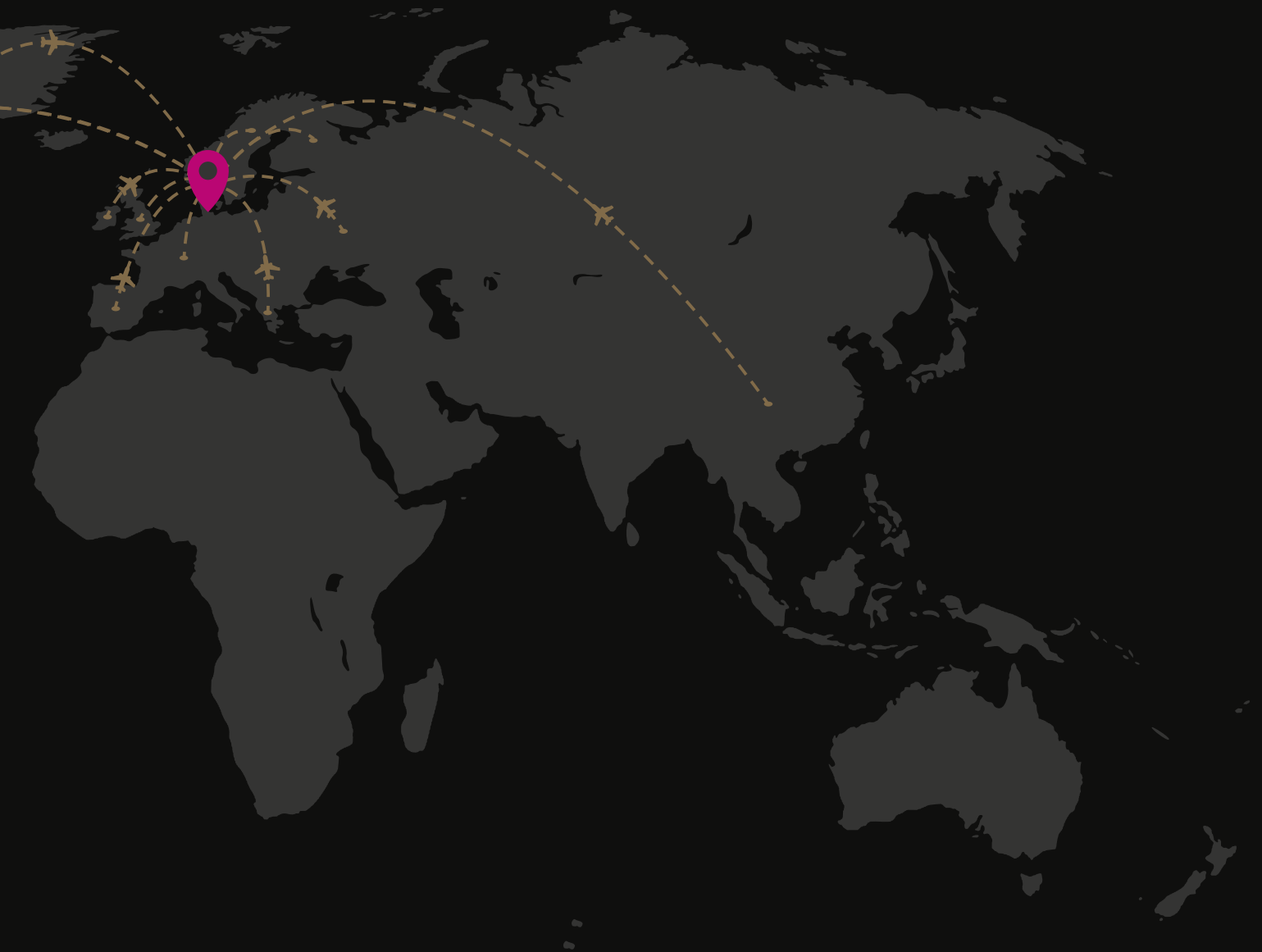
Læs mere og tilmeld dig på ledelsensdag.dk



**WORLD WIDE
LEADERSHIP**

24. NOVEMBER 2016
TIVOLI CONGRESS CENTER

**LEDELSSENS
DAG 2016**



LEDERNE 
bringer dig videre

Vi skal sammen løfte vores uddannelser

Af *Ela Acar, formand for Djøf Studerende*

Vi hører det hele tiden: Arbejdsmarkedet – både det offentlige og private – er under stærk forandring, og der bliver fremover i endnu højere grad brug for kvalificerede højtuddannede. For at være klar til fremtidens arbejdsmarked er det afgørende, at vi som studerende får mulighed for at udvikle vores faglige kompetencer i praksis sideløbende med grundteorien på universitetet.

Men når man som studerende både skal have høje karakterer, praktikforløb, studiejob, frivilligt arbejde og kompetencegivende kurser på cv'et, kan de mange krav og forventninger gøre det studieliv, hvor læring og liv gerne skulle gå hånd i hånd, til en lang to-do-liste. Vi kan derfor ikke bare overlades til os selv for så at banke på virksomhedernes døre efter fem år uden en føling med den virkelige verden. Det har ingen glæde af.

Vi har brug for, at virksomhederne træder ind og åbner flere døre for os – fx med flere relevante studiejobs, praktikforløb og enkeltstående projekter, der udbydes i samarbejde med vores uddannelsesinstitutioner. Det vil alt sammen både skabe værdi for den enkelte studerende og for virksomheden.

Først og fremmest er vi studerende

Det er vigtigt at understrege, at praktisk erfaring ikke kan stå alene. En studerende er nemlig først og fremmest

lige præcis studerende. Det er den teoretiske viden, jeg i disse år får med mig fra mine timer til forelæsningerne, i dialogen med undervisere og med-studerende og på læsesalene, der er den afgørende præmis i mit kommende liv som erhvervsaktiv. Men det betyder også, at det er helt afgørende, hvad der så sker i de timer.

Aktuelt oplever vi studerende, at kvaliteten er under hårdt pres, fordi sparekniven for hvem ved hvilken gang atter svinges over uddannelsesinstitutionerne. Politikerne har derfor også et stort ansvar, når det gælder at sikre det grundlæggende fundament i uddannelsessystemet, nemlig kvaliteten og vilkårene, så de studerende får oparbejdet solide fagkundskaber.

Vi studerende knokler for at komme helskindet gennem studierne og få fingre i de gode studiejobs – og det gør vi gerne, for vi ved, at det er nødvendigt, at teorien bruges og udfordres. Ansvar for de gode uddannelser ligger derfor hos alle parter – uddannelsesinstitutionerne, arbejdsgiverne, politikerne – og os selv. Vi studerende skal udfordres af såvel vores undervisere som arbejdsgiverne. Og så er det vores eget ansvar at efterspørge disse udfordringer, bl.a. ved at tænke kreativt og opsøge studiejobs og projekter på arbejdspladser, som studiet måske traditionelt ikke har åbnet dørene til.

Stærke kandidater har både teori og praksis

Den fulde fagpakke for en nyuddannet består derfor både af teori og praksis. Og den tid, hvor uddannelse bare var en envejsdialog, man lyttede sig til i forelæsningssalen, er forbi. Gode uddannelser er et fælles anliggende, som kræver indsats fra alle aktører. Og jo større indsats, der bliver iværksat fra alle parter gennem studietiden, des stærkere kandidater får vi, hvilket i sidste ende er en kæmpe gevinst for arbejdspladserne og for hele samfundet. Derfor er der brug for, at alle parter løfter vores uddannelser – og løfter ansvaret for læring og udvikling, som sikrer flere dygtige højtuddannede i fremtiden. ■



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

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

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

Redaktion
Chefredaktør Linda Overgaard (Ansv.)
lio@djof.dk, 33 95 97 83
Redaktionschef Mikkel Krogh
mik@djof.dk, 33 95 96 42
Journalist Eva Bøgelund
ebn@djof.dk, 33 95 97 88
Journalist Tine Santesson
tsa@djof.dk, 33 95 97 93
Journalist Mikkel Arre
mia@djof.dk, 33 95 99 09
Journalist Mads Matzon
mam@djof.dk, 33 95 98 37
Journalist Christian Bækgaard
cbg@djof.dk, 33 95 98 43
Bladsekretær Helle Jonasson
hej@djof.dk, 33 95 99 18

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

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

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

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

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
18/2016	24.10	24.10
19/2016	07.11	07.11
20/2016	21.11	21.11

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
18/2016	31.10	05.11
19/2016	14.11	19.11
20/2016	28.11	03.12

ARBEJDSLIV

10

Ministerium snupper ansattes fridage

Social- og Indenrigsministeriet fjerner en række fridage – bl.a. juleaften og ansattes egne guldbryllupsdage. Det vinder ministeriet 20 årsværk på, mens fuldmægtigen taber 7.000 kr. om året.

14

Sociale medier er dit bedste visitkort

Når du bruger sociale medier aktivt i dit professionelle virke, vokser dit netværk. Det kan være vejen til flere kunder eller dit næste job. Her får du syv tips til at lykkes.

16

Nudging er trumf

Rationel jura og økonomi må stadig oftere vige for nudging. Et psykologisk puf kan ændre menneskers adfærd, og i disse år får disciplinen et historisk boost takket være digitalisering og dataindsamling.

20

Jobstrategi: Sådan bliver du set

Kommer du længst med at netværke eller søge opslåede stillinger? En ny undersøgelse giver flere overraskende svar.

22

Så hør dog efter!

Selvom de fleste ledere opfatter sig selv som gode lyttere, viser et nyt studie, at kun de færreste ved, hvad det vil sige at høre ordentligt efter.

MIN KARRIERE

26

Idrætten skal spille bredere

Som direktør for Danmarks Idrætsforbund har Morten Mølholm Hansen været med til at udvide rammerne for, hvilke opgaver interesseorganisationen skal løfte.

22



26



40



STUDIELIV

30

Sydeuropæere fanget i gældsfælde

Lande som Portugal, Spanien og Grækenland lånte for mange penge for billigt, efter at de kom med i euroen. Da de havnede i gældskrises, bremsede euroen dem i at komme ovenpå, viser Philip Hardøs speciale.

PORTRÆTTET

32

Han ville blive til noget

Et afgørende møde i teenageårene fik Rabi Azad-Ahmad til at satse benhårdt på at dygtiggøre sig. Det blev en hård kamp, men i dag er den 40-årige jurist kulturrådmand i Aarhus Kommune. Her arbejder han for, at nutidens unge ikke skal kæmpe lige så hårdt, som han selv måtte.

POLITIK OG SAMFUND

40

Skal alle nyde uden at yde?

Der er voksende interesse for borgerløn. Fortalere ser en grundindkomst til alle som svaret på teknologisk betinget arbejdsløshed og øget ulighed. Kritikere hæfter sig ved prisen og indvirkningen på motivationen til at yde en indsats.

DE FASTE

04 Djøf mener

06 Nyt & Noter

38 Gadgets

44 Jorden Rundt

45 Boliger

46 Bogreolen

48 Debat

49 Nyt job

52 Dit Djøf

56 Efteruddannelsen

„Djøj er min alfons. LinkedIn er mit Istedgade. Jeg tør ikke andet end sælge mig selv.

Stud.scient.pol. Emil Sloth Andersen om networking i Politiken.



Foto: Shutterstock

Smalltalk vigtigt ved jobsamtaler

Er du god til smalltalk? I så fald er det heldigt for dig – det forøger nemlig dine chancer for at få jobbet, når du går til ansættelsessamtaler, skriver kollega.se.

Det fremgår af et forsøg, hvor amerikanske forskere har filmet 169 studerende, mens de var til ansættelsessamtale. Efter nogle minutters indledende sludren gik de rekrutteringsansvarlige over til de mere strukturerede spørgsmål.

Den indledende smalltalk blev siden klippet væk fra filmene, som så blev vist for en gruppe eksperter. Det viste sig, at eksperterne – der altså ikke så smalltalk-delen – vurderede ansøgerne anderledes end de rekrutteringsansvarlige, der gennemførte jobsamtalerne. Hos sidstnævnte var det de ansøgere, der havde nemt ved at smalltalke i starten, der fik den bedste bedømmelse. /tsa

Empati skaber dreamteams

Siden 2002 har Google søgt svar på, hvorfor nogle teams er mere produktive og fremgangsrige end andre. De har interviewet hundredevis af medarbejdere og analyseret data fra 180 teams fra hele verden, skriver chef.se.

Arbejdshypotesen var, at det handlede om, hvilke individer der indgik i teamet. Google havde en teori om, at det fx var bedre at sætte introverte mennesker sammen, eller at venskab uden for arbejdstiden var garant for et bedre samarbejde.

Men uanset hvordan de analyserede data, kunne de ikke finde noget, som pegede på, at et succesfuldt team havde med gruppens sammensætning at gøre – lige indtil de begyndte at analysere materialet ud fra begrebet psykologisk tryghed. For dér fandt de den hemmelige formel for et dreamteam:

Det er afgørende, at alle kan følge sig trygge i gruppen, og at ingen oplever at blive ydmyget eller straffet, når de tager ordet. Samtidig er det vigtigt, at alle har en udbredt empatisk forståelse for de andre i teamet, skriver chef.se.

Ud over at den slags teams viste sig at være mest produktive og skabte den største indtjening, så var medarbejderne i disse teams også mest tilfredse med deres job. /tsa

Kvinder får nej til mere i løn



Det er tilsyneladende ikke tilbageholdenhed, der resulterer i, at kvinder tjener mindre end mænd. Det viser ny forskning, skriver finans.dk.

Forskere fra Cass Business School samt universiteterne i Wisconsin og Warwick har nærstuderet spørgeskemaer fra 4.600 tilfældigt udvalgte ansatte fra 840 australske arbejdspladser for at finde ud af, hvem der får lønstigninger, og hvorfor de gør det.

Til forskernes overraskelse fik de aflivet myten om, at kvinder er mere forsigtige med at bede om lønstigninger. Faktisk havde flere kvinder end mænd anmodet om lønforhøjelse. 14,6 procent af mændene havde slet ikke bedt om mere i løn, mens det gjaldt 12,9 procent af kvinderne.

Der var til gengæld en kæmpe forskel på resultaterne. Chancen for en lønstigning var 25 procent højere hos mændene end hos kvinderne. /tsa

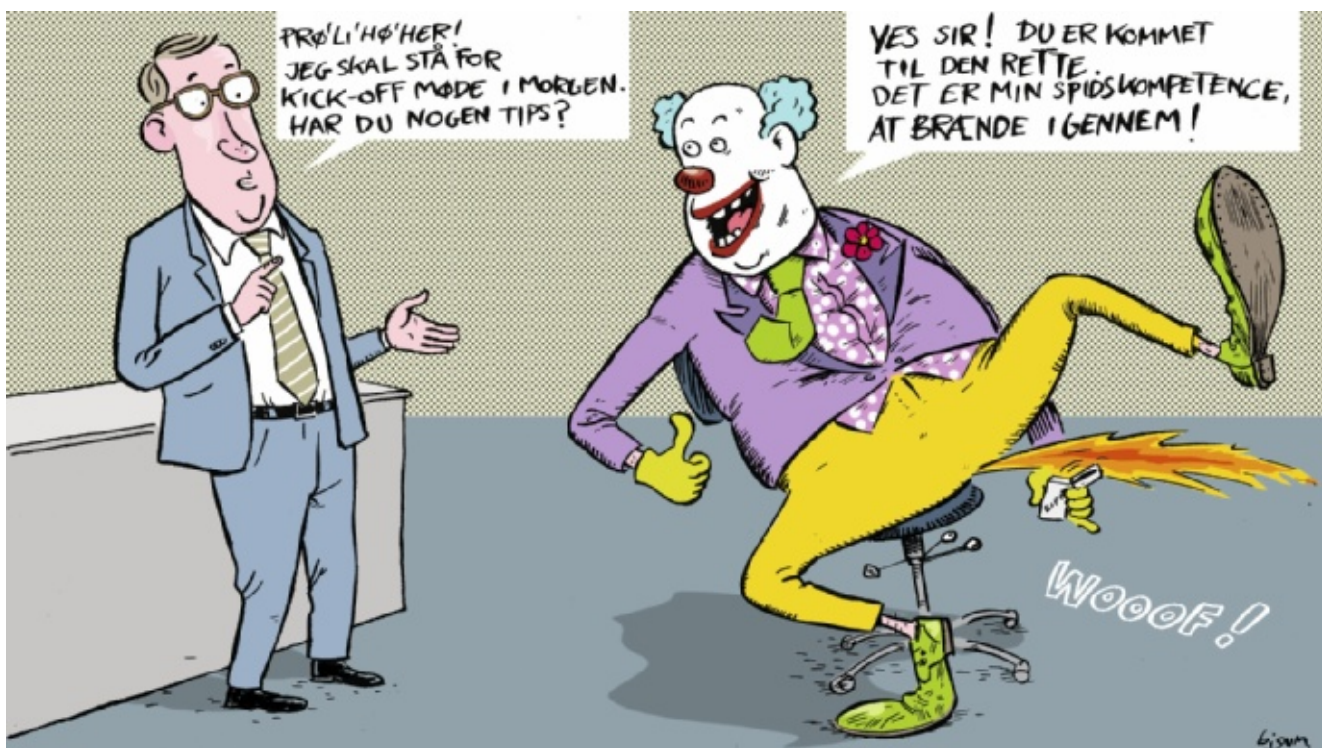
7 KENDETEGN VED SUCCESFULDE LEDERE

Hvad er det psykosociale røntgenbillede af ekstraordinært dygtige ledere ude tæt på driften i kommuner og regioner?

Det har Væksthus for Ledelse kortlagt ved dybdeborende interviews med 22 succesfulde ledere, som er fundet efter indstilling fra hhv. de faglige organisationer og arbejdsgiverne. Røntgenblikket afslører syv afgørende kompetencer hos dem:

1. **Økonomisk opfindsomhed** – de sikrer sig med økonomisk omhu og tæft et større ledelsesrum.
2. **Strategisk zoom** – de skifter ubesværet mellem detalje, overblik og fremsyn.
3. **Individuel ledelse** – de har blik for det enkelte menneske og behandler alle med samme respekt.
4. **Præstationsorienteret passion** – de stræber energisk og vedholdende mod stadig højere mål.
5. **Mangfoldig mobilisering** – de investerer i værdiskabende relationer til en bred kreds af interessenter.
6. **Konstruktiv konfrontation** – de udfordrer, afklarer og bilægger uenighed.
7. **Afklaret autoritet** – de er tydelige om og tro mod deres personlige værdier. /ebn

Undersøgelsen, 'Ledere der lykkes 2', kan hentes på lederweb.dk.



Når djøfere leder efter sparringspartnere på jobbet, vægter de ikke kollegaens faglighed så højt. Det er vigtigere, at de kender personen godt.



Hastelovgivning skader tillid

Søren Gade (V) og Morten Østergaard (R) gik for nylig ud med et fælles opråb om at mindske hastværket i Folketinget.

"I mere end hvert tredje af de 190 fremsatte lovforslag, som har været til høring i det forgangne folketingsår, fraveg man de almindelige frister. I nogle tilfælde har love været til høring i helt ned til nogle få dage," skriver de i en fælles kronik i Berlingske.

De foreslår, at alle love, som er vedtaget ved decideret

hastebehandling, inden for kortest mulig tid skal igennem en helt almindelig lovbehandling.

Formanden for Djøf Offentlig, Sara Vergo, er enig i, at hastværk ikke er godt for demokratiet og tilliden til folkestyret.

"Som embedsmænd har vi også en faglig stolthed og interesse i, at kvaliteten i lovgivningen er i top. Hvis ministrene mener, at deres lovforslag haster så meget, at man ikke har tid til en ordentlig proces, må de klart og ærligt forklare årsagen," siger hun. /ebn

Stadig flest mænd på kommunale topposter

17 kommuner har i løbet af 2016 ansat ny øverste chef. Af de 17 nyansatte kommunaldirektører er kun de fem kvinder. Det skriver KL's magasin, Danske Kommuner.

En rundspørge, som magasinet har foretaget blandt de 17 kommuner, viser, at der var kvinder blandt ansøgerne til 15 af de 17 stillinger, og at der var kvinder med i slutrunden ved 11 af de 17 ansættelsesforløb.

Det afliver myten om, at kvinder ikke går efter magten og ledelsen, siger direktøren for Kvininfo, Nina Groes, til Danske Kommuner.

Men fordelingen viser samtidig, at mænd stadig ses som den mest oplagte kandidat til den type stillinger, siger arbejdslivspolitisk chef i Djøf Edith Jakobsen.

"Så det er fortsat nødvendigt at have fokus på, hvordan man i rekrutteringsprocessen undgår at falde i 'stereotypfælden', så den ideelle kandidat ikke vedbliver at være en hvid mand mellem 40 og 50 år," siger Edith Jakobsen.

I dag er 12 ud af landets 98 kommunaldirektører kvinder. /ebn

RETTELSE:

I djøfbladet 16/2016 skrev vi i noten 'Genvej til høj løn', at mænd uden ledelsesansvar i gennemsnit tjener 5 procent mere end kvinder. Det korrekte tal er ifølge Danmarks Statistik, at mænd uden ledelsesansvar i gennemsnit tjener 9,53 procent mere end kvinder uden ledelsesansvar. /tsa

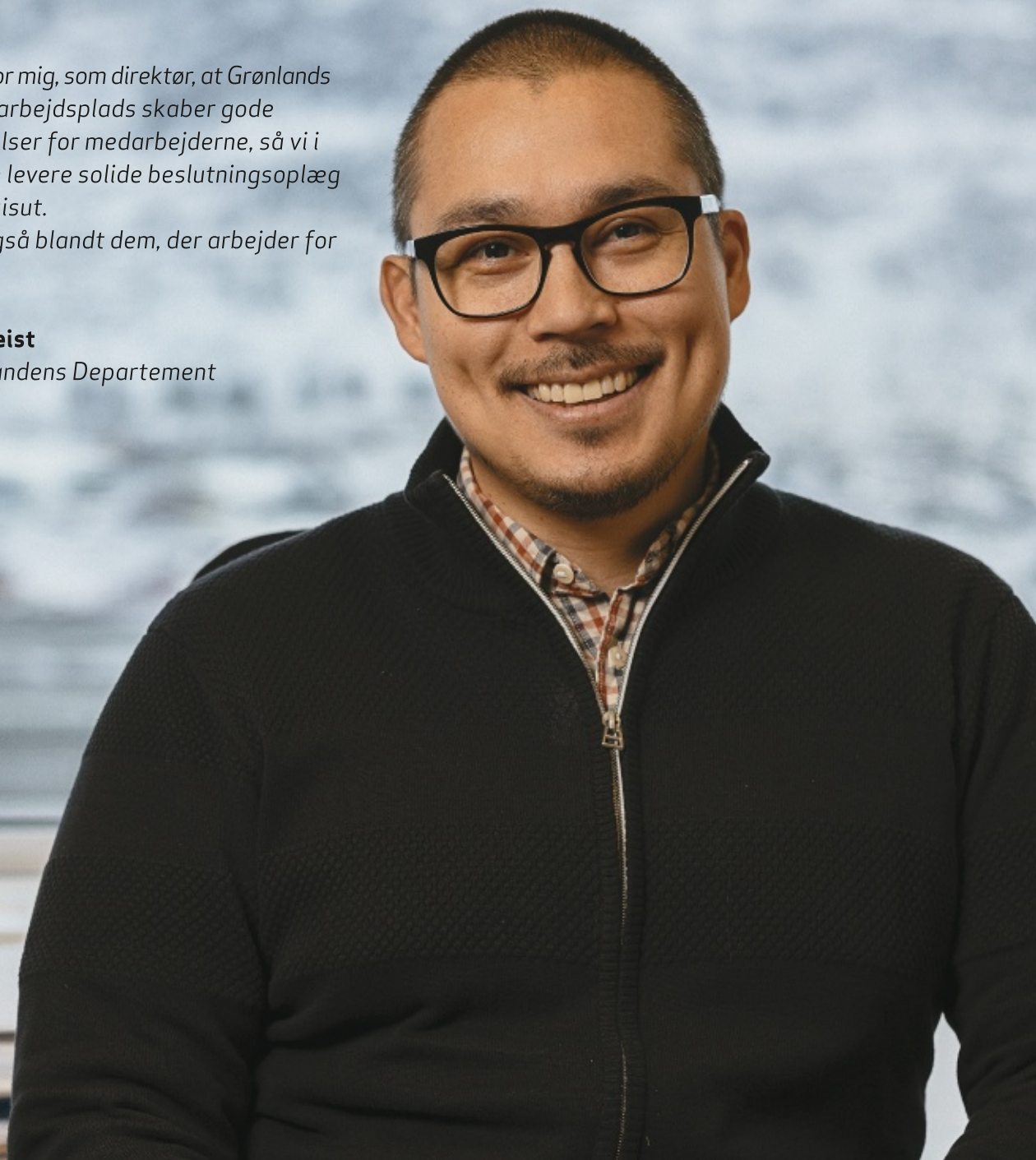
” Hvis du skal lede andre, nytter det ikke, at du har armene oppe og løber med æren, for det bliver dine medarbejdere altså ikke særlig motiverede af.

Merete Søby, adm. direktør i Hitachi Data Systems Danmark, i Ledelse og Udvikling.

*“Det er vigtigt for mig, som direktør, at Grønlands
Selvstyre som arbejdsplads skaber gode
arbejdsbetingelser for medarbejderne, så vi i
fællesskab kan levere solide beslutningsoplæg
til Naalakkersuisut.
I det lys er vi også blandt dem, der arbejder for
demokratiet.”*

Mininnguaq Kleist

Direktør Formandens Departement



Læs om jobmuligheder
i Grønlands Selvstyre på
www.naalakkersuisut.gl/job

NAALAKKERSUISUT

GOVERNMENT OF GREENLAND





Ministerium snupper ansattes fridage

Juleaften er fremover en arbejdsdag i Social- og Indenrigsministeriet. Ministeriet vinder 20 årsværk på at fjerne en række fridage, mens fuldmægtigen taber 7.000 kr. om året.

Af Eva Bøgelund / Illustration Claus Bigum

Der er mørkt og tomt på din arbejdsplads den 24. december. Men du bliver alligevel trukket for en feriedag, fordi du ikke er på arbejde, mens juleanden bruner, og familien tænder for Disneys Juleshow.

Sådan bliver det i Social- og Indenrigsministeriet, som tæller store institutioner som Statsforvaltningen, Danmarks Statistik, Socialstyrelsen og Ankestyrelsen med til sammen 1.250

Djøj-medlemmer. For departementschef Sophus Garfiel stryger nu de såkaldt kutymemæssige fridage – jule- og nytårsaftensdag og grundlovsdag. Det er fridage, som man har haft så længe, at ingen nulevende kan huske, de ikke har haft dem.

Initiativet kommer ikke fra Finansministeriet, lyder det fra departementschefen; det er på hans eget initiativ. Men nu spekuleres der over, om ikke også de andre ministerier hurtigt kan finde på at plukke denne

lavthængende frugt som led i de stadige sparerunder.

Sophus Garfiel vurderer at kunne hente cirka 20 årsværk hjem på kutymedagene. Set fra den anden side af bordet koster det – omregnet til lønkroner – en fuldmægtig 7.000 kr. om året selv at skulle betale for de mistede kutymefridage med feriedage. Det svarer til knap det halve af, hvad man fik i generel lønstigning ved den seneste overenskomst.

Utak er verdens løn

Tiltaget får ellers bundloyale embedsmænd til at bruge uvant hårde ord.

"Personaleplejen i den offentlige sektor har nået et nyt lavpunkt," lyder det fra Statsforvaltningen i Nykøbing Falster, hvor Djøf-tillidsrepræsentant Arne Madsen sidder.

Han påpeger, at de ansatte har knoklet for at få enderne til at mødes siden den store fusion i 2013, hvor de fem regionale statsforvaltninger blev lagt sammen. De har bl.a. opgivet deres årlige engangstillæg, rådighedsforpligtelsen udnyttes, og 18 er blevet afskediget i endnu en sparerunde her i 2016.

"Vi må sande, at man hylder princippet om, at utak er verdens løn," konstaterer han.

I departementet inde på Holmens Kanal konstaterer tillidsrepræsentant Nille Bregenov-Pedersen, at den sjette ferieuge er ved at blive ædt helt op.

"Sammen med andre lukkedage kan det her betyde, at hele éns sjette ferieuge og mere til skal bruges på bestemte dage, fordi vi her i departementet ikke har en flekstidsaftale, som gør det muligt at spare fleksdage op til lukkedagene."

Nærmer sig chikane

Også de såkaldte lejlighedsfridage opsiges. Det er fridagene ved eget bryllup, sølv- eller guldbryllup, egen rund fødselsdag og flytning.

Bo Møller, specialkonsulent i Danmarks Statistik, mener, det nærmer sig chikane.

"Jamen, hvor mange kommer til at holde guldbryllup, mens de er ansat? Det er et tåbeligt tiltag. Men det skal ses i sammenhæng med, at ledelsen har sagt vores flekstidsaftale op og tilbudt os en ringere. Hele målet er, at vi skal aflevere nogle feriedage på dén her

konto og dermed arbejde flere timer for samme løn. Det har ledelsen heller ikke lagt skjul på."

En djøfer fra departementet, som gerne vil være anonym, har meldt sig ud af Djøf på grund af sagen.

"Djøf har været alt for henholdende, og det er først nu, de tilsyneladende gør noget aktivt," siger vedkommende og forklarer:

"Djøf fik det i starten nærmest til at lyde som et teknisk spørgsmål – at fejlen er, at det skulle have været varslet individuelt til hver af os. Men det her handler jo om, at man rundbarberer de få goder, som en ekstremt fleksibel og motiveret medarbejdergruppe har tilbage."

"Det er et tyveri og en lønnedgang. Nu må vi forhindre, at det breder sig"

Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig

Motivationsdræber

Mads Fløe Holm, tillidsrepræsentant for de 400 djøfere i Ankestyrelsen og formand for Statssektorudvalget i Djøf Offentlig, opsummerer:

"Der er i statsadministrationen blevet skruet på alle knapper siden 2012 med afskedigelsesrunder, to-

procents-grønthøster, krav om hurtigere sagsbehandling og kortere svartider, overenskomster, som lige med nød og næppe fastholder reallønnen – plus pres på vores flekstidsaftaler. Og nu dét her hos os, som hurtigt kan brede sig."

Med de objektive briller på kan Ankestyrelsen spare fem årsværk på kutymedagene. Men Mads Fløe Holm mener, der er risiko for, at det kan koste mere den anden vej.

"Det her er jo en opskrift på at få motivationen til at falde. Folk vil blive mindre lempelige med lige at snuppe nogle mails eller læse en sag igennem om aftenen uden at skrive det op nogle steder."

I Danmarks Statistik – hvor AC-klubben lige har stemt massivt

nej til et udspil fra ledelsen om en forringet flekstidsaftale, som især vil påvirke special- og chefkonsulenternes fleksibilitet – er AC-fællestillidsrepræsentant Niels Pelle Wang-Holm enig.

"Afskaffelsen af kutymefridagene er bare ekstra brænde på bålet. Det er hele retningen, den er gal med. Vi er vant til at lægge en del timer ud over de gennemsnitlige 37 – vi er ansvarsbeviste og går op i vores arbejde. Så fleksibilitet er guld for os, men så sandelig også for Danmarks Statistik."

Djøf: Nu går vi til Finansministeriet

Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig, stod for nylig over for en frustreret Djøf-klub i Social- og Indenrigsministeriets departement.

Hvordan var det?

"Det var ikke særlig sjovt. De var virkelig vrede. De forstår ikke, hvorfor man skal tage deres fridage, når de året rundt lægger så meget energi på deres job. De oplever, at nok er nok. Og det forstår jeg godt! Men de syntes ikke, at vi fra Djøfs side har kæmpet hårdt nok. Det gjorde stort indtryk på mig."

Hvad gør du så nu?

"Vi mener sammen med AC, at det er et overenskomstbrud og går til Finansministeriet. Fridagene står ikke direkte i overenskomsten, men de flyder af den, som vi siger det teknisk. Det er et tyveri og en lønnedgang. Nu må vi forhindre, at det breder sig."

Det er dårlig arbejdsgiveradfærd, siger hun.

"Det kan godt være, man vil vise ansvarsbevidsthed om statens budgetter, men det er så kortsynet, at det næsten gør ondt. Men hvis vi skal vinde den her sag, må medlemmerne stå sammen med os og blive i Djøf."

Djøf og AC kører p.t. en voldgiftssag mod Skat, som også har opsagt kutymefridagene. Den forventes afgjort før nytår. ■





“En måde at få mere arbejdstid ud af medarbejderne”

Sophus Garfiel, departementschef i Social- og Indenrigsministeriet, står ved, at han har truffet en upopulær beslutning. Det er for at få flere timer ud af medarbejderne i sparetider.

Af Eva Bøgelund / Foto Erik Refner/Scanpix

De departementschef i Social- og Indenrigsministeriet, Sophus Garfiel, har opsagt kutymefridagene på hele ministerområdet. Det sker efter en intern beregning, som viser, at der kan hentes 20 årsværk hjem efter devisen: Når medarbejderne bruger en feriedag på disse dage, kommer de på arbejde en anden dag, hvor de ellers ikke var kommet.

? Det er ikke noget, du har fået besked på fra Finansministeriet?

”Nej. Vi gør det, fordi flere af vores institutioner er pressede i forhold til at kunne få ekspederet sagerne hurtigt nok. I en tid, hvor man ikke bare kan hente merbevillinger ind, må vi finde vores egne løsninger på at få økonomi og opgaveløsning til at hænge sammen. Vi kunne se, at disse fridage giver et forholdsvist højt provenu, hvis man afskaffer dem.”

? Det koster en typisk djøfer 7.000 kr. på årslønnen at miste de her fridage?

”Det er rigtigt, at man kan omregne det til lønkroner. Men jeg synes, man også

kan anskue det modsat: Hvad er min adkomst som leder af en institution med økonomiske udfordringer til at betale hver medarbejder 7.000 kr. ekstra i løn om året? Disse fridage står jo ikke i overenskomsten; det er noget, man på et tidspunkt har ment, der var råd til. Vores vurdering er, at det er der ikke fremover.”

? Får I fyringsrunder, hvis I ikke afskaffer de her dage?

”Nej, der er ingen sammenhæng. Jeg ser det som en måde at få mere arbejdstid ud af de medarbejdere, vi har, og dermed kunne løse flere opgaver med færre ansatte. For vi får lidt færre ansatte, når vi kigger frem, fordi vores rammer og bevillinger falder år for år.”

? Djøferne er skuffede og siger, at det vil gå ud over deres motivation?

”Jeg ved, at det ikke er en populær beslutning og kan bekræfte, at den giver anledning til kritik og utilfredshed. Med hensyn til motivation har vi heldigvis højt motiverede medarbejdere i hele ministeriet, og jeg oplever ikke, at den er faldende på grund af det her.”

? Djøf kalder det dårlig arbejdsgiveradfærd og underminering af staten som attraktiv arbejdsplads?

”Jeg er overbevist om, at vi også efter det her er en attraktiv arbejdsplads. Det er vi, fordi vi varetager nogle opgaver, som folk synes er spændende at arbejde med – samtidig med at vi tilbyder medarbejderne en stor frihed til selv at tilrettelægge arbejdet.”

? Men du har samtidig sat flekstidsaftalerne under pres – derfor mener fuldmægtigene, at de mister den fleksibilitet, de har så meget brug for i hverdagen?

”Det er jeg ikke enig i. Uanset om man har flekstid eller ej, giver vi fortsat en stor fleksibilitet den anden vej tilbage til medarbejderne for den fleksibilitet, som de leverer. Men når man ikke har flekstid, har vi styr på omfanget af vores merarbejde og på, i hvilket omfang vi bruger rådighedsforpligtelsen. Det er der ingen grund til at skjule. Jeg mener, det hører til god arbejdsgiveradfærd at have styr på de ting.” ■

BARISTA
ONE

KAMPAGNETILBUD
SPAR **40%**

tilbuddet gælder indtil
15. januar 2017

BARISTA ONE

LAV KAFFEHJØRNET TIL DIN EGEN ESPRESSOBAR

Barista ONE er ikke bare en kaffemaskine. Det er en åben invitation til mennesker, om at mødes. Her bliver kollegaer et team, ideer bliver født, og pausen giver inspiration til en brainstorm.

Barista ONE er designet til dem, der ikke vil nøjes, og til dem, der elsker duftende, frisk kaffe fra nykværnede bønner.



JDE | PROFESSIONAL
A coffee for *every cup*

SOCIALE MEDIER

er dit bedste visitkort

Af Astrid Haug, rådgiver med speciale i sociale medier og digital strategi

Når du aktivt bruger sociale medier i dit professionelle virke, får du et større netværk. Det kan være vejen til flere kunder – eller dit næste job. Du opsamler løbende viden inden for din branche, og samtidig forbedrer du dine kommunikative og digitale færdigheder.

Med et enkelt opslag kan du fx hjælpe virksomheden med at rekruttere bedre og billigere. De sociale medier giver dig mulighed for at dyrke en række aspekter, som gør dig til en værdifuld og skattet medarbejder, og som giver dig flere muligheder den dag, du skal videre til et nyt job. Det hele kan lyde som en forfærdelig masse arbejde, men bare fem minutter hver dag på sociale medier vil give dig synlige resultater.

Har du en ledende stilling, har du et særligt ansvar for at gå foran med et godt eksempel. Men hvis du ikke er leder, er der ingen grund til at vente på, at chefen sætter dig i gang. Du kan begynde her ved at følge de syv trin i denne guide til professionel succes på sociale medier. ■



1.

Udvid dit netværk

Brug LinkedIn til mere end dit online-cv. Følg op på et møde eller en konference ved at række ud til folk på LinkedIn. Brug "Advanced" søgefunktionen i toppen ved siden af søgefeltet til at dykke ned i forskellige funktioner eller brancher – fx ved at søge på skolechefer i kommuner. Et større netværk giver dine opslag større rækkevidde.

3.

Lav opdateringer

Fortæl om din arbejdsplads, del en spændende faglig artikel, eller del nogle pointer fra en konference, du deltager på. Har du selv været på scenen, er det oplagt at dele din præsentation på LinkedIn via Slideshare. På den måde øger du folks kendskab til virksomheden og de faglige emner, som du gerne vil forbindes med.

For de mere ambitiøse er der på LinkedIn en indbygget blog, som dukker op, når man laver sit sprog på LinkedIn om til engelsk. Funktionen hedder 'Write an article', og her kan man skrive lidt længere tekster, krydret med billeder, video, præsentationer og links. Fordelen ved blogs er, at de klistrer til ens profil, hvorimod andre aktivt skal vælge 'View recent activity' på profilen for at finde dine seneste opdateringer.

5.

Lav dine egne tweets

Det kan være en god idé at komme i gang med selv at lave tweets. Du kan starte med at retweete (videresende) opslag fra en kollega eller folk i din branche. Når du selv tweeter, er det vigtigt at huske at bruge din branches # og tage de personer eller organisationer, der bliver omtalt i dit tweet, hvilket du gør med @ og navnet. Husk, at der er stor konkurrence om at få opmærksomhed, så sørg for at skabe interesse og blikfang, fx med videoer, billeder og grafikker.



Succes med LinkedIn

Djøf tilbyder kurser i LinkedIn i den kommende tid i Aarhus, Odense og København. Eksempelvis i Djøf Jobværksted i København 6. december. Læs mere på djoef.dk/arrangementer

2.

Følg de vigtigste folk i branchen

Hvem er de vigtigste folk i din branche, i Danmark og internationalt? Ræk ud til dem eller følg dem. Følg også institutioner, virksomheder og fagmedier, så du får så mange spændende input som muligt i dit newsfeed. På den måde ved du altid, hvad der foregår. Det kan give dig inspiration til, hvad du selv kan dele på LinkedIn, men det er også viden om trends og tendenser, som du kan trække med ind i organisationen.

4.

Lyt med på Twitter

Twitter er et fantastisk redskab til at holde sig orienteret om, hvad der foregår i brancher, nicher og interessefællesskaber. Søg fx på hashtags som #dkpol (dansk politik) #dkbiz (dansk businessnyt) og #smdk (danske sociale medier). Din branche har helt sikkert også et relevant hashtag, som du kan følge.

Deltager du i en konference – eller er du forhindret i at deltage – kan du følge med på konferencens hashtags og se, hvem der tweeter, og hvilke pointer der er mest populære.

For de mere avancerede, er der det gratis program Tweetdeck, som gør det nemt at overvåge flere hashtags på én gang. Her kan man også planlægge tweets til senere eller sætte filtre op, som reducerer mængden af tweets på et givent hashtag.

6.

Få styr på Facebook

Langt de fleste danskere bruger Facebook privat og er ikke interesseret i at lægge arbejdsrelaterede opslag ud her. Hvis du ikke har det forbehold, kan det være en god idé at dele relevante jobopslag samt nyheder om virksomheden eller fra branchen med dit Facebook-netværk.

Hvis du kun ønsker at bruge Facebook privat, så sørg for, at din profil ikke er pivåben. På din egen profil kan du på de tre små prikker i banneret vælge 'Vis som', så du kan se, hvordan din profil ser ud for folk, du ikke er venner med. Under privatindstillinger bør du begrænse dine opslag samt mulighed for tagging til venner samt begrænse tidligere opslag. På Instagram kan du vælge at have en åben eller lukket konto alt efter, hvor privat du ønsker at bruge den.

7.

Sæt dig et konkret mål

Hvad er succes på sociale medier for dig? Det kan være et vist antal forbindelser på LinkedIn eller følgere på Twitter. Det kan være, du ønsker at kravle højere op i din LinkedIn-ranking, som du finder under 'Profile -> Who's viewed your profile -> How you rank for profile views'. Du kan også have et mål om flere kunder og henvendelser som følge af din aktivitet på sociale medier.

NUDGING ER TRUMF

Rationel jura og økonomi må stadig oftere vige for nudging. Et psykologisk puf kan ændre menneskers adfærd, og i disse år får disciplinen et historisk boost takket være digitalisering og dataindsamling.

Af **Sten Løck** / Foto **Lars Bahl**

Det var en sensation, da psykologen Daniel Kahnemann for 14 år siden vandt Nobelprisen i økonomi. Sammen med kollegaen Vernon L. Smith demonstrerede han, hvordan mennesker er fejlbehæftede og derfor ikke altid agerer i henhold til økonomiens rationelle love. Vi træffer konstant valg, hvor følelser og ikke fornuft er udslagsgivende.

"Det er egentlig sindssygt, at det tog så lang tid at erkende, at mennesker ikke altid er rationelle. Det er på en måde blevet dysset ned kollektivt, måske fordi det bringer os tættere på andre dyr," siger adfærdsdesigner og ph.d. Mikkel Holm Sørensen, direktør i konsulentfirmaet KL7. Han nævner som eksempel en opgave for en klient i finanssektoren.

"Vi tilbød på to forskellige måder kunderne 400 kroner ved køb af samme produkt. Halvdelen fik tilbudt beløbet som rabat, den anden halvdel som gavekort. Rabatten fik salget til at stige med 11 procent, mens gavekortet tegnede sig for 116 procent i øget salg.

Beløbet var det samme, men kunderne følte en større gevinst ved gavekortet."

Et anti-djof-paradigme

Efter Nobelprisen fik *Behavioural Economics*, adfærdsøkonomi, for alvor vind i sejlene, og tankesættet om at møde mennesker på deres egne ikke altid rationelle præmisser, bredte sig. I 2008 udgav økonomen Richard H. Thaler og juristen Cass R. Sunstein bogen 'Nudge', der blev kåret til årets bog i *The Economist*. Forfatterne tilbød et alternativ





Nudging breder sig i trafikken. Trafiksignaler som dette fortæller os, at vi roligt kan vente de få sekunder, indtil det bliver grønt.

til de traditionelle reguleringsmekanismer, der er baseret på rationelle argumenter. Vi gør nemlig, trods årtiers lovgivning og oplysning, ikke altid, hvad der er bedst for os selv – fra alkoholforbrug til hastighed på vejene.

Ifølge Thaler og Sunstein giver det langt mere mening at ændre menneskers adfærd med et blidt psykologisk puf, et *nudge*, i den rigtige retning.

"Det kan i bund og grund ses som et anti-djof-paradigme, da det påpeges, at jura og økonomi ikke virker, og at der skal nye metoder til," siger Danmarks Mr. Nudge, adfærdsforsker og ph.d. i filosofi, Pelle Guldborg Hansen, fra Roskilde Universitet.

De nye metoder handler om effekt og kan derfor antage mange former. Et af de mest ikoniske eksempler, der i dag kan opleves af mænd verden over, startede på herretoiletet i Amsterdam lufthavn. Urinalerne blev forsynet med billedet af en flue, og træfsikkerheden steg betragteligt til stor glæde for rengøringspersonalet.

Nudging står stærkt i Nordeuropa

Men nudging fandt også vej til finere omgivelser. I 2008 hyrede den nyvalgte præsident Obama den ene af forfatterne

til 'Nudge', Cass R. Sunstein, til at rydde op i den amerikanske stats reguleringer og se på den reelle effekt, altså om borgerne fulgte lovene. Sunsteins nytænkning resulterede blandt andet i pensionsplanen 'Save More Tomorrow', hvor borgeren forpligter sig til at sætte en del af fremtidens lønforhøjelser til side til alderdommen i stedet for at få fratræk i sin faste løn.

I 2010 trådte nudging for alvor ind på den politiske scene, da den nytiltrådte britiske premierminister David Cameron oprettede specialenheden 'The Behavioural Insights Team', der hurtigt blev til *The Nudge Unit* i folkemunde. Tankerne fandt også hurtigt vej til Danmark, hvor adskillige partier, herunder Venstre og Radikale Venstre, har talt varmt om nudging som et supplement til lovgivning.

"I dag er nudging en fast bestanddel i centraladministrationer verden over, men tyngdepunktet ligger fortsat i Nordeuropa," siger Pelle Guldborg Hansen. "Der er et meget innovativt miljø i England, men vi står også rigtig stærkt i Danmark sammenlignet med resten af verden."

Digitalisering forandrer radikalt

Nudging er imidlertid ikke en eksakt videnskab, men handler i høj grad om hypoteser og test, hvor man hele tiden bliver klogere på, hvad der virker.

Derfor er nudging også allerede ved at tage et gevaldigt spring fremad, takket være ny teknologi.

"Digitaliseringen har ændret tingene radikalt og medført et hav af nye muligheder. For det første kan du nu få adfærdsindsigter via digitale platforme. For det andet bliver dataindsamlingen væsentligt forbedret, fordi digitale platforme er uhyre gode til at indhente data. Endelig hjælper digitaliseringen også med at levere nudges, for eksempel med en reminder via sms eller et forslag til lignende produkter. Teknologien gør det nemmere," siger Pelle Guldborg Hansen.

Mange data, mindre åbenhed

Digitale data giver dermed nye muligheder for at forstå menneskelig adfærd, hvis man vel at mærke

har adgang til de rigtige datasæt. Det er grundtanken i projektet SensibleDTU, der startede i 2013 som verdens hidtil største af sin slags. 1.000 studerende fra DTU deltog i eksperimentet, hvor software udviklet på MIT Media Lab indsamlede data fra deres smartphones om færd, kommunikation og ikke mindst sociale interaktioner.

Formålet er at kortlægge de sociale strukturer og dynamikker med henblik på bl.a. at fremme de studerendes velbefindende og præstationer, fx gennem nudging. Så langt er man dog ikke endnu, og

"Det kan ses som et anti-djof-paradigme, da det påpeges, at jura og økonomi ikke virker"

Pelle Guldborg Hansen, adfærdsforsker, RUC



forskningsleder Sune Lehmann har fokus på, hvad de mange data i første omgang kan fortælle.

”Det er et meget stort datasæt med mange faktorer involveret, og lige nu er vi i gang med at analysere det hele,” siger han.

Selvom DTU’s forskning med 1.000 deltagere er stort på en international skala, er det dog ingenting sammenlignet med de myriader af adfærdsdata, digitale giganter som Facebook og Google ligger inde med, påpeger Sune Lehmann.

”Facebook og Google har qua deres forretning enorme mængder data om brugere og deres adfærd, og de

“Facebook og Google har enorme mængder data om brugere og deres adfærd”

Sune Lehmann,
forskningsleder, DTU

er tydeligvis klar over værdien. De fortæller i hvert meget lidt om, hvad de ved, og hvad de konkret bruger deres data til, når de interagerer med brugerne.”

Den manglende åbenhed er en væsentlig udfordring for forskerne, fordi data afslører meget om vores adfærd, herunder hvordan den påvirkes.

“Vi ønsker at skabe en bredere forståelse for, hvad der er muligt ud fra mobildata, når de store virksomheder for alvor går i gang med at nudge. Jeg er ikke sikker på, at vores personlige data er sikre i hænderne på virksomheder, som jo primært opererer ud fra en

økonomisk bundlinje,” påpeger Sune Lehmann.

De mange muligheder for at puffe mennesker til bestemte handlinger rummer også etiske problemstillinger. Den konkrete metode varierer, fordi fokus er på effekten, altså hvad der reelt ændrer adfærden. Netop derfor er etik et vigtigt element i nudging, siger Pelle Guldberg.

”Du bliver nødt til i hvert enkelt tilfælde at vurdere, om der også er omkostninger inkluderet i det valg, vi nudger imod. For eksempel er PBS-systemet et nudge til at automatisere betaling og dermed undgå rykkere. Men nogle mennesker mister på den måde overblikket over deres økonomi. Til gengæld er eksemplet med fluen uden omkostninger.” ■

Danmarks Mr. Nudge, adfærdsforsker og ph.d. i filosofi, Pelle Guldberg Hansen, fra Roskilde Universitet har dokumenteret mange eksempler på, at små puf har en stor virkning.



NUDDING HAR MANGE ANSIGTER

Flyrejsende kommer godt afsted



Foto: Ernst Tobisch / CPH

I Københavns lufthavns finger C lokker ekstra komfortable stole passagererne til at sætte sig ud i hjørnerne, så pladsen udnyttes bedst.

Københavns Lufthavn er en af de mest nudging-erfarne virksomheder i Danmark med næsten fem år på bagen. "Vi vil gerne hjælpe passagererne mest effektivt og komfortabelt gennem lufthavnen, og vi blev opmærksomme på, hvordan nudging kunne være med til at påvirke deres adfærd til fælles bedste," siger Lisbet Mensa-Annan, Head of Optimization & Passenger Solutions. Lufthavnen har gennem årene brugt nudging i en bred vifte af projekter, der for eksempel hjalp passagerne med at vælge den rigtige udgang, eller fik rygerne til at søge mod de dertil indrettede områder.

Københavns Lufthavn var også en af verdens første til at inddrage nudging som videnskab, da den nye C-finger til longdistancefly skulle indrettes. Virksomheden indsamlede og analyserede store mængder data om passageradfærden, og som resultat er alt fra skilte til stolekombinationer indrettet til at give passagerne den mest gnidningsfrie rejseoplevelse.

Men som en erfaren nudger ved Lisbet Mensa-Annan også, at disciplinen ikke er noget vidundermiddel. "Du kan ikke fikse dårligt design med nudging. Hvis noget helt intuitivt er skævt, er det svært at rette op på. Men hvis du tager nudging ind tidligt i processen og får det tænkt ind i flowet, giver det mening." ■

Flokdyr sætter farten ned

I 2013 og 2014 forsøgte Vejdirektoratet sig med en ny løsning til en af de klassiske udfordringer inden for trafikssikkerhed, bilisters for høje hastighed ved vejarbejde. Den tidligere kampagne 'Pas på min far' havde været en succes på sine egne præmisser, da over 70 procent af danske bilister fandt budskabet sympatisk og relevant. Der forelå imidlertid ingen data om den reelle effekt, en reduktion af hastigheden.

Den nye kampagne, 'Vores fart' fokuserede på at ændre bilisternes adfærd. Den kørte over tre uger ved regionale vejarbejder i forskellige landsdele og indeholdt en række elementer, fra rumlestriber på vejene til skilte, der meddelte hastighedsoverskridelsen i procent i stedet for km/t, et langt højere tal. Vejdirektoratet målte løbende effekten af de forskellige tiltag, og det endelige resultat viste, at gennemsnitshastigheden var faldet.

"Det er nødvendigt at påvirke billisterne præcis i det øjeblik, hvor vi ønsker, at de skal ændre adfærd, nemlig lige inden de passerer et vejarbejde. Vi satte blandt andet plakater op ved vejarbejdet, der appellerede til vores flokdyrsmentalitet. Vi brugte kampagnebudskabet 'Din fart smitter'. Hvis du kører for stærkt, har det en afsmittende effekt på dine medtrafikanter," siger kommunikationskonsulent i Vejdirektoratet og kampagneleder på 'Vores Fart', Rikke Liebst. ■



Foto: Vejdirektoratet

Plakater som denne nudgede bilister til at sænke farten for ikke at lokke andre til at køre for stærkt.

FLERE EKSEMPLER PÅ NUDGING

Mindre tallerkner, mindre portioner

Kantiner bruger i dag hyppigt små nudges til at forbedre folkesundheden. Mindre tallerkner fører til mindre portioner, og kunderne køber mere frugt, når den er placeret før de søde sager.

Betal din skat for naboen

Den britiske regering har øget skatteindtægterne med 30 millioner pund årligt ved at informere skyldnerne om, at de fleste af naboerne allerede har betalt.

Behold håndklædet

"Tænk på miljøet – Genbrug dit håndklæde." Det kendte budskab havde ikke den store effekt i hotelbadeværelser, så nogle hoteller har i stedet forsøgt sig med "Størstedelen af de besøgende genbruger deres håndklæde mindst én gang i løbet af deres ophold." Effekten er klar: Genbruget af håndklæder er steget med 20-30 procent.

Mindre flasker, tak

Forbrugere i USA og Storbritannien har stor tiltro til nudging, viser et forskningsprojekt fra i år. Når målet er at reducere sodavandsforbruget, vurderes salg i mindre flasker og dåser samt placering uden for nem rækkevidde at være mere effektivt end afgifter og oplysning.



Kommer du længst med at netværke eller søge opslåede stillinger? En ny undersøgelse giver flere overraskende svar. Sammenfattet lyder konklusionen, at du skal målrette din jobsøgning efter virksomhedens størrelse og type.

Af *Tine Santesson* / Illustration: *Shutterstock/maminez/arcady*

Det batter ikke at bruge den samme jobsøgningsstrategi til alle virksomheder. Der er nemlig markante forskelle på, hvordan en lille, en stor eller en offentlig virksomhed finder deres kommende ansatte.

Det viser den nye årlige rekrutteringsundersøgelse, som HR-virksomheden Ballisager har gennemført. Her har 854 forskellige virksomheder blandt andet svaret på, hvordan de spottede den seneste kandidat, de valgte at ansætte.

I små private virksomheder får en kandidat lige så ofte job via netværk som via jobopslag. I store private virksomheder og på offentlige arbejdspladser er ansøgning via

stillingsopslag stadig den mest udbredte rekrutteringskanal. Et billede, som Morten Ballisager, direktør i Ballisager, til dels kan genkende.

”Jeg vidste godt, at store private virksomheder og offentlige virksomheder typisk er konservative i deres rekruttering af nye medarbejdere – men jeg troede ikke, at de var *så* konservative.”

Stillingsopslag stadig en favorit

Ballisager-undersøgelsen viser også, at brugen af opslåede stillinger generelt set er steget de seneste fem år. For fem år siden tilkendegav godt halvdelen af arbejdsgiverne, at de brugte klassiske stillingsopslag som ét af deres rekrutteringsværktøjer ved deres

seneste ansættelse, mens det tal nu er oppe på næsten syv ud af ti.

Men de mindre virksomheder (1-49 ansatte) tænker som nævnt også i andre baner, når de skal ansætte.

”De er mere kreative og utraditionelle i deres rekrutteringsproces, og det giver gode åbninger for en jobansøger. Du kan måske selv være med til at definere et behov hos virksomheden og bringe dig selv i spil som en del af løsningen. Men det kræver selvfølgelig, at du sætter dig ind i, hvad virksomhedens udfordringer er,” siger Morten Ballisager.

Det er værd at have for øje i din ansøgningsstrategi, når nu omkring 70 procent af alle job findes i de mindre virksomheder, understreger han.

VÆRD AT VIDE

► **26 % af de små private virksomheder** har ansat en kandidat med en anden profil end den, de søgte i opslaget.

► **Offentlige arbejdsgivere** vil gerne have længere ansøgninger og CV'er end private.

► **Private virksomheder** er mindre optaget af eksamensbeviser og karakterer end offentlige.

"Hvis du går efter et job hos en stor eller offentlig virksomhed, kan du se dig selv som *jobtager*, mens du kan se dig selv som *jobmager*, når du søger i en mindre virksomhed," siger Morten Ballisager.

Små virksomheder skyder genvej

Lars Bo Andersson, chefkonsulent i Djøfs Karriere og Erhverv, ser også en klar tendens til alternative rekrutteringsmønstre i de små virksomheder, han har besøgt.

"Når en stor virksomhed skal rekruttere, går hele HR-møllen typisk i gang. Men de små virksomheder har ikke de samme økonomiske og tidsmæssige muskler som de store. Derfor skyder de oftere genvej, hvis de kan finde en kandidat i netværket, eller hvis de lige har modtaget en relevant uopfordret ansøgning."

Så selv om 'kun' otte procent af de små virksomheder vælger kandidater, der har søgt uopfordret, skal man bestemt ikke være blind for den mulighed som vejen til et job, understreger Lars Bo Andersson.

"Der er jo rigtig mange, der *ikke* søger uopfordret, så dine chancer er alt andet lige gode, hvis du er den eneste, der har gjort det, hvorimod du let drukner i mængden af uopfordrede ansøgninger i en stor virksomhed."

En del små virksomheder ser også igennem fingre med, at du på papiret ikke 100 procent matcher dét, de umiddelbart efterspørger. Ballisagerundersøgelsen viser nemlig, at mere end hver fjerde af de små private virksomheder har ansat en kandidat med en anden profil end den, de søgte. Måske fordi mange af dem ikke ved, hvad de kan få, og hvad en akademiker kan bidrage med.

"Så hvis du kan komme ud at mødes med de små virksomheder og tydeliggøre, hvad du kan bidrage med, har du rigtig gode kort på hånden," siger Lars Bo Andersson.

Morten Ballisager er enig.

"Vores undersøgelse viser, at de store virksomheder lægger mere vægt

på hardcore faglighed, mens de små er mere fokuseret på personlighed og på, at du matcher kulturen i deres virksomhed. Og det, synes jeg, må være motiverende at få at vide som jobsøgende – det tør jeg især godt adressere til kvinderne, der typisk er meget optaget af at leve op til alle krav, før de søger en stilling."

Når offentlige arbejdspladser er de flittigste brugere af stillingsopslag, skyldes det, at de *skal* slå alle job op – undtagen korte ansættelser. Men det er immervæk *kun* 68 procent af kandidaterne i det offentlige, der ender med at få job via et stillingsopslag, påpeger Morten Ballisager.

"Selv om de skal slå stillinger op, må de også gerne prikke til folk, de gerne vil have til at søge stillingen. Så jeg vil da opfordre til også at tænke alternativt her – kan du bruge én fra dit netværk til at lægge et godt ord ind for dig, så gør det. Og tag og ring til arbejdsgiver, for vores undersøgelse viser, at det kun er et fåtal, der gør det, men at arbejdsgiverne tager godt imod sådan en opringning. Det gælder for øvrigt alle arbejdsgivere."

Fåtal får job via sociale medier

Det undrer Morten Ballisager, at så få finder deres endelige kandidat via sociale medier.

"Rekrutteringsbranchen har taget dem til sig, men hos arbejdsgiverne er de kun kommet med på en sidevogn."

Men Morten Ballisager understreger, at det ikke er ensbetydende med, at jobsøgende skal bruge mindre kræfter på at fintune deres profiler på LinkedIn og glemme at overveje, hvilke spor de sætter på sociale medier i det hele taget.

"Ve den arme jobsøger, der ikke har en profil på LinkedIn. Her vil arbejdsgiveren typisk tjekke de fem favoritkandidater eller lade det tælle med i den endelige afgørelse af, hvem der skal have jobbet."

Det overrasker også Morten Ballisager, at så forholdsvis få får job via netværk i offentlige og store, private virksomheder.

"Men dén viden må jo få os til at tage det med et gran salt, når nogle smarte jobkonsulenter råber 'netværk, netværk' som det store guldkort i jobsøgningen. Mens vi måske netop skal tage dem alvorligt, når det gælder små virksomheder."

I det hele taget giver de forskellige rekrutteringsstrategier i virksomhederne en viden, der er rigtig god at have som jobsøger, mener Lars Bo Andersson.

"Lektien er, at jo mere målrettet du er i din ansøgningsstrategi, desto større er dine chancer." ■

Gennem hvilken kanal spottede du den person, du endte med at ansætte?

Kilde: Ballisager

	SMÅ PRIVATE	STORE PRIVATE	OFFENTLIGE
Ansøgning efter stillingsopslag	30 %	50 %	68 %
Henvendelse via netværket	30 %	21 %	10 %
En uopfordret ansøgning	8 %	7 %	5 %
På LinkedIn	5 %	3 %	1 %
På Facebook	2 %	1 %	2 %
I ekstern CV-database	3 %	1 %	0 %
Via vikar- og rekrutteringsbureau	14 %	11 %	3 %
Besat med intern kandidat	2 %	3 %	5 %
Jobcenter henviste	7 %	2 %	5 %



Så hør dog efter!

Selvom de fleste ledere opfatter sig selv som gode lyttere, viser et nyt studie, at kun de færreste ved, hvad det vil sige at høre ordentligt efter. De fleste tror, at god lytning bare handler om at tie stille og nikke på de rigtige tidspunkter. Men rent faktisk kræver det langt mere engagement, indlevelse og feedback.

Af *Annemette Schultz Jørgensen* / Illustration *Peter Hermann*

Du opfatter med stor sandsynlighed dig selv som en god lytter. Det er nemlig med vores lytte-egenskaber som med vores køreevner:

Størstedelen af os mener selv, at vi ligger pænt over gennemsnittet.

De fleste af os tror derfor også, at vi har gjort alt rigeligt, når vi i en samtale har lyttet tavst, husket at sige 'mmm-hmm' på de rigtige tidspunkter og endda ordret gentaget et par af modpartens sætninger. Men reelt skal der meget mere til. En god lytter er nemlig nødt til at være både aktiv, involverende og spørgende, hvis den, man taler med, skal have en oprigtig fornemmelse af at føle sig hørt og forstået.

Det viser et nyt studie fra Harvard Business Review, der i en omfattende undersøgelse har gået en lang række ledere på klingen for at finde frem til, hvad de bedste lyttere gør, og hvad der skal til, for at vi føler os ordentligt hørt.

En god lytter er aktiv

"Det mest overraskende for os ved dette studie har været at opdage,

hvor stor forskel der er på den gængse forestilling om, hvad det vil sige at være en god lytter, og så på det, de bedste lyttere egentlig gør i virkeligheden," siger Jack Zenger, CEO i konsulentfirmaet Zenger/Folkman, som er specialiseret i lederudvikling og har udført studiet for Harvard Business Review.

Til studiet har firmaet indsamlet data fra 3.492 ledes adfærd i forbindelse med et coachingudviklingsforløb, hvorefter alle deltagernes lytte-egenskaber er blevet gransket nøje ud fra 360-graders-vurderinger. Herefter har man indkredset de deltagere, der blev vurderet som de bedste lyttere (de øverste 5 procent). Disse dygtige lyttere er så blevet sammenlignet med dem, der blev bedømt som gennemsnitligt gode. Bl.a. identificerer studiet de 20 mest slående forskelle på de bedste og de gennemsnitlige, og på den baggrund bliver det udpeget, hvad det præcis er for karakteristika og egenskaber, deltagerne mener, at de bedste lyttere har. Det er der kommet flere overraskelser ud af.

"Stik imod den gængse opfattelse af, hvad det vil sige at lytte, så viser undersøgelsen, at det slet ikke handler om at være stille og passiv eller om at undlade at afbryde. Tværtimod viser det sig, at en god lytter er en,

der forholder sig meget mere aktivt og involverende, end mange forestiller sig," siger Jack Zenger.

"De fleste tror, at hvis de stiller for mange spørgsmål eller selv giver udtryk for, hvad de mener, så er de ikke gode lyttere. Men det afgørende er faktisk ikke, om man blander sig eller ej. Det er måden, man gør det på. Selvfølgelig skal man ikke overtage andres samtale og trumfe sin egen dagsorden igennem. Men ifølge undersøgelsen må man hellere end gerne blande sig konstruktivt og dermed give modparten sit eget bud på den problemstilling, vedkommende er optaget af. Det afgørende er, at man giver folk en feedback, de kan bruge til noget, og som derfor bringer dem videre," siger Jack Zenger.

Vær en trampolin, ikke en svamp

Han sammenligner den gængse forestilling om en god lytter med en svamp, der absorberer alt, hvad modparten siger. Men der er brug for et helt andet billede af, hvordan man lytter.

"En god lytter skal ligesom en trampolin være én, der får dine idéer til at hoppe tilbage til dig. Det er ikke én, der som en svamp suger alle dine idéer og din energi til sig, men snarere én, der styrker og tydeliggør det, du





“Det handler slet ikke om at være stille og passiv og undlade at afbryde. Tværtimod”

Jack Zenger, CEO, Zenger/Folkman

siger og mener. En god lytter er derfor også én, der gør dig godt. Ikke bare fordi vedkommende passivt sluger det, du siger, rå. Men ved aktivt og involverende at tage stilling – og på den måde give dig energi og løfte dig, ligesom når du hopper på trampolin,” siger han.

Seks forskellige lytteniveauer

Konkret identificerer undersøgelsen seks forskellige niveauer af lytning, som man kan stige op på ét efter ét, i takt med at man indtager en stærkere og mere aktiv rolle som lytter.

Det mest basale lytteniveau handler om overhovedet at kunne skabe et trygt miljø, hvor andre føler, at de frit og sikkert kan dele en problemstilling eller en bekymring, der ligger dem på sinde.

Næste niveau er at fjerne de mest distraherende ting i forbindelse med en face-to-face-samtale. Altså når man lægger mobiltelefonen fra sig, slår laptoppen sammen og derudover fokuserer sin opmærksomhed på modparten med en uforstyrret øjenkontakt.

Og det tredje niveau er det, man indtager, når man som lytter prøver at forstå, hvad modparten har på hjerte, og hvad der bekymrer eller optager vedkommende, mens man samtidig signalerer, at man har forstået, hvad der bliver sagt.

”De her tre niveauer svarer til, hvad de fleste mennesker gør i dag, og hvad vi hidtil har troet var god lytning. Og det var så her, at vores studie gav os en

ny viden om, at rigtig lytning slet ikke stopper her. Man kan gøre meget mere som lytter, hvis man virkelig vil,” siger Jack Zenger.

Bring samtalepartneren videre

Som lytter kan man nemlig forbedre sin lytning ved at træde op på et fjerde niveau. Det handler ikke bare om at være tunet ind på, hvad modparten tænker, men om at prøve at fornemme, hvordan personen rent faktisk har det. Er hun bekymret, bange, angst eller vred? Det fornemmer man ikke kun ved at lytte til, hvad der bliver *sagt*, men også ved at lægge mærke til fx kropssprog, mimik og gestik.

”For at være en rigtig god samtalepartner er det afgørende, at man reelt fornemmer, hvordan den, der taler, har det. Man skal kunne observere alt, hvad vedkommende udtrykker. Når vi kommunikerer med andre, udgør det, vi siger, jo kun 20 procent af det samlede indtryk. Man skal derfor også kunne aflæse ansigtsudtryk, vejtrækning og gestik for at forstå andre,” siger Jack Zenger.

Det næste og femte niveau er, når man lader modparten forstå, at man anerkender det, de føler. Her skal man signalere, at man accepterer det, der bliver sagt, og ikke fordømmer det.

Endelig formår de allerbedste lyttere på øverste og sjette niveau at stille spørgsmål, der viser, at de ikke blot har forstået, men også filtreret det fortalte igennem deres egne erfaringer. Det sætter dem nemlig i stand til at give en feedback, der bringer modparten videre

i sin egen opfattelse og forståelse af problemstillingen.

”Det sidste niveau er dér, hvor billedet med trampolinen bliver tydeligt. For det er her, hvor man ikke bare viser sin oprigtige interesse, men faktisk formår at bidrage med noget nyttigt. Altså giver en oprigtig feedback. Ikke én, som gør, at man selv sætter sig på samtalen, men i stedet sådan, at man bidrager med ny indsigt og viden, så den person, man taler med, kommer videre i sin formodning om den problemstilling, man taler om,” siger Jack Zenger.

Brug niveauerne som tjekliste

Han forklarer, at niveau-inddelingen er tænkt som en hjælp til ledere til at skabe større klarhed over, hvad man bør være opmærksom på, når man lytter. Men den kan også anvendes i andre sammenhænge. Hvis man fx bliver kritiseret for at konkludere for hurtigt, når andre taler, kan niveauerne bruges som en slags tjekliste for at se, om man egentlig gør det så godt, som man kan. Tager man sig fx ikke tid til at skabe et trygt miljø og lytte ordentligt først, springer man nemlig de forudsætninger over, der skal til for at få modparten til at tage imod den feedback, man kommer med.

”Vores pointe er ikke, at man som leder altid behøver at nå de øverste niveauer i alle samtaler. Til gengæld mener vi, at det er vigtigt at erkende, at der er forskellige grader i det at lytte, og at man er nødt til at starte nederst, før man kan nå til de øverste. Derfor

er de her nuancer afgørende, hvis man skal være en god samtalepartner og ikke mindst en god coach som leder.”

Den bedste lytning sparer tid

Han erkender, at kravet om større indlevelse og mere engagement i medarbejdersamtaler for nogle ledere kan lyde som mere arbejde. Men Jack Zenger mener ikke, at det at være en rigtig god lytter nødvendigvis behøver at være mere tidskrævende for ledere. Måske endda tværtimod.

”Der er ingen tvivl om, at vi hidtil har sat barren for lavt i forhold til, hvad det kræver at være en god lytter. Det betyder dog ikke, at ledere nødvendigvis

skal bruge mere tid, hvis de skal blive bedre. De skal vide, at der er forskellige niveauer af lytning. Og jeg er sikker på,

at i de situationer, hvor en medarbejder træder ind på kontoret med et åbenlyst behov for at få lettet hjertet og vendt et problem, kommer man ikke til at bruge længere tid, hvis man engagerer og involverer sig 100 procent og følger de her niveauer. Tværtimod tror jeg, at du vil opdage, at du faktisk hurtigere kan bringe vedkommende et sted hen, hvor han eller hun kan komme videre, hvis du lytter ordentligt efter,” siger coachingrådgiveren. ■

“En god lytter skal ligesom en trampolin være én, der får dine idéer til at springe tilbage til dig”

Jack Zenger, CEO, Zenger/Folkman

DE 6 TRIN TIL AT BLIVE EN GOD LYTTER

NIVEAU 1

Lytteren er i stand til at skabe et trygt miljø, hvor man som modpart har lyst til at dele svære, komplicerede eller følelsestunge problemstillinger.



NIVEAU 2

Lytteren rydder bevidst distraherende elementer – som mobiltelefon og laptop – af vejen og skaber øjenkontakt. Det påvirker nemlig ikke bare den måde, modparten opfatter dig på som lytter, men også vedkommendes egen indre følelse af trykthed og nærvær.

NIVEAU 3

Lytteren prøver aktivt at forstå substansen af det, der bliver sagt. Man indfanger idéer og stiller spørgsmål for at få bekræftet, at ens opfattelse af problemstillingen er korrekt.

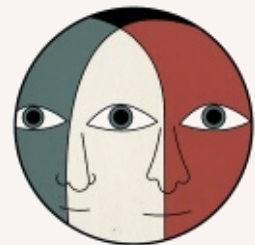


Niveau 4

Lytteren observerer modpartens nonverbale tegn. Ansigtsudtryk, vejtræknings-hastighed, sved, kropsholdning, gestik og kropssprog i det hele taget. Man lytter nemlig ikke kun med ørerne, men også med øjnene.

Niveau 5

Lytteren øger gradvist sin forståelse af modpartens følelser og anerkender og støtter dem på en ikke-dømmende måde.



Niveau 6

Lytteren stiller afklarende spørgsmål for at afdække modpartens formodninger og holdninger og hjælper vedkommende med at ansue problemstillingen i et nyt lys eller fra et andet perspektiv ved selv at spille nye vinkler og idéer ind i samtalen.

Idrætten skal spille bredere

Som direktør for Danmarks Idrætsforbund har **Morten Mølholm Hansen** været med til at udvide rammerne for, hvilke opgaver interesseorganisationen skal løfte.

Af **Mads Matzon** / Foto **Lars Bahl**

Brian Laudrup byder velkommen til Idrættens Hus i Brøndby. Godt nok kun i buste-form – men alligevel. I huset holder Danmarks Idrætsforbund (DIF) til. De organiserer bredde- og eliteidræt gennem 61 specialforbund, som tæller alt fra DBU til Dansk Minigolf Union. Flere af forbundene har også kontorer i huset, som oser af idræt med 'hall of fame'-buster i gangene, skærme, der viser TV2 Sport, og selvfølgelig også sportshaller og et fitnesscenter.

På anden sal sidder Morten Mølholm Hansen, som har arbejdet i DIF i 24 år. Det sidste års tid som administrerende direktør.

"Når folk først er kommet ind her, så bliver de ofte i et stykke tid, og det er jeg jo også selv et godt eksempel på. Det er virkelig en verden fyldt med livsglæde og begejstring," fortæller han.

Ud over opgaven med at få 61 idrætsorganisationer til at løbe i nogenlunde samme retning har han også været med til at skabe større fokus på DIF's samfundsmæssige ansvar. Blandt andet gennem programmer for fysisk og psykisk skadede krigsveteraner og en indsats for at få flere børn til at dyrke idræt i socialt udsatte boligområder.

"Det er lidt en balancegang, da idrætten er drevet af frivillige, der ofte er ekstremt engagerede i det, de laver. Der skal vi passe på med at trække alle mulige dagsordener ned over dem, så de ikke brænder ud. Men idrætten kan altså nogle ting i forhold til de her samfundsopgaver, og vi bliver nødt til at vise samfundssind, hvis vi stadig skal modtage offentlig og privat støtte."

Han skyder på, at han var den første djøfer i forbundet, da han som cand. scient.pol. blev ansat for 24 år siden.

"I idrætsverdenen bliver der taget

meget hurtigere beslutninger end i det normale djøf-land. Så jeg har arbejdet med, at vi bruger flere analyser, så vi kan træffe beslutninger på et tungere grundlag. Det er meget djøfsk, men alt med måde, og vi er stadig utroligt lidt bureaukratiske og formelle sammenlignet med så mange andre organisationer."

Under studiet på statskundskab specialiserede han sig i problemstillinger i Afrika, og hans første job var som embedsmand i Kulturministeriet. Efter et par år endte han i DIF.

"DIF er jo mit yndlingssted," griner han og fortsætter: "Der er jo en grund til, at jeg har været her i så mange år. Det er opfyldelsen af en drøm at kunne beskæftige mig med idræt samtidig med, at det også har noget med politik at gøre. DIF er jo en dybt politisk organisation." ■



? Dyrker du selv sport?

"Jeg spiller fodbold, tennis og badminton, og så svømmer jeg og dyrker fitness for at holde kroppen ved lige. Desuden spillede jeg bordtennis på eliteplan i mine yngre dage."

? Dyrker I sport på arbejdspladsen?

"Vi har haller herude, og vi har fx en ugentlig omgang fodbold, som jeg er med til, når jeg har tid til det."

? Var du med til OL i Rio?

"Som direktør for DIF er jeg samtidig olympisk generalsekretær, så jeg var også med i Rio. Mit job var primært at gå til en masse internationale møder og tage mig af sponsorer, ministre og andre gæster."



"Det er meget djøfsk, men alt med måde"

? Hvordan var det at være med til OL?

"Det har været det bedste OL, Danmark nogensinde har haft. Det var helt fantastisk, og dybest set er vores største problem nu, at vi allerede tænker fire år frem i tiden. Hvordan vi skal fastholde det høje niveau – men det skal nok lykkes."



A black and white portrait of a middle-aged man with short, light-colored hair, smiling warmly at the camera. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored, button-down shirt. He is seated, with his hands clasped in his lap, holding a pair of glasses. The background is dark and out of focus.

”

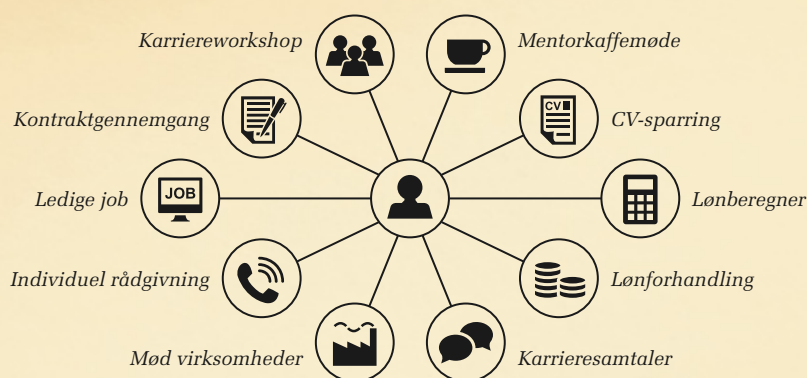
Jeg skiftede jo
ikke fra den
ene storklub
til den anden
– alligevel følte
jeg mig lidt
som en stjerne.

*Peder Hjersing, Senior Manager, EY.
Medlem af Djøf siden 1996.*

Nyt job?

To ud af tre djøfere går med tanken om at skifte job. Mange gør alvor af det. De fleste rådfører sig med deres netværk, en mentor eller Djøfs specialister. Hvert år mødes flere tusinde medlemmer og inspirerer hinanden, og vi taler årligt med over 32.000 medlemmer, der overvejer nyt job.

Brug Djøf hele vejen rundt



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

Vi er klar – også når det skal gå stærkt.



Philip Hardø mener, at gældskrisen i Sydeuropa er en kombination af landenes uansvarlige økonomiske politik og konstruktionen omkring euro-samarbejdet.

Gældsplagede lande fanget i eurofælde

Lande som Portugal, Spanien og Grækenland lånte for mange penge for billigt, efter at de blev en del af euro-samarbejdet. Da de havnede i gældskriser, bremsede euroen dem i at komme ovenpå igen.

Af **Mads Matzon** / Foto **Petra Kleis**

I følge et nyt speciale fra CBS er euro-samarbejdet en del af forklaringen på dårlig økonomi i flere sydeuropæiske lande. Philip Hardø fik idéen til specialet, da han gennem studiet på CBS mødte studerende fra de gældsramte lande og begyndte at filosofere over sammenhængen mellem landenes gæld og deres høje ungdomsarbejdsløshed.

? Hvordan fandt du ud af, at euroen muligvis var en del af problemet?

"Jeg kunne se, at de lande, der ikke har euroen, har lav arbejdsløshed og relativt hurtigt er kommet tilbage efter krisen. Til gengæld opdagede jeg, at når man kigger samlet på de lande, der har euroen, så er der markant højere arbejdsløshed, lavere velstand og markant flere, der er blevet fattige."

? Men lande som fx Tyskland har jo også euroen?

"Ja. Euro-landene er nærmest delt i to. Nogle lande har enormt stærk performance, men de bliver så hevet ned af nogle lande, hvor det er gået helt forfærdeligt."

? Hvorfor går det så dårligt?

"Det er selvfølgelig meget komplekst, men én af forklaringerne er, at da man indførte euroen, fik man idéen om, at euro-landene grundlæggende var ens i risikoprofil. Det betød, at de i en årrække på 10-15

år alle havde mulighed for at låne ekstremt billigt, selv om der var kæmpe forskel på landenes økonomier. Der var en generel tillid til alle, som havde indført euroen – om man lånte til Tyskland eller til Portugal, betød ikke så meget."

? Var der ikke taget forbehold for forskellene i samarbejdet?

"Man lavede nogle regler i Maastricht-traktaten, hvor man bestemte, at landene højst måtte have offentlig gæld svarende til 60 procent af deres BNP, og at de max. måtte have tre procents underskud på de offentlige finanser."

? Hjalp reglerne ikke?

"Det var frivilligt at følge reglerne, og relativt tidligt brød Frankrig og Tyskland dem og lånte mere end de måtte. Det begyndte andre lande så også at gøre, og Portugal havde fx på et tidspunkt en offentlig gæld på 130 procent af deres BNP."

? Hvad skete der så?

"Det begyndte at gå op for markedet, at landene var vidt forskellige, og da så finanskrisen kom, udløste det panik. Pludselig kunne flere sydeuropæiske lande ikke længere låne penge, medmindre de betalte meget højere renter. De endte i en gældskrise, og deres offentlige gæld steg og steg."

? Og nu skal de betale gælden tilbage?

"Ja. De skal få gang i deres økonomi, samtidig med at de betaler af på både deres offentlige og private gæld. Hvis de havde haft deres egen valuta, kunne de have devalueret denne og på den måde kickstartet økonomien via handelsbalancen. Det er desværre ikke muligt, da de ikke kan devaluere euroen. De sidder derfor i en gælds-fælde, hvor de penge, de afdrager på gælden, egentlig burde bruges på at holde deres samfundsøkonomi kørende."

? Ser du en løsning på problemet?

"Det er som nævnt meget komplekse problemstillinger, men mit speciale konkluderede, at landene skal betale gælden tilbage i meget mindre rater, end de gør nu – altså over flere år. Desuden vil jeg anbefale, at man sektorinddeler afbetalingen. Dvs. at den private og den offentlige sektor ikke betaler af samtidig, da dette er en alt for stor bremseklods for landenes beskæftigelse. Jeg konkluderede også, at de rigere euro-lande kunne investere noget mere, og at dette vil komme de gældsplagede lande til gode. Om disse ting kan gennemføres politisk, er en helt anden diskussion." ■

Philip Hardø er cand.merc.(pol.) fra CBS

HAN VILLE BLIVE TIL NOGET

Et afgørende møde i teenageårene fik **Rabih Azad-Ahmad** til at satse benhårdt på at dygtiggøre sig. Det blev en hård kamp, men i dag er den 40-årige jurist kultur-rådmand i Aarhus Kommune. Her arbejder han for, at nutidens unge ikke skal kæmpe lige så hårdt, som han selv måtte.

Af *Sven Johannesen* / Foto *Martin Dam Kristensen*





Da Rabih Azad-Ahmad var 13, flygtede hans familie til Danmark fra det krigshærgede Libanon. Det var han ikke glad for. Dels fordi han skulle sige farvel til sin farmor, men også fordi han skulle forlade sine elskede duer.

"Jeg har en passion for duer, og jeg har virkelig brugt lang tid på at sidde og iagttage dem. Jeg ved fx, at duer kan slå kolbøtter, når de flyver," siger Rabih Azad-Ahmad.

I dag er han kulturrådmand i Aarhus Kommune, hvor han nu sidder i en lyseblå skjorte ved et mødebord i sit store hjørnekontor med danske møbelklassikere og kunst på væggene. Hans sekretær serverer kaffe, danskvand og fyldte chokolader fra Anthon Berg.

Selvom Rabih Azad-Ahmad har god udsigt over Rådhuspladsen, har han ikke meget tid til at observere dens fugleliv. Senest har komplicerede budgetforhandlinger fyldt dage og aftener, men nu er de afsluttet. Rabih Azad-Ahmad lægger ikke skjul på, at han er tilfreds med resultatet, der

giver flere penge til det aarhusianske kultur- og idrætsliv, som han ikke overraskende finder essentielt for byens velbefindende.

"Nogle skelner mellem velfærd og kultur. Men jeg mener, at kultur er velfærd. Kultur er ikke bare en fornøjelsesting, men også det, der skal gøre os klogere, inspirere os og skabe fællesskab," siger han.

Ud over at kulturen har en værdi i sig selv, er den med til at tiltrække arbejdskraft og turister til byen.

"En anden sidegevinst ved kulturen er, at den skaber integration, når nye borgere møder andre ved kultur- og idrætsarrangementer. Derfor arbejder jeg også for, at eksempelvis syriske flygtninge hurtigt bliver introduceret til vores kultur, demokrati og fællesskab. Samtidig er det vigtigt at få kulturen ud til alle, så kulturtilbuddene ikke kun bliver brugt af de rige og dem med en høj uddannelse," siger Rabih Azad-Ahmad, der selv kommer fra en hverken rig eller højtuddannet familie.

Fra Libanon til Gellerup

Han blev født i en flygtningelejr i det sydlige Libanon af forældre, der selv var blevet fordrevet fra Palæstina.

Under hans opvækst gennemgik Libanon en blodig borgerkrig, der betød, at familien utallige gange måtte flytte rundt i landet. Da Israel invaderede landet i 1982, mistede Rabih Azad-Ahmad en 14-årig bror.

"Krigen blussede op, og min far overvejede, om vi skulle flygte. Min mor og min politisk aktive storebror syntes, at det ville være at svigte, hvis vi flygtede. Men i 1986 mistede jeg endnu en bror, og min ældste bror blev fængslet og tortureret," siger Rabih Azad-Ahmad.

Derefter flygtede faren, der tilfældigvis endte i Danmark. Et lille år senere fulgte hans kone og seks børn med. Trods den kaotiske borgerkrig var 13-årige Rabih ikke meget for at forlade Libanon.

"Jeg havde gode venner og opdrættede duer, og det fyldte rigtig meget i mit liv."

Samtidig ville han ikke skilles fra sin 80-årige farmor, der brugte lang tid på at fortælle historier fra det Palæstina, hun selv var flygtet fra.

"Vi vidste jo godt, at hvis vi flygtede, så ville vi ikke komme til at se hende igen. Det gjorde vi heller ikke," siger Rabih Azad-Ahmad.

Ifølge Rabihi Azad-Ahmad går det fremad i Gellerupparken: Flere uddanner sig, og færre er kriminelle.

Mens flygtninge fra den syriske borgerkrig i dag kommer til Europa via Libanon, måtte familien dengang rejse gennem Syrien. I Danmark blev familien først placeret i et asylcenter.

"I starten var det hårdt. Asylcentret lå langt fra alting, og min storesøster og jeg græd. Vi syntes, her var ufatteligt koldt," siger Rabihi Azad-Ahmad.

Efter et par måneder blev de henvist til at bo i Gellerupparken, hvor han boede, indtil han sidste år købte et hus i Tilst.

Han startede i skole, men det gik ikke så godt.

"Jeg var ikke så optaget af at lære dansk, for jeg troede jo, at vi skulle vende tilbage til Libanon, når der blev fred. Jeg var heller ikke så optaget af at blive til noget," siger han.

Men det skulle ændre sig.

Hvad er du god til?

Som oftest sker et menneskes personlige udvikling i gradvise, rolige skift, der sommetider er så langsomme, at man end ikke bemærker dem. Men en sjælden gang sker noget skelsættende, der ændrer livet på en måde, så man for altid vil se begivenheden som et vendepunkt.

Da Rabihi gik i 9. klasse, fik han besøg af vennen Bilal, der netop havde vundet en musikpris i et arabisk tv-program. Nu fortalte Bilal om deres tredje ven, Mohammed, der netop var blevet jyllandsmester i boksning. Bilal spurgte:

"Jeg har lige vundet en pris, og Mohammed har lige vundet et boksemesterskab, men hvad er du egentlig god til?"

"Det spørgsmål ramte mig så hårdt, at jeg gik ind på mit værelse og tudede. Samtidig besluttede jeg mig for, at jeg på en eller anden måde ville blive god til noget," siger Rabihi Azad-Ahmad.

Det krævede, at han blev bedre i skolen, ikke mindst til dansk. Problemet var, at han gik i en modtageklasse kun med andre flygtninge og indvandrere på en folkeskole uden særligt mange etnisk danske elever.

"Der blev talt mere arabisk end dansk, og det var lige før, at vores underviser begyndte at tale arabisk. Fordi der konstant startede nye elever i modtageklassen, startede undervisningen hele tiden forfra. Det var hele tiden 'jeg hedder Rabihi, hvad hedder du?'"

Rabihi Azad-Ahmad besluttede sig for at skifte skole. Det var svært at finde en ny skole, der ville give ham en chance. Det blev heller ikke lettere af, at han var bagud i alle fag, og at hans skole ikke mente, at hans danskundskaber var gode nok til, at han kunne forlade modtageklassen. Til sidst fik han bevilget tre måneders prøveperiode på en bedre skole i den anden ende af byen. Da perioden sluttede, havde han gjort så mange fremskridt, at han fik lov at blive. At den unge Rabihi pludselig knoklede i skolen, kom bag på hans familie.

"Mine forældre vidste ikke rigtig, om jeg kunne blive til noget. Det hænger lidt sammen med, at ingen i min familie har taget en uddannelse før mig. En af mine ældre brødre var en af de bedste elever på sin skole i Libanon, og min familie har hele tiden troet, at det var ham, der ville få en uddannelse. Men han valgte at blive selvstændig. Så når ikke engang han fik en uddannelse, tænkte mine forældre heller ikke, at jeg ville få det," siger Rabihi Azad-Ahmad.

Af samme grund forstod familien ikke helt, hvorfor han efter folkeskolen tog på højskole for at tage 10. klasse. Men Rabihi Azad-Ahmad var fast besluttet på at blive klogere på det danske sprog og samfund.

"Det var lige før, at jeg ville have sagt ja, hvis der havde været en dansk familie, der ville adoptere mig."

Jura gav ikke indflydelse nok

Efter højskolen tog Rabihi Azad-Ahmad en studentereksamen og begyndte at arbejde som pædagogmedhjælper i en børnehave i Gellerupparken. Han engagerede sig i Multikulturel Forening, der skulle "starte dialog mellem folk og afmystificere fordomme".

Egentlig havde han overvejet at læse medicin, men foreningsarbejdet satte ham i kontakt med flygtninge og indvandrere, der bad om hjælp til at forstå breve fra offentlige myndigheder.

"Jeg kunne ofte kun oversætte

brevene, men ikke hjælpe med rådgivning om indholdet. Der begyndte jeg at interessere mig for det juridiske," siger Rabihi Azad-Ahmad.

Han begyndte at læse jura på Aarhus Universitet. Som nyuddannet arbejdede han i Gellerupparkens Retshjælp. Siden var han med til at starte firmaet Advokaterne Vest.

Her beskæftigede han sig med sager om eksempelvis familiesammenføring og anbringelser, som han tidligere ikke havde kunnet rådgive folk om, fordi han ikke havde den nødvendige viden. På et tidspunkt nåede han til den erkendelse, at han kunne få mere indflydelse på sine mærkesager ved at engagere sig i politik.

"I starten var jeg egentlig ikke så politisk aktiv, men jeg var ret optaget af integration og af, at folkeskolerne skal have en bedre fordeling af børn med dansk og udenlandsk baggrund. Jeg vil ikke have, at børn skal gå igennem det samme, som jeg gjorde," siger Rabihi Azad-Ahmad.

Han stillede op for de Radikale til byrådet, hvor han har siddet siden 2007. Noget af det første, han var med

**"JEG VIL IKKE
HAVE, AT BØRN
SKAL GÅ IGENNEM
DET SAMME, SOM
JEG GJORDE"**

Rabihi Azad-Ahmad



til, var at få lukket den folkeskole, som han i sin tid valgte at forlade, fordi det faglige niveau var for lavt.

”Den situation, folkeskolerne står i i dag, er ikke holdbar. Udfordringen er, hvordan vi spreder de tosprogede elever, så vi giver dem et fagligt løft, uden at vi ødelægger deres sociale liv ved at sætte dem i skole for langt væk fra deres bopæl,” siger Rabih Azad-Ahmad.

Det går bedre

Samtidig går det ifølge Rabih Azad-Ahmad bedre i Gellerupparken, hvor han har boet størstedelen af sit liv.

”Der er stadig problemer, men sammenlignet med 1990’erne er der virkelig sket et ryk. Mange flere tager en ungdomsuddannelse, og kriminaliteten er faldende,” siger han.

Kommunen har lavet en helhedsplan, som skal give kvarteret et socialt løft og forbinde det bedre med resten af byen, bl.a. ved at anlægge en letbane. Rabih Azad-Ahmad medgiver, at politikerne tidligere har svigtet, når de i stort omfang har placeret ressourcensvage borgere i få boligområder.

”Man har igennem mange år ikke taget integrationsudfordringerne alvorligt nok i Danmark. Dels i forhold til at løfte folk sprogligt og få løst udfordringerne i skolerne. Og dels i forhold til at få folk til at deltage mere aktivt og til at stille krav om at få folk i arbejde. Det har skiftende regeringer ikke været gode nok til, og det må jeg indrømme, at vi heller ikke har været gode nok til. Der er ikke sket ret meget. Men i dag er man blevet mere opmærksom på at få folk hurtigere integreret og ud på arbejdsmarkedet.”

Har vi i dag den rette balance mellem at tale om problemer og at stigmatisere minoriteter?

”Jeg har aldrig været bange for at tale om problemerne. Det er vigtigt at turde sige ting højt. Det, som kan være værre, er, at man ekskluderer folk, fordi man sætter dem i bås. Men det er ikke negativt at kritisere dér, hvor der er problemer.”

Tæsk fra begge sider

Og Rabih Azad-Ahmad har ofte talt om problemer. Det har tidligere givet kritik fra naboerne, når han har talt for, at politiet skulle slå hårdere ned på stenkastende uromagere i Gellerupparken.

”Sådan er det jo – der er altid nogle, der bliver utilfredse. Jeg fik jo også ’tæsk’, da jeg var med til at lukke min gamle folkeskole. Men jeg tror, at de fleste forældre i dag er glade for, hvad det har betydet for deres børn,” siger Rabih Azad-Ahmad.

Også TV2’s dokumentarserie ’Moskeerne bag sløret’ medførte kritik.

”Den udsendelse gjorde, at jeg blev beskudt fra begge sider. Eksempelvis fra religiøse kræfter, fordi jeg kritiserede imamerne og sagde, at de skulle skamme sig.”

Men også fra højrefløjen. Medlemmer fra Dansk Folkeparti brugte dokumentarserien til i et læserbrev at spørge, ”om rådmanden i virkeligheden mere er rådmand for parallelsamfundet i Gellerup, end han er rådmand for Aarhus’ kultur?”

En kritik, Rabih Azad-Ahmad afviser.

”Dokumentarprogrammerne har været med til at sætte skel. Det er blevet en dagsorden om os og dem, og jeg oplevede, at debatten røg helt ud af proportioner. Personligt er jeg ærgerlig over, at 11 foreningers 17 år lange arbejde med at sikre en åben og gennemsigtig moské bare blev hældt ud med badevandet. Det er kollektiv afstraffelse, som jeg ikke går ind for. Vi har jo også haft nogle sager med banker og skattely. Skal man så straffe alle banker?”

Guldske og Playstation

Ud over sit politiske arbejde holder Rabih Azad-Ahmad ofte foredrag om sin baggrund. Samtidig er han med i et såkaldt rollemodelkorps, der besøger folkeskoler.

”Jeg kan mærke, at det betyder meget for de unge, når jeg fortæller, at jeg også har været bagud og har haft problemer, men at jeg nu er blevet rådmand i Danmarks næststørste by, selvom jeg ikke er født med en guldske i munden. Det giver de unge håb om, at det kan betale sig at arbejde hårdt og tage en uddannelse,” siger Rabih Azad-Ahmad.

Igennem de mange år, hvor han har arbejdet hårdt og målrettet for at komme frem i verden, har han nogle gange været misundelig på sine jævnaldrende, der har haft mere tid til fest og farver.

”Da jeg gik på højskole, kunne jeg se, at der var mange, der havde tid til at være sociale og hygge sig gevaldigt.

Men de har også haft nogle helt andre vilkår end mig. Jeg var nødt til at bruge min tid på biblioteket, for jeg var bare bagud. Så ja, det var hårdt,” siger Rabih Azad-Ahmad.

Han tilføjer med et smil, at han aldrig fik lært at spille Playstation.

”Jeg ville rigtig, rigtig gerne tilbage på højskole – på et ophold, hvor jeg ikke skulle læse så meget, men i stedet være mere social. Eller hvor jeg kunne læse for hyggens skyld i stedet for at lave lektier,” siger han.

”Det er ikke, fordi jeg ikke kan finde ud af at pjatte. Jeg har bare været nødt til at prioritere benhårdt.” ■



RABIH AZAD-AHMAD

- Kulturrådmand i Aarhus Kommune siden 2014.
- Født i 1976 i Libanon.
- Student fra Langkær Gymnasium.
- Cand.jur. i 2007 fra Aarhus Universitet.
- Advokatfuldmægtig i 2012 hos Advokaterne Vest.
- Tidligere pædagog-medhjælper og tolk.
- Tidligere daglig leder i Gellerupparkens Rethjælp.
- Har tre børn og bor i et hus i Tilst.

Skal du have lavet en ny sti eller vej, så ring til **Colas**



Colas bygger på mange års erfaring og udvikling som sikrer dig:

- Professionel rådgivning og sparring.
- Højeste standard for sikkerhed, miljø og kvalitet.
- Samarbejde med dygtige, erfarne og motiverede medarbejdere.
- En aftale med en solid og bæredygtig virksomhed.

Ring gerne og benyt dig af vores professionelle rådgivning og få et uforpligtende tilbud.

Ring 4598 9898
www.colas.dk



Vejen frem

GADGETS & APPS

Af Morten Bay, teknologiforsker, journalist og forfatter

Ny Chromecast kan vise 4K

Googles streaming-nøgle, Chromecast, er kommet i en version, der kan understøtte den nye 4K-opløsning, der giver op til fire gange så høj en detaljegråd som HD. Hvis du allerede har investeret i et 4K-tv og ser film fra Netflix i denne høje opløsning, har du måske opdaget den nye standard for høj farvedynamik, HDR. Det kan den nye Chromecast, der lyder navnet Ultra, også håndtere. Samtidig har Google annonceret, at de kommer med film i denne billedkvalitet på deres Google Play Movies-tjeneste. Til gengæld bliver Chromecast Ultra omtrent dobbelt så dyr som en almindelig Chromecast og kommer til at koste omkring 650 kr., når den lander til november.



Du kan svømme med nyt Apple-ur

Den nyeste version af Apples smartur har gjort det lidt sjovere at motionere med sit Apple Watch. Series 2, som den nye model hedder, er nemlig så vandtæt, at man kan tage uret med en tur i svømmehallen og dermed måle puls og holde styr på, hvor langt man har svømmet. Man skal dog ikke regne med at kunne dykke ned på dybt vand med uret. Derudover har Apple Watch Series 2 fået en GPS ombord, så man kan tracke sin løbetur uden at have sin iPhone med sig. Dertil kommer en hurtigere processor, længere batterilevetid og en skærm, der er nemmere at se på i dagslys, fordi den er 50% kraftigere end urets forgænger. Uret fås nu også i keramik-look, og prisen starter ved 2.399 kr.

/ APPS Disse apps skal du downloade i denne måned:



AOL Alto

🍏 iOS / 🤖 Android

En af verdens ældste internetvirksomheder, AOL, er kommet på banen med en ny e-mail-app, der er lidt ud over det sædvanlige. Den giver forskellige muligheder for at organisere sin e-mail, herunder i "kort" og "stakke". Men den kan også tricks som at vise alle billeder, der er vedhæftet e-mails i ens indbakke, og give én påmindelser baseret på informationer i e-mails.



Wine N Dine

🍏 iOS / 🤖 Android

Du kender formentlig typen, der altid skal tage billeder af restaurantmad og lægge det på Instagram eller Facebook. Det fænomen gør appen Wine N Dine nu meget mere anvendeligt ved at tilføje restaurant anmeldelser og kommentarer til billederne i 6.000 byer rundt om i verden. På den måde kan man også se, hvordan en ret på menuen rent faktisk ser ud, når den kommer ud af køkkenet.



Investing.com

🍏 mac / PC

Der findes mange måder at holde øje med internationale finansmarkeder på. Investing.com er et af mange medier, der udbyder nyheder og kurser, men udmærker sig ved at have en nem og brugervenlig app, som giver dig notifikationer ud fra dine specifikke behov. Alle markedsopdateringer sker i real-time, og så har appen en kalender, der gør det lettere at holde øje med begivenheder, der kan tippe et marked i en eller anden retning.

/ SMARTPHONE-FOKUS

Google-telefon har det bedste kamera

Google har netop lanceret smartphonen Pixel. Den fås i en 5"-version samt en 5,5"-version, Pixel XL. Den har en hurtig processor, skærm med hhv. fuld HD- og quad HD-opløsning, store batterier, der lader lynhurtigt op, samt op til 128 GB lagerplads – og så er der ubegrænset lagerplads i skyen. Men stjerne-funktionen i begge modeller er hovedkameraet på 12,3 megapixel. Det anerkendte testmedie DxOMark Mobile har givet kameraet en score på 89 ud af 100, hvilket er det højeste

nogensinde til en smartphone. Pixel er foreløbig kommet ud på verdens største markeder. En dansk lancering er endnu ikke fastsat.



5%
på din lønkonto

Ku' det ikke være skønt at få lidt mere ud af dine penge?

Som medlem af Djøf kan du få en lønkonto med hele 5% i rente. Det er Danmarks højeste rente og betyder, at du får mere ud af dine penge.

LSBprivat®Løn giver dig 5% i rente på de første 50.000 kr. Og ja, så er der 0% på resten. Du skal ikke betale nogen gebyrer for at have en lønkonto i Lån & Spar.

Sådan får du 5% på din lønkonto - Danmarks højeste rente

- Du skal være medlem af Djøf - og have afsluttet din uddannelse.
- Du skal samle hele din privatøkonomi hos os. LSBprivat®Løn er en del af en samlet pakke af produkter og services. Og vi skal kunne kreditvurdere din økonomi i forhold til den samlede pakke.
- Du behøver ikke i første omgang at flytte dit eksisterende realkreditlån, men nye lån og eventuelle ændringer skal formidles gennem Lån & Spar og Totalkredit.
- Rentesatserne er variable og gældende pr. 1. januar 2016.

Fokus på det, der er vigtigt for dig

Hos Lån & Spar får du en personlig rådgiver, som investerer tid til at høre dine behov og ønsker og du får klar besked.

Hvis det er det du kigger efter, så ring til os direkte på **3378 1975** - eller gå på lsb.dk/djoef og vælg 'book møde', så kontakter vi dig.

Lån & Spar har eksisteret siden 1880. Vi har altid sørget for, at helt almindelige mennesker kan gøre bankforretninger på ordentlige betingelser.

Ring til Lån & Spar: 3378 1975
eller book møde på: lsb.dk/djoef



lån & spar

din personlige bank

BORGERLØN:

Skal alle nyde uden at yde?

Der er voksende interesse for idéen om borgerløn. Fortalerne ser indførelsen af en grundindkomst til alle som svaret på teknologisk betinget arbejdsløshed, øget ulighed og velfærdsbureaukrati. Kritikerne hæfter sig som hidtil ved prisskiltet og indvirkningen på motivationen til at yde en indsats.



Denne gigantiske plakat i Geneve skulle i maj overbevise schweizerne om at stemme ja til borgerløn ved en folkeafstemning. Men resultatet blev et klart nej.

Foto: DenisBailhouse/Reuters/Scanpix

Af **Regner Hansen**

Det vil fremme dovenskab. Og det er alt for dyrt. Med disse bremseklodser er der blevet blokeret for en stillingtagen til borgerløn gennem årtier, men nu kommer debatten. Markante politikere, økonomer samt repræsentanter for erhvervsliv og fagbevægelse har på det seneste opfordret til at overveje, om en universel grundindkomst til alle voksne uden betingelser er en realistisk mulighed – trods alt.

Således har den netop genvalgte britiske Labour-leder Jeremy Corbyn bedt sit parti om at "undersøge og afprøve" borgerløn, lederen af World Economic Forum, Klaus Schwab, opfordrer til at "tænke i nye baner", herunder i borgerløn, Robert Reich, demokrat og beskæftigelsesminister under Bill Clinton, er gået skridtet videre og har fremsat et konkret forslag, og det samme har den ultraliberale samfundsforsker Charles Murray fra tænketanken American Enterprise Institute.

Eksperimenter med borgerløn er på vej i Finland og Holland, og også andre steder på kloden bliver der gjort forsøg: I Oakland i Californien med Silicon Valley-folks medvirken, i Ontario, Canada, i Brasilien og i Indien.

I Schweiz var der i juni en folkeafstemning om borgerløn, som dog endte med et klart nej. I Island er Piratpartiet, som står stærkt, aktiv tilhænger af borgerløn. Og i Danmark erklærer Alternativet sig parat til en form for borgerløn. I Alternativets partiprogram hedder det, at "kontanthjælp skal erstattes af en fast basisydelse uden kontrolforanstaltninger".

Innovationsfonden Nesta med sæde i London udpeger "betingelsesløs borgerløn" til en af de store globale tendenser i 2016.

"Borgerløn kan blive fagbevægelsens nye måde at opnå mindsteløn på"

Andy Stern, seniorforsker, Columbia Business School

Tsunami af jobtab

Det er et sammenfald af bekymrende tendenser i det moderne, højteknologiske velfærdssamfund, der har løftet borgerløn højere op på dagsordenen: Maskiner afløser menneskelig arbejdskraft, stigende ulighed i befolkningerne og bureaukrati i forvaltningen af velfærdsydelser.

Andy Stern, tidligere mangeårig formand for det stærke amerikanske servicearbejderforbund, SEIU, ser borgerløn som det mindst ringe svar på den øgede automatisering af mange arbejdsopgaver. Stern, nu seniorforsker på Columbia Business School, har samlet flere års research i bogen 'Raising the Floor', der udkom i sommer.

BORGERLØN SKAL FÅ FOLK I ARBEJDE



Et finsk eksperiment om borgerløn ventes indledt fra 1. januar 2017. Initiativet kommer fra den finske centrum-højre regering, som gerne vil forenkle det sociale velfærdssystem og fremme beskæftigelse.

Eksperimentet er et pilotprojekt, der omfatter 2.000 tilfældigt udvalgte arbejdsløse. De vil få udbetalt en borgerløn på 560 euro (cirka 4.170 kroner) om måneden skattefrit, og deres adfærd vil efterfølgende blive sammenholdt med en gruppe af ledige, der modtager de hidtidige arbejdsløshedsydelser.

"Projektet skal give mulighed for at vurdere, om borgerløn kan mindske og bidrage til at undgå 'incitamentsfælder' i forbindelse med beskæftigelse," forklarer Timo A. Tanninen, finansråd i det finske social- og sundhedsministerium.

Ræsonnementet er, at når folk er garanteret en indkomst i kraft af borgerløn, vil de måske være mere tilbøjelige til at tage et midlertidigt arbejde eller deltidsjob, som ellers ville betyde et stop for understøttelse.

En lov om eksperimentet ventes vedtaget i Rigsdagen i Finland inden udgangen af november. Samtidig arbejder en forskergruppe under ledelse af forskningschef Olli Kangas fra det finske sociale sikringsorgan, Kela, på en model for, hvordan borgerløn måske kan udvides fra 2018.



64 PROCENT SIGER JA

Der er tegn på, at borgerne i vores del af verden er klar til at give borgerløn en chance. En opinionsundersøgelse foretaget af det tyske Dalia Research i samtlige EU-lande tidligere i år viser, at næsten to tredjedele, 64 procent, ville støtte et forslag om borgerløn, hvis de blev spurgt. I samme undersøgelse svarede 58 procent, at de er bekendt med idéen om borgerløn.



KUN HVER FJERDE STEMTE FOR

Schweiz er det land, der er kommet tættest på at virkeliggøre borgerløn. I juni blev der holdt en folkeafstemning om borgerløn efter en indsamling af de krævede 100.000 underskrifter. Ved afstemningen skulle vælgerne tage stilling til, om alle voksne borgere skal have udbetalt 2.500 schweiziske franc hver måned (cirka 17.100 kroner) uden modkrav.

Hovedargumentet fra ja-kampagnen var, at selv i et land med en stærk finanssektor vil automatiseringen i løbet af en årrække gøre job overflødige. Argumentet var svækket af, at arbejdsløsheden kun er på 3-4 procent. Traditionelle holdninger var også en udfordring.

"I den ældre generation var der ikke tilslutning til at lave om på princippet om at yde for at nyde. Derimod var unge og børnefamilier begejstrede," siger Che Wagner, talsmand for Borgerløn Schweiz-bevægelsen.

Udfaldet af afstemningen blev, at kun 23 procent stemte for. Alligevel betragter Che Wagner resultatet som en sejr, fordi borgerløn-bevægelsen er temmelig ung. Ingen partier stod bag initiativet, og erhvervslivet advarede.

"Det er en idé, som skal modnes. Jeg vil gætte på, at der kommer en ny folkeafstemning i løbet af 5-8 år," siger Che Wagner.



"Accelerationen af teknologi vil udløse en tsunami af arbejdsnedlæggelser. Vi skal nok skabe vækst fremover, men vi kan ikke skabe job," siger Andy Stern. Han henviser til nylige analyser fra blandt andet University of Oxford-forskere om, at 47 procent af jobbene i USA er i fare. McKinsey Global Institute er kommet frem til næsten samme resultat. Stern nævner som eksempel, hvordan 3,5 millioner lastbilchauffører i USA måske bliver overflødige, fordi lastbilerne bliver selvkørende.

"Uanset om det er en udvidelse af de offentlige aktiviteter eller flere incitamenter til erhvervslivet, så kan de traditionelle remedier ikke skabe varig beskæftigelse. Og for den enkelte er uddannelse, omskoling og iværksætteri ikke i sig selv løsningen," siger Andy Stern.

"Borgerløn kan lægge en bund og sikre stabilitet i en tid med forandringer. Borgerløn kan blive fagbevægelsens nye måde at opnå mindsteløn på," siger Andy Stern.

Afskaffer fattigdom

Rutger Bregman, en prominent ung hollandsk historiker, som også forholder sig til økonomi og filosofi, mener, at indførelse af borgerløn kan være det bedste redskab til at modvirke en stigende social kløft i samfundet, som efterlader en stor gruppe af marginaliserede.

"Vi er blevet utroligt velstående, politik er blevet management, og vi ved ikke, hvor vi skal videre hen som samfund. Samtidig har vi glemt, at der er mange, der lever under den officielle fattigdomsgrænse. I Holland er det 1,4 millioner. Borgerløn kan

udrydde fattigdom," siger Rutger Bregman, hvis bestseller 'Utopia for Realists' udkom på engelsk i foråret. Han mener, at den fremherskende forestilling om fattigdom er forkert.

"Mange af de gamle løsninger er baseret på, at hvis folk lærer at tjene deres egne penge, så bliver alt godt. Men det, der bringer fattige ud af fattigdom, er kontakter og netværk, så de kan udrette noget med deres liv, være kreative, bidrage. Her er borgerløn mere egnet end lønarbejde," siger Rutger Bregman.

Borgerløn giver mulighed for at belønne samfundsnyttigt arbejde, som ikke i sig selv giver en indkomst.

Michael Tanner, seniorforsker i den konservative amerikanske tænketank Cato Institute, mener, at det nuværende sociale velfærdssystem fungerer "bemærkelsesværdigt dårligt". Det er bureaukratisk. Det er svært at overskue. Og måske får borgere i samme situation ikke den samme støtte. Borgerløn kan efter hans opfattelse være alternativet.

"Velfærdsordningerne kræver en bestemt adfærd af modtagerne og afskrækker dem fra at finde egne måder at tage vare på sig selv. Med borgerløn ville alle få det samme, det er nemt at administrere, for det offentlige overfører bare et beløb, og så er folk frit stillet med hensyn til, hvordan de vil bruge pengene. Det er ikke-anmassende, effektivt og humanitært," siger Michael Tanner, som blandt andet har skrevet en bog med titlen 'Velfærdens fattigdom'.

Sluger alle skatteindtægter

Det skorter ikke på kritikere af konceptet om borgerløn. De største

“Vi har glemt, at mange lever under fattigdomsgrænsen. Borgerløn kan udrydde fattigdom”

Rutger Bregman, historiker og forfatter

indvendinger gælder den høje pris og det indbyggede budskab om, at man kan nyde uden at yde. Den økonomiske kommentator Eduardo Porter fremfører begge klassiske modargumenter i en nylig kommentar i New York Times. Han henviser til en beregning, der viser, at borgerløn vil koste næsten lige så meget som den samlede føderalt opkrævede skat i USA.

Eduardo Porter mener også, at løn for ingenting svækker tilskyndelsen til at tage et arbejde. Næsten en fjerdedel af alle husstande ville modtage lige så meget i form af borgerløn uden modkrav, som de får nu gennem understøttelse/bistand med krav om at være aktivt jobsøgende.

Folk vil gerne arbejde

Fortalerne har svar parat på noget af kritikken. Andy Stern siger, at

borgerløn til en vis grad kan afløse eksisterende velfærdsordninger, og resten kan hentes gennem skatteomlægning og nye skatter og afgifter rettet mod de mest velhavende.

Om incitamentet til at arbejde henviser Rutger Bregman til flere sociologiske undersøgelser, som viser, at et overvældende flertal af mennesker gerne vil arbejde, uanset om det er nødvendigt eller ej. Han fremhæver, at menneskers vilje til at bidrage til et velfærdssystem øges, hvis de opfatter systemet som rimeligt.

Fortalerne fremhæver alle, at eksperimenter kan give nyttige erfaringer om mekanismerne ved borgerløn.

“Alle nye politiske idéer har både forventede og utilsigtede konsekvenser. Lad os teste og tilpasse,” siger Andy Stern. ■

PENGE ER IKKE ALT



Kravene til dagpengemodtagere i Holland blev skærpet i 2015. Den såkaldte ‘deltagelseslov’ er fleksibel i den forstand, at den giver kommunerne mulighed for at afprøve egne modeller for velfærd. Utrecht er længst og vil iværksætte et forsøg i 2017 om effekten af borgerløn.

“Det teoretiske grundlag er hentet fra viden inden for feltet adfærdøkonomi, som viser, at mennesker, når de træffer beslutninger, ikke kun er drevet af økonomiske hensyn, men også af meget kraftige mekanismer, der ikke involverer penge,” forklarer Loek Groot, lektor i økonomi på Utrecht Universitet, om borgerlønsforsøget, som han har udviklet i samarbejde med byrådet i Utrecht.

Forsøget vil omfatte seks grupper, som får forskellige vilkår i tilknytning til udbetalinger. Under forløbet vil Groot og hans kolleger undersøge gruppernes adfærd i forhold til lønnet arbejde, ulønnet arbejde, kapacitetsopbygning og velvære.

500 ÅR GAMMEL IDÉ

Idéen om borgerløn er slet ikke ny. En form for borgerløn blev præsenteret første gang for præcis 500 år siden. Den britiske politiske filosof og statsmand, Thomas More, udgav sent i 1516 bogen ‘Utopia’. I denne fiktive rejseberetning argumenterer hovedpersonen for, at tildelingen af en minimumsløn vil forebygge tyveri.

Mens de tidlige forslag var målrettet fattige og udstødte, lancerede den britisk-amerikanske politiske teoretiker og aktivist Thomas Paine i 1796 idéen om en borgerløn til “alle personer – rig eller fattig”. Hensigten var at støtte personer uden arv, og pengene skulle komme via skat på jord.

I løbet af 1900-tallet blev idéen taget op af økonomiske teoretikere på begge sider af den politiske midte – de mest ansete er John Kenneth Galbraith og James Tobin samt Friedrich Hayek og Milton Friedman.

Uffe Elbæk og Alternativet erklærer sig i partiprogrammet klar til at erstatte kontanthjælp med en fast basisydelse til alle.

Foto: Box Lindhardt / Scanpix

JORDEN RUNDT

GLOBALE NYHEDER

Af Regner Hansen

SYV SLAGS GLOBALE BYER

De største byområder i verden kan inddeles i syv grupper med forskellige konkurrencemæssige fortrin i den globale økonomi. Det fremgår af en ny rapport, 'Redefining Global Cities', fra den amerikanske tænketank Brookings Institution.

Blandt grupperne er 'internationale mellemvægtene', og hertil hører Øresundsregionen (København-Malmö). De andre grupper i rapporten er 'globale giganter', 'asiatiske ankre', 'nye indgangsporte', 'Fabriks-Kina', 'videncentre' og 'amerikanske mellemvægtene'. Der er ikke én måde at blive en global by på, hedder det i analysen.

De 'internationale mellemvægtene' er byområder, som er globalt forbundet med hensyn til mennesker og investeringsstrømme, men som stadig kun har svag vækst som følge af den internationale finanskrise. Deres strategi er at skabe en niche.

I denne gruppe er Øresundsregionen blandt de øverste ud af 26 byområder på flere af parametrene: Innovation (målt i patenter), finansiering med venturekapital, videregående uddannelser og internetkapacitet.



Foto Shutterstock

IMF-råd til Japan: Sæt lønnen op

Helt usædvanligt foreslår Den Internationale Valutafond (IMF) lønstigninger. Japanske lønmodtageres realløn er kun øget med 0,3 procent i de seneste 20 år.

I samme periode er 'vandstanden' steget i japanske virksomheders pengetanke.

IMF's argument er, at hvis japanerne får mere i løn af deres arbejdsgivere, kan det øge forbruget og dermed sparke gang i landets økonomi. IMF anbefaler også, at virksomhederne investerer mere af deres opsparing.

Chefen for IMF-repræsentationen i Japan, Luc Everaert, siger i et interview med finansnyhedstjenesten Bloomberg, at Japan er gået for langt i den modsatte grøft i skiftet fra livstidsansættelser til et fleksibelt jobmarked, og at lønmodtagernes forhandlingsposition er svækket rigeligt i forhold til arbejdsgivernes.

Få kvinder blandt de allerrigeste

Der er kommet lidt flere kvinder blandt de 10 procent mest velstående mennesker i de vestlige industrilande. Men der er stadig massiv overvægt af mænd blandt de allerrigeste, defineret som den øverste 0,1 procent. Det viser en ny forskningsundersøgelse fra London School of Economics.

Undersøgelsen er baseret på skatteoplysninger indhentet

for 2010-2014 fra OECD-lande, hvor ægtepar udfylder særskilte selvangivelser. Det gør de i otte lande, heriblandt Danmark. Spanien er det af landene, hvor der er størst andel af velstående kvinder, uanset om det gælder de rigeste 10 procent, den rigeste ene procent eller den rigeste 0,1 procent. Norge og Storbritannien er samlet set i bunden.

Kvindens andel blandt de mest velstående

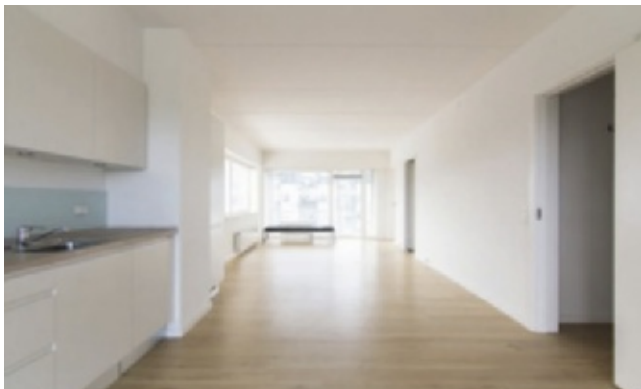
Land	Øverste 10%	Øverste 1%	Øverste 0,1%
Spanien	32,6%	22,1%	16,6%
Danmark	30,9%	16,2%	10,8%
Canada	29,8%	21,9%	15,8%
New Zealand	29,2%	18,6%	IKKE ANGIVET
Italien	29,0%	19,6%	12,7%
Storbritannien	28,2%	17,8%	9,2%
Australien	25,4%	21,5%	IKKE ANGIVET
Norge	21,5%	13,7%	13,6%

Kilde: London School of Economics' International Inequalities Institute.

DJØF BOLIGMARKED

BOLIGER & FERIEBOLIGER

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 djoefbladet.dk



Lys og dejlig lejlighed på Islands Brygge

Dejlig 3 værelses lejlighed på Islands Brygge med to store altaner og egen P-plads. Indbyggede skabe. Lejligheden er indflytningsklar og udlejes pga. udlandsophold. Perfekt dele-lejlighed. Lejligheden udlejes gennem bureau, som du er meget velkommen til at kontakte - ellers giver du mig et ring. Mere information her: www.homeconnector.dk/.../ udlejning-af-lejlighed-laekker-ny-lejlighed-paa-islands-brygge. Eller kontakt sicardfiltenborg@hotmail.com Telefonnr.: 5381 5088

2 værelses lejlighed på Nordre Frihavnsgade, Østerbro

Lys og velholdt lejlighed med 2 værelser på den skønne Nordre Frihavnsgade tæt på vand, Kongens Nytorv og S-tog station (og kommende metro). Lejligheden har delvist åbent og nyt køkken med højglas hvide køkkenskabe. Hele lejligheden har lyse afhøvede gulve og stuk. Der er nyt gårdmiljø og vaskemaskine i lejlighed. Lejligheden koster 2,1 mio.kr. Kontakt aneydedk@hotmail.com Telefonnr.: 26168050

Nordjyde med fast job i København søger lejlighed

Jeg er en ung kvinde på 27 år, som netop er flyttet til København for at starte på mit nye fuldtidsjob i Forsvarsministeriet. Men som så mange andre er jeg på udkig efter en fast bolig, hvor jeg kan skabe en tryk base for mig selv. Jeg søger derfor efter en 1- eller 2-værelses lejlighed til en husleje på maks. 8.000 kr. om

måneden. Jeg har mange ønsker til boligen, men ikke så mange krav. Jeg ser gerne, at den ligger i cykelafstand til min arbejdsplads på Christianshavn. Derudover ser jeg gerne, at lejligheden er lys, moderne og indeholder vaskefaciliteter. Men jeg er meget åben og fleksibel ift. mine krav og ønsker, da jeg er meget afhængig af at finde et sted at bo hurtigst muligt. Jeg er en meget rolig, ansvarsbevidst og ordentlig person, som vil passe godt på boligen og vedligeholde standen. Kontakt mig endelig, hvis I står med en lejlighed på hånden og vil vide mere om min person eller have andre oplysninger. Kontakt kdn_42@hotmail.com Telefonnr.: 25128871

Lejlighed i Gentofte Kommune

Vi leder efter en 3-4 værelses lejlighed i Gentofte Kommune eller omegn, som vi kan leje i 2 år eller mere. Gerne omkring 100 m2. Pris ca. 15.000 om måneden. Kontakt marieholm@hotmail.com Telefonnr.: 26842887

Enderækkehus i Humlebæk

Rummeligt og lyst enderækkehus på 142 m2. Fire værelser og badeværelse på 1. sal, stor stue, åbent køkken, entre, toilet og bryggers i stueetagen. Ligger i god bebyggelse ud til fri natur og skov og samtidig tæt på skole, institutioner, center og stationen. 800 m til badestrand. Huset er fra 1980, velholdt og løbende moderniseret, bl.a. nyere køkken og bad. Pris 2.995.000. Kontakt chr.m.hess@gmail.com Telefonnr.: 20762656

Idyllisk landejendom 11 km fra Odense Rådhus

Denne skønne landejendom på 216 m2 ligger midt i den fynske natur. Her er mulighed for at nyde solen i den gamle have eller på ejendommens terrasser, der har udsigt til egne marker. Boligen indeholder to stuer, to værelser, soveværelse, køkken-alrum, badeværelse, bryggers og kontor. Endvidere udestue og 200 m2 lade med førstesal. Pris: 2.795.000. Kontakt nicolai_skaftelive.dk

Se alle dine
medlemsfordele
i Lån & Spar på
lsb.dk/djoef



lån & spar

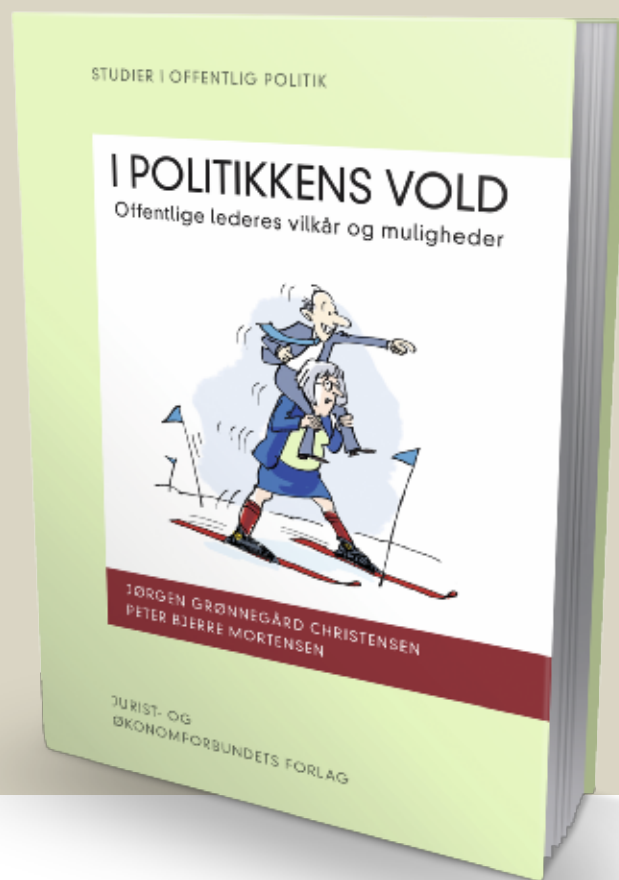
din personlige bank

BOGREOLEN



Om veje, vildveje og møgsager i offentlig ledelse

I sidste instans er den offentlige leder underlagt politisk styring og regulering. Bogen giver nogle bud på, hvilke konsekvenser det har. Og så betegner anmelderen den som både ”konstruktiv og morsom”.



Af Pia Gjellerup

Der skrives mange bøger om veje og vildveje i ledelse af det offentlige. Enkelte giver nye indsigter, mange udfolder skoler, og få leverer brugbare vurderinger. Jørgen Grønnegaard Christensen og Peter Bjerre Mortensen har med udgivelse af bogen ”I politikens vold” ramt den sidste kategori.

Bogen beskæftiger sig med driftslederne i det offentlige, og de vil med stor sandsynlighed glæde sig over en indfølt beskrivelse af kompleksiteten og omskifteligheden i deres opgave. Men nok så vigtigt vil alle, der har interesse for den offentlige sektors udvikling, kunne blive beriget med indsigt og overblik.

Forfatterne sætter en klar ramme, der nærmest får karakter af en trosbekendelse: Realisme. Det kan lyde selvforherligende, men det opleves langtfra sådan. Snarere som en lettelse – for kravet om realisme rejser sig fra det faktum, at den offentlige sektor ledes og i det hele fungerer på politiske vilkår. Og det gør den jo. Hverken som noget godt eller skidt, men som det virkelige. Det er især derved, at bogen skaber sin relevans og anvendelighed for dem, der arbejder i eller med det offentlige.



OM ANMELDEREN PIA GJELLERUP

Leder af 'Center for Offentlig Innovation' (COI), der skal understøtte øget kvalitet og effektivitet i den offentlige sektor gennem innovation. Fhv. socialdemokratisk minister, medlem af Folketinget og kommunalpolitiker. Tidligere chef for Djøfs politiske afdeling. Cand.jur. og advokat.

En amerikansk profet

Forfatterne har også en profet – Herbert Simon, amerikansk nobelprismodtager i økonomi med adskillige andre fagligheder i sin tunge bagage og skaber af begrebet ”begrænset rationalitet”. Dette begreb foldes inspirerende ud på en til tider ganske underholdende facon. Kapitlet bør læses af alle, der er med til at tilrettelægge, træffe og gennemføre væsentlige beslutninger, og som vil have det vanskeligt med at se sig selv som begrænset rationelle.

Med ramme og retning på plads ledes vi ud i forskellige arenaer, hvor skoler og anden rationalitet søger at gøre sig gældende. Økonomistyring, personaleledelse, organisering. Mange gode forsøg på at optimere og effektivisere beskrives og pilles fra hinanden. Ikke sådan forstået, at de hver især frakendes elementer af muligheder, men de enkelte skoler eller modeller kommer ned i størrelse, og her er der ikke nogen, der kan klare sig alene.

Der er selvfølgelig – fristes man til at sige, godt inspireret af bogens overbevisende kraft – ikke én organisering eller én budgetstrategi, der er svaret på at opnå den

perfekte organisation med styr på økonomien og en fremragende og fejlfri opgaveløsning. For hvert af disse to emner er der et kapitel, som bør læses af både nye og gamle rotter i de øvre ledelseslag – de kan risikere, at nogle af deres kvikke medarbejdere har læst dem! Til gengæld er kapitlet om personaleledelse ikke så spændstigt som de øvrige, selv om der også her kradses i nogle fastlåste forståelser.

Møgsagerne er med

En bog fra 10'erne om den offentlige sektor kan ikke skrives uden at medtage møgsagerne. Således også her – men under den begrænsede rationalitets forklarende vinkel. Ganske spændende læsning, som vinder ved at belyse de – ser man bagefter – forholdsvis simple grunde til, at det er gået så galt. Grunde, som det vel er bogens hovedpointe, at man ikke kan gøre fuldt op med, fordi de er indlejret i den begrænsede rationalitet, der ikke er en bekvem undskyldning, men en forklaring, som kan afbøje jagten på skylden og de skyldige.

Der kunne det være lærerigt, om man i den politiske verden tog temaet op. Møgsager har der alle dage været. Men både det politiske system og embedsværket lider meget mere under dem, fordi de formidles med et så stort medietryk. Som det et sted skrives: Medierne har sjældent fokus på moderate problemer, der kræver moderate løsninger. Enten går tingene tilsyneladende så godt, at medierne ikke interesserer sig for dem, eller også går det så skidt, at medierne interesserer sig rigtigt meget for dem – ofte ud fra den vinkel, at der må handles nu, og der må drastiske ændringer til.

Meget er gennem bogen gået galt, og mangen en læresætning stedt til hvile. Man higer derfor efter en eller anden vejledning til, hvordan man kan komme ud af dette morads. Det bliver så til sidst til seks praktiske læresætninger, som bogen afrundes med. De kunne godt have fortjent en større plads og en dybere – også teoretisk – præsentation og praktisk afprøvning. Men der skal jo også skrives flere bøger. ■

OM FORFATTERNE

Jørgen Grønnegård Christensen er professor emeritus i offentlig forvaltning ved Institut for Statskundskab på Aarhus Universitet.

Peter Bjerre Mortensen er professor, ph.d. i offentlig forvaltning ved Institut for Statskundskab på Aarhus Universitet.

'I politikens vold'. Af Jørgen Grønnegård Christensen & Peter Bjerre Mortensen, Djøf Forlag.



Danmarks grundlove gennem 800 år

En grundlov er lige så meget kultur, som den er jura, fremgår det af bogen om grundlovene gennem 800 år, skrevet af Kaare R. Skou, der i 30 år har været Christiansborg-journalist for Radioavisen og TV2.

I bogen gennemgås alle de grundlove, danskerne har haft. Lige fra

Jyske Lov i 1241 til Lissabontraktaten, som trådte i kraft i 2009. Dertil kommer de sædvaner, som igennem historien er blevet sat på juridisk formel, og som har været genstand for en kulturkamp om, hvilke der var værd at bevare.

Bogen er på sin vis også en danmarkshistorie om de kulturhistoriske og -politiske forhold, der ligger til grund for lovene, og om de magtkampe, der er blevet udkæmpet omkring grundlovene. Aktørerne har været både konge, kirke, adel og borger. Og bønder, arbejdere og arbejdsgivere. Samt mænd og kvinder og en række andre samfundsgrupper, som har kæmpet for at præge både landet og lovgivningen.

'Lov & Land'. Af Kaare R. Skou, Gads Forlag.



Danske fonde sætter uofficiel verdensrekord

De selvejende institutioner har haft næsten lige så stor betydning som andels- og arbejderbevægelsen. Det er i hvert fald tesen bag den nye bog om dansk fondshistorie, som er skrevet af professor, dr. phil. Anker Brink Lund og ph.d. Christian Edelvold Berg fra CBS Center for Civilsamfundsstudier.

De har valgt at belyse de selvejende institutioner, der er organiseret som fonde og fondslignende foreninger, fordi der angiveligt er en blind plet i den officielle samfundshistorie. Det betyder efter forfatternes mening, at de kræfter, der har arbejdet for at konservere det bestående samfund, er underligt fraværende i historien – i modsætning til bevægelser som kvinde-, studenter- og miljøbevægelsen.

Danmark har uofficiel verdensrekord i fondsdannelse med ca. 14.000 selvejende institutioner, og ifølge forskerne finansieres mere end 50 procent af dansk kultur og mere end 70 procent af dansk forskning via private fonde.

'Dansk fondshistorie'. Af Anker Brink Lund & Christian Edelvold Berg, Djøf Forlag.

ØNSKEJOBET KAN GODT LIGGE I RØNNE

På forsiden af djøfbladet nr. 14 (d. 10. september) er der fremhævet en historie med overskriften ”Sagde nej til Rønne og fik ønskejob”. Det er en overskrift, der kan tolkes derhen, at man for alt i verden skal undgå at få arbejde i Rønne. At arbejde i Rønne simpelthen er det modsatte af et ønskejob.

Det har sikkert ikke været hensigten at udstille Bornholm eller provinsen som et dårligt sted at arbejde, men når vi har fulgt jeres dækning af udflytning af arbejdspladser gennem det seneste år, står jeg tilbage med indtryk af, at djøfbladet bidrager til historiefortællingen om, at arbejdsmarkedet i provinsen ikke er attraktivt for Djøfs medlemmer. Jeg er helt opmærksom på, at både Djøf og djøfbladet er inde i en svær balance i spørgsmålet om udflytning af statslige arbejdspladser. Jeg oplever alligevel en bias i dækningen, der ikke fremhæver karrieremuligheder i provinsen. Det gjorde medarbejdere hos os og medlemmer af Djøf også opmærksomme på i et debatindlæg sidste år: <http://bit.ly/bornholmdebat>.

Vi har heldigvis lige budt fire gode kolleger i Rådet for Socialt Udsatte velkommen. Sekretariatschefen, en specialkonsulent og en ung akademiker, der alle skifter arbejdssted fra København til Rønne, samt en medarbejder rekrutteret fra regionskommunen. Vi håber, de bliver glade for at være her, så det bliver deres ønskejob. Vi vil gøre det bedste, vi kan for, at de falder godt til.

Center for Regional og Turismeforskning har via modelberegninger set på, hvad der sker, når man flytter studiepladser fra København til Aalborg eller arbejdspladser fra København til Syddanmark. Man kan se, at det bl.a. er spørgsmål om vane, når studerende bliver boende og foretrækker job, dér hvor de har studeret. Det er altså vigtigt, at der er uddannelsesinstitutioner i provinsen, hvis der fortsat skal være interesse for at arbejde i provinsen. Analysen peger også på, at arbejdsudbuddet både i Syddanmark og på resten af Sjælland bliver større, når arbejdspladser flytter ud af København. Det ser altså ud til at have en bred effekt på rekruttering i provinsen, at der udflyttes arbejdspladser, til trods for hvad der har været fremme i debatten.

I foråret ansatte vi en sekretariatschef i kommunen, der tidligere var ansat i Socialstyrelsen som programleder. Vi havde flere københavnske djøfere i ansøgningsbunken, der gerne ville vælge arbejdsmarkedet i provinsen til. Det skyldes bl.a., at her er gode karrieremuligheder. En af de store fordele ved at være akademisk medarbejder i en kommune i provinsen er, at man hurtigt kan komme tæt på ledelsen og få indblik i forskellige fagområder. Det



“Et job i provinsen behøver ikke være en endestation, men kan være et springbræt”

hænger sammen med, at vi har små enheder, men løser de samme opgaver som andre kommuner, hvilket giver den enkelte medarbejder gode muligheder for at byde ind på en bred og afvekslende portefølje af opgaver. Det er både karrieremæssigt og personligt udviklende. Vi stiller gerne op, hvis I har lyst til at komme og lave en eller flere case-historier om djøfere, der har netop sådan en historie.

For fire år siden fik jeg mit ønskejob i Rønne. Nu har jeg fået et andet job. Og det kan være en selvstændig pointe: At et job i provinsen ikke behøver være en endestation, men kan være et springbræt.

Med venlig hilsen

Laila Kildesgaard

kommunaldirektør i Bornholms Regionskommune

Laila Kildesgaard tiltræder 14. november en stilling som direktør i Kommunernes Landsforening.

OFFENTLIGE

Henrik Hvass Christensen

Jura

Fra Jobsøgende

Til Fuldmægtig

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering

Kathrine Christoffersen

Jura

Fra Advodan Aalborg

Til Fuldmægtig

SKAT

Kristina Kyndesen

Jura

Fra Jobsøgende

Til Fuldmægtig

Spillemyndigheden

Lene Wie Krog

Antropologi

Fra Integration ApS

Til Konsulent (AC-fuldmægtig)

Copenhagen Business Academy

Lone Sewerin

Scient.pol.

Fra Køge Kommune

Til Konsulent

Region Sjælland, Regionshuset

Mads Groth Olsen

Jura

Fra Jobsøgende

Til Fuldmægtig

Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet

Marie Kok Hansen

Jura

Fra Advokater Haumann & Fastrup

Til Fuldmægtig

Statsforvaltningen Afdeling Aalborg

Mette Skytt-Kjærgaard

Scient.pol.

Fra Moderniseringsstyrelsen

Til Specialkonsulent

Skatteministeriet

Peter Gjerndrup Aagaard

Scient.

Fra Lægeforeningen Domus

Medica

Til Chefkonsulent

Statens Institut for Folkesundhed, SDU

Signe Badsberg Ovesen

Jura

Fra Aalborg Universitet

(Studiested)

Til Fuldmægtig

Statsforvaltningen Afdeling Aalborg

Signe Struberga

Jura

Fra Styrelsen for Patientsikkerhed

Til Specialkonsulent

Sundheds- og Ældreministeriet

Susanne Kaas

Jura

Fra Dansk Sygeplejeråd

Til Personalekonsulent

Nyborg Kommune

Søren Bøllingtoft Knudsen

Scient.pol.

Fra Kommunernes Landsforening

Til Fuldmægtig

Erhvervs- og Vækstministeriet

Thomas Roed-Thorsen

Scient.soc.

Fra Moderniseringsstyrelsen

Til Økonomichef

De Nationale Geologiske

Undersøgelser for Danmark og

Grønland

PRIVATE

Aino Homann Nielsen

Scient.adm.

Fra Region Hovedstaden, Center

for HR

Til HR-specialkonsulent

Dansk Sygeplejeråd

Amalie Wedege

Soc.

Fra Københavns Universitet

(Studiested)

Til Associate

Zero-Alpha Executive Services

Hanne Kirk

Jura

Fra Bestseller

Til Advokat

Gorissen Federspiel

Irina Louise Espeland

Merc.psyk.

Fra Ework Danmark

Til CEO

MoreNoise

Jan Sørensen

Polit.

Fra Syddansk Universitet, Det

Sundhedsvidenskabelige Fakultet

Til Professor

Royal College of Surgeons in

Ireland

Mette Müller Kristensen

Mag.

Fra Socialdemokratiet

Til International Chef

Danske Handicaporganisationer

Michael Koch

Merc.

Fra Skybrands

Til Partner

Danica

Morten Gade

Comm.

Fra Kontrapunkt Group

Til Selvstændig

kommunikationsrådgiver

MortenGade.dk

Rasmus Arlund Yderholm

Merc.

Fra Unilever Danmark

Til Business Controller

TDC

Rasmus Bergmann Jensen

Scient.pol.

Fra Transport- og Bygningsministeriet

Til Forretningskonsulent

E-nettet A/S

Rikke Dybvad

Jura

Fra Gorissen Federspiel

Til Advokat

Lederne

Saskia Lawson-Gern

Merc.

Fra Topdanmark

Til Social Media Specialist

Star Tour

Tania Pedersen

Jura

Fra Styrelsen for Patientsikkerhed

Til Juridisk konsulent

Dansk Tandplejerforening

Thomas Fløkke

Techn.soc.

Fra Haldor Topsøe

Til Akustikkonsulent

Alpha Akustik

Holder køligt overblik på isfabrikken

Gode fødevarer er omdrejningspunktet i cand.merc.int. **Cornelia Kaas'** karriere. Hjemme går hun op i madlavning og er med i Slow Food-bevægelsen. En tilgang, der passer godt til jobbet i Hansens Flødeis.

Af Simon Oxby / Foto Leif Tuxen

For Cornelia Kaas er mindre fødevarevirksomheder blevet en karrierevej. Det startede i Lykkeberg Sild, som producerer marinerede sild. For nylig blev hun ansat som assistent for salgsdirektøren i Hansens Flødeis, hvor 25 medarbejdere producerer is af lokale råvarer.

? Hvorfor interesserer du dig for fødevarer?

"I mit barndomshjem blev der læst kogebøger i sofaen. Siden da har min interesse bredt sig, så mad og fødevarer fylder både på jobbet og privat."

? Hvordan dyrker du den interesse privat?

"Jeg går op i maden derhjemme. Desuden er jeg medlem af græsrodsorganisationen Slow Food. Vi lægger vægt på god, ren og retfærdig mad. I det ligger også en modstand mod industrialiseringen og ensretningen af vores fødevarer. Vi går ind for at bruge og bevare lokalt producerede fødevarer."

? Hvordan fandt du dit nye job?

"Jeg var ni år hos Lykkeberg Sild, men en fusion og en kommende flytning af arbejdspladsen betød, at jeg gik på jobjagt. Jeg tog til fødevaremessen i Herning for at netværke og opsøge udvalgte virksomheder bl.a. Hansens Flødeis. Jeg fik en god snak med deres sælger, og han fik mit CV."

? Hvad kom der ud af det?

"Da jeg ringede ugen efter, havde direktøren overraskende nok læst mit CV. Og han havde et ledigt job, fordi deres kommunikationsmedarbejder havde fået nyt job. Jeg kom til samtale, blev ansat og fik som ønsket en 30-timers stilling. CV'et har jeg set siden – det var godt baglommekrøllet."

? Hvilke opgaver har du?

"Jeg er ansat til at tage mig af hjemmesiden, de sociale medier og være salgssupport for salgsdirektøren. Men grundlæggende handler jobbet om at frigøre direktørens tid, så han kan lave det, der er sjovt og vigtigt, og som ingen andre kan gøre."

? Hvad får chefen ud af én som dig?

"Ud over bogholderen er jeg den eneste på kontoret, så generelt aflaster jeg direktøren administrativt. Men jeg tror især, han oplever, at der er kommet mere struktur på salgsarbejdet. Det er også nødvendigt i mødet med den nye generation af indkøbere i detailhandlen. Når de vil have bonus eller såkaldt kick-back, er virksomheden nødt til at være helt skarp på, om det kan betale sig."

? Hvad har du lært om is?

"At vi ofte spiser isen alt for kold. Den skal temperere i et køleskab en times tid, så den bliver blød uden at smelte – og så smagen træder helt frem." ■

CORNELIA KAAS

- 41 år.
- Cand.merc.int.
- Eksportfremmevoluntør hos det danske generalkonsulat i Zürich 1997-1998.
- Marketingkoordinator hos Ergotel/Plantronics Denmark 2003.
- Management Trainee hos TDC 2003-2005.
- Marketingkoordinator hos TDC Kabel TV 2005-2006.
- Management Assistant/webmaster hos Lykkeberg 2006-2015.
- Management Assistant hos Hansens Flødeis 2016-.





Domstolens blinde øje

Domstole skal være upartiske, men international forskning viser, at dommere kan være påvirket af ubevidste bias. Det problem sætter professor Jesper Ryberg fokus på i sin nye bog. Mød ham på Djøf Forlags stand på BogForum.

Af Jan Aagaard // Foto: Lars Bahl

Kan du give et eksempel på, hvordan dommere bliver påvirket af ubevidste bias?

"Der er lavet meget forskning om, hvordan vi bliver påvirket af helt ubevidste forhold, som kan skabe forskellige former for bias. Canadiske forskere har fx påvist, at forsøgspersoner hurtigere finder tiltalte med meget lidt tillidsvækkende ansigter skyldige i mord i forhold til tiltalte, som har mere tillidsvækkende ansigter. Og tyske forskere har i forsøg med terningekast demonstreret, at tilfældige tal kan influere på dommeres strafudmåling."

Hvad viser forskningen på området samlet set?

"Den viser, at det ikke er tilstrækkeligt, at vi som mennesker gør os umage, fordi en række ubevidste faktorer også spiller ind. Selvom dommerne er veluddannede og erfarne og bestræber sig på at være upartiske, bliver deres vurderinger og afgørelser påvirket af helt ubevidste forhold."

Hvor stor bevidsthed er der blandt danske dommere om problemet?

"Jeg tror ikke, der er så stor bevidsthed om det. Vi har en god dommerstand, som er dygtige og gør sig umage. Men når man har tiltro til, at man gør det ordentligt, er man måske også mere skeptisk over for tanken om, at man bliver påvirket ubevidst. Samtidig er de ikke nødvendigvis opdateret på forskningen inden for dette område."

Hvad kan man gøre for at mindske problemet med bias i retssystemet?

"Der findes mange forskellige typer af bias, og derfor er der ikke ét svar på, hvad man stiller op. For det første skal man være opmærksom på, at disse bias eksisterer, og forsøge at gøre noget ved det. Det vil i nogle tilfælde kunne lade sig gøre, mens det i andre tilfælde vil være svært."

Hvordan kan samarbejde mellem domstole og forskere hjælpe?

"Domstolene kan bruge forsknings-

resultater til at designe retssager således, at påvirkningen fra bias mindskes. Forskningen har fx vist, at det har betydning, om en tiltalt filmes forfra eller fra siden ved videooptagede afhøringer. Den viden kan man inddrage, når man anvender video i forbindelse med retssager."

Hvad vil du gerne opnå med din bog?

"Mit ønske med bogen er at prøve at åbne sindet for, at vi også ubevidst lader os påvirke i retssystemet. Forhåbentlig kan vi sætte nogle mekanismer op til at modarbejde de påvirkninger."

Jesper Ryberg fortæller om 'Domstolens blinde øje' på BogForum søndag den 13. november kl. 15-15.30 på Djøf Forlags stand, C3-021.



Mød Djøf Forlags forfattere på BogForum 2016

BogForum 2016 åbner dørene i Bella Center den 11.-13. november 2016. Besøg Djøf Forlag på stand C3-021, hvor du kan høre en række forfattere fortælle om deres aktuelle udgivelser.

Fredag den 11. november

Kl. 15.30-16.00

Bevar mig vel

Birgitte Possing interviewer Ditlev Tamm med udgangspunkt i bogen 'Kulturarven – og dens retlige beskyttelse'.

Kl. 17.00-18.00

Styring og ledelse i den offentlige sektor

Sætter vi ledelse over styr? Om New Public Leadership, mål og midler i den offentlige sektor til gavn for borgerne.

Lørdag den 12. november

Kl. 11.00-11.30

Træf bedre beslutninger

Undgå at træffe irrationelle beslutninger. Stefan Hermann interviewer Sally Khallash om bogen 'Beslutningsstrategi'.

Kl. 12.00-12.30

Livet i et overvågningssamfund

Med udgangspunkt i den nye persondataforordning taler Peter Blume om liv og privathed i et overvågningssamfund.

Kl. 13.00-14.00

Er det oplagt at tage på arbejde?

Debatpanel: Mettelene Jellinggaard, Alexandra Krautwald, Jesper Karle & Lars Aakerlund.

Kl. 14.00-14.30

Byg en formue på snusfornuft

'Den rationelle investor'. Kurt Kara fortæller, hvordan du kan basere din opsparing og formue på almindelig fornuft.

Kl. 15.00-15.30

I krig med et robust mandat

Ole Kværnø i samtale med Peter Vedel Kessing om de juridiske udfordringer, når Danmark går i krig med et robust mandat.

Søndag den 13. november

Kl. 11.00-11.30

Livet i et overvågningssamfund

Med udgangspunkt i den nye persondataforordning taler Peter Blume om liv og privathed i et overvågningssamfund.

Kl. 12.30-14.00

Kender du de største politiske tænkere?

Vær med, når Peter Nedergaard i samtale med spændende fagfolk går i clinch med nogle af de største politiske tænkere.

Kl. 15.00-15.30

Domstolens blinde øje

Jesper Ryberg om betydningen af ubevidste bias i retssystemet med udgangspunkt i bogen 'Domstolens blinde øje'.

Vind billetter til BogForum

Djøf Forlag trækker lod om 50 billetter til årets bogmesse i Bella Center. Send en mail med navn og adresse til ans@djof.dk inden mandag den 31. oktober kl. 12.00, så deltager du i lodtrækningen om at vinde to billetter. Vinderne får direkte besked.



PENSIONISTFORENINGEN INVITERER

Vær med i et netværk om international økonomi og politik

Er du medlem af Djøfs Pensionistforening, har du nu muligheden for at deltage i et netværk, som handler om international økonomi og politik. I gruppen vil vi debattere relevante emner og ind i mellem invitere eksterne oplægsholdere. Møderne vil ligge på hverdage i tidsrummet 15.00-17.00 fortrinsvis i Djøfs lokaler i Gothersgade, København.

Vil du være med, og har du et emne, du gerne vil debattere, så kontakt en af de tre netværksansvarlige:

- Henrik Schaumburg-Müller, tidl. professor på CBS
hsmcon@gmail.com, tlf. 2616 3807
- Niels-Jørgen Schelde, tidl. ministerråd, Udenrigsministeriet
njschelde@gmail.com, tlf. 2983 8444
- Vagn Jensen, tidl. direktør, Civiløkonomerne/C3
vagn@kochjensen.dk, tlf. 2999 9191.

PENSIONISTFORENINGEN INVITERER

Besøg byretten

Kom med til en rundvisning i byretten i henholdsvis Odense, Aarhus og Aalborg.

Vi indleder arrangementet med en rundvisning i retsbygningen ved den lokale byretspræsident, hvorefter fhv. retspræsident og næstformand i Arbejdsretten Niels Waage fortæller om Arbejdsretten før og nu. Arrangementet afsluttes med et let traktament.

Odense: 14. november kl. 16-19, djoef.dk/odensebyret

Aarhus: 15. november kl. 16-19, djoef.dk/aarhusbyret

Aalborg: 17. november kl. 19-22, djoef.dk/aalborgbyret



Meld dig til en karriereworkshop

På Djøfs karriereworkshops får du fintunet din job-søgningsproces. Det er gratis for medlemmer.

Effektiv jobsøgning

2. november kl. 10-15, København

16. november kl. 10-15, Odense

Din karriere – din fremtid

3. november kl. 17-20, København

9. november kl. 17-20, Aarhus

Introduktion til rekrutteringstest

15. november kl. 9-12, København

Brænd igennem til din jobsamtale

16. november kl. 9.30-15, København

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

Job i fremtidens private erhvervsliv

Brug to timer af din morgen på at blive klogere på det private jobmarked, og hvordan du finder et job her.

Du kan møde tre interessante spillere i erhvervslivet:

- **MobilePay**, som på 36 måneder har fået 3,2 mio. brugere på deres app
- **Labster**, som har udviklet et virtuelt laboratorium til computere og tablets, hvor kundelisten tæller Harvard University og California State University
- **Instituttet for Fremtidsforskning**, der i 46 år har styrket virksomheder i at tage beslutninger i nutiden gennem viden om fremtiden.

De tre virksomheder vil gennem deres oplæg fokusere på:

- Hvilke roller er der til dig i virksomheden?
- Hvordan kan du bidrage til virksomhedens bundlinje?
- Hvilke af dine kompetencer er særligt efterspurgt?

31. oktober kl. 8-10, København

Se mere, og tilmeld dig på djoef.dk/fremtid



Et medlem spørger

Lønforhandling med en overordnet chef

Jeg skal til den årlige lønforhandling, og min daglige chef har ikke det formelle ansvar. I stedet skal jeg lønforhandle med den overordnede chef, som stort set ikke ser mig i det daglige. Hvordan griber jeg det an?

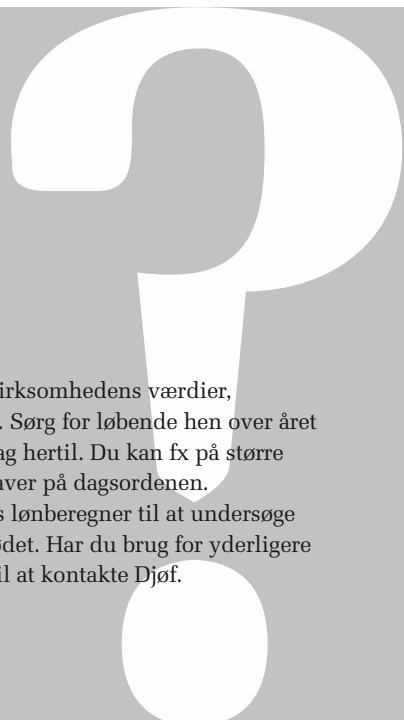
Forbered dig grundigt – ikke kun på, hvordan du gennemfører selve lønforhandlingen, men brug tid på at researche op til forhandlingen. Det kan være en god idé at undersøge, hvornår der bliver lagt lønbudget. Desuden kan du spørge kolleger til råds, der kender den overordnede chef.

Din daglige chef er også vigtig i denne proces. Tag initiativ til et møde, hvor du spørger ind til, hvad der skal til, for at du kan stige i løn, og vær tydelig omkring dine lønforventninger. Sørg for, at din daglige chef får briefet den overordnede chef om dine forventninger og din værdi inden forhandlingen.

Gør opmærksom på dit bidrag

Det er vigtigt, at du kender til virksomhedens værdier, overordnede strategi og retning. Sørg for løbende hen over året at gøre opmærksom på dit bidrag hertil. Du kan fx på større afdelingsmøder sætte dine opgaver på dagsordenen.

Desuden kan du benytte Djøfs lønberegner til at undersøge din markedsværdi forud for mødet. Har du brug for yderligere rådgivning, er du velkommen til at kontakte Djøf.



Djøfs kurser og uddannelser

Du accelerer din læring sammen med andre højtuddannede på Djøfs kurser, når diskussionerne starter på et højt fagligt niveau.



Forstå din organisation bedre

Organisationspsykologiuddannelsen

Få indsigt i det organisationspsykologiske felt, og lær at skabe rammerne for et bedre samarbejde mellem mennesker.

> Opstart 11. januar 2017

HD-fag i Organisation og ledelse

Et solidt teoretisk fundament og cases fra din virksomhed giver dig praktiske metoder til at navigere effektivt i din organisation.

> Opstart 3. februar 2017

Udviklingsrejser for erfarne chefer

Chefen som leder

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

> Opstart 29. november 2016

Offentligt lederskab i forandring

Ambitiøst udviklingsforløb, der styrker din personlige kapacitet som topchef. Lær at finde ro og overskud – også når vilkårene ændrer sig.

> Opstart 29. november 2016

Skarp træning for konsulenter

Rådgiveruddannelsen Professional Advisor

Bliv en professionel rådgiver. Lær at mestre samtalen, få flere strenge at spille på, og skab mere tilfredse kunder eller borgere.

> Opstart 14. december 2016

Fra Business Case til Gevinstrealisering

Ingen resultater uden klare mål. På én intensiv dag får du redskaber til at sikre, at dine mål bliver omsat til reelle gevinster.

> 6. december 2016

Politisk kommunikation og strategi

Bring dit arbejde med politisk kommunikation op på et højere niveau. Lær at håndtere medierne, og påvirk den politiske dagsorden.

> 23. november 2016

Politisk strategi og procestræning

Skarp træning for erfarne lobbyister. Vi finjusterer policyanalysen, trimmer sagsfremstillingen og målretter politikermødet.

> 5. december 2016

Se alle kurser på djoef.dk/kurser

Find dit nye job på Djøfs jobunivers

Ledige stillinger (254)

Administration (52)

Analyse (33)

Finans, forsikring og bank (10)

Forskning og undervisning (10)

HR og personale (10)

IT og web (13)

Jura (51)

Kommunikation og medier (29)

Konsulent og rådgivning (45)

Kultur (4)

Ledelse (56)

Miljø (4)

Politik og samfund (48)

Salg og marketing (10)

Sundhed (6)

Økonomi og regnskab (43)

... se flere jobs og opret din egen jobagent på jobunivers.dk



ADVOJOB
ADVOKATBRANCHENS JOBBØRS

30.000 besøgende hver måned

40 nye jobs hver måned

50 nye CV'er hver måned

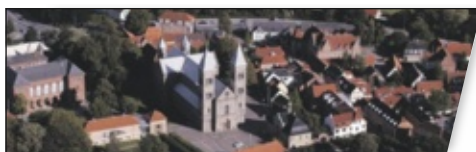
DANSKE ADVOKATER 33 43 70 00 • mail@danskeadvokater.dk



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

HELudvikling
Outplacement siden 1991

4444 0635 • www.hel-udvikling.dk Erik Bernskov



Skarpe jurister/generalister til Nævnenes Hus i Viborg

Natur- og Miljøklagenævnet, som er øverste klagemyndighed inden for plan-, natur- og miljøområdet, flytter til Viborg til den 1. januar 2017.

Vi søger knivskarpe **jurister/generalister**, som brænder for det juridiske håndværk i klagesager og forvaltningsret. Du får ansvar for juridisk behandling og afgørelse af sager inden for et eller flere lovområder. Du vil blive inddraget i komplekse juridiske emner og forventes at medvirke til udvikling af effektive arbejdsgange og gode samarbejdsrelationer.

Ansøgningsfrist den 23. oktober med tiltrædelse 1. december.

Vi tilbyder et inspirerende og dynamisk miljø med dygtige og ambitiøse kollegaer og gode muligheder for faglig og personlig udvikling.

Læs stillingsopslaget på nævnets hjemmeside:
<http://nmkn.dk/om-naevnet/ledige-stillinger>



Leder af studieadministrationen

VUC Aarhus søger en ambitiøs og gerne erfaren leder til skolens studieadministration. Det er en spændende stilling med gode udviklingsmuligheder på en skole med en solid økonomi samt dygtige og engagerede medarbejdere.

Du kan læse mere om stillingen og skolen på vores hjemmeside www.vucaarhus.dk.

Ansøgningsfristen er den 7. november 2016

VUC Aarhus er et af Danmarks største Voksenuddannelsescentre. Skolen har ca. 6500 kursister, svarende til mere end 2000 årskursister og beskæftiger ca. 330 medarbejdere. Skolen er organisatorisk opdelt i tre områder: det gymnasiale område, AVU-området og serviceområdet. Omsætningen er ca. 200 millioner kroner. Skolen sigter bredt med sine uddannelsesstilbud til unge og voksne, men vi har et vedvarende fokus på Aarhus som Vestdanmarks uddannelsescentrum, hvilket påvirker udbuddet af uddannelser.



Miljø- og Fødevareministeriet
Styrelsen for Vand- og Naturforvaltning

Tænder du på rent vand og rig natur?

Hvis du vil være med til at sætte retning og rammer for arbejdet med rent vand og rig natur, så er muligheden her nu, hvor Styrelsen for Vand- og Naturforvaltning søger skarpe kandidater.

Vi har brug for et antal ambitiøse generalister, som brænder for at arbejde med sagsområder der har stor politisk bevågenhed, som trives med puls og tempo, og som har mod på at sætte sig ind i nye opgaver.

Vi tilbyder varig ansættelse i Miljø- og Fødevareministeriet med et karriereløb, hvor du kommer til at prøve kræfter med flere af styrelsens sagsområder. Et job med stærkt fokus på faglig og personlig udvikling. Et job med inspirerende og alsidige arbejdsopgaver på en travl arbejdsplads med aktive og engagerede kollegaer.

Læs mere og søg stillingen på www.svana.dk/job

Ansøgningsfristen udløber den 4. november 2016.

**INSTITUT FOR
MENNESKE
RETTIGHEDER**



INSPIRERENDE FORSKNINGSCHEF

Er du en strategisk og udviklingsorienteret forsker med evne og lyst til at lede, kan du blive vores nye forskningschef.

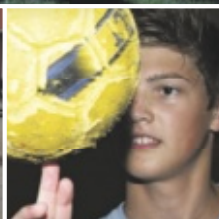
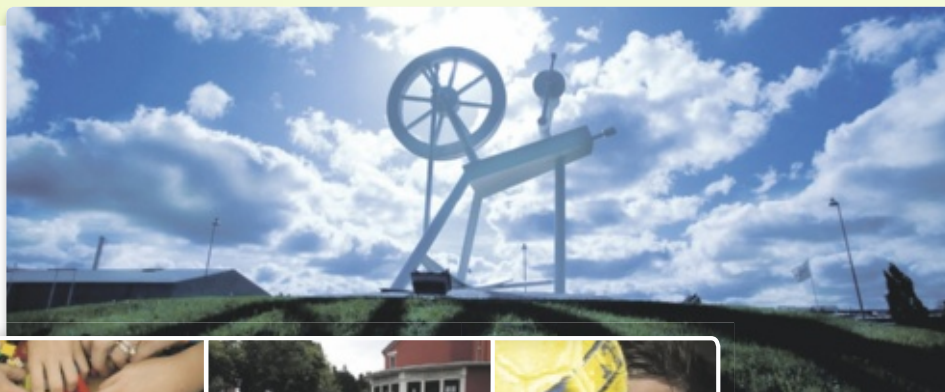
Du skal stå i spidsen for vores forskningsafdeling og inspirere, udvikle og lede afdelingens forskere.

Dine opgaver vil være faglig ledelse og udvikling af forskningen, formidling, personaleledelse og administration. Du kommer bl.a. til at udvikle forskningsprojekter, fundraise, sikre samarbejder på tværs og indgå i instituttets ledergruppe. Du skal bidrage til, at vi kan give kvalificerede svar på aktuelle udfordringer.

Læs mere om stillingen på menneskeret.dk

Ansøgningsfrist 11. november 2016

Institut for Menneskerettigheder fremmer og beskytter menneskerettigheder og ligebehandling i Danmark og internationalt. Vi kæmper for mennesker og deres rettigheder. Vi samarbejder og går i dialog med omverdenen. Vi tager ansvar for at skabe praktiske og varige forbedringer.



DIREKTØR, DER ER MERE TIL KULTUR END TIL REGLER

DIREKTØR FOR BØRN, UNDERVISNING, KULTUR OG FRITID I IKAST-BRANDE KOMMUNE

Ikast-Brande skal være kultursat. En lidt anderledes måde at italesætte, hvad der også er kulturarbejde i danske kommuner, men her giver det fuldstændig mening.

Der er nemlig en dybt forankret kultur, hvor det at arbejde målrettet for – og med – borgere og virksomheder er en rygmarvsreaktion for såvel medarbejdere som politikere. Vores nye direktør skal ikke mindst kunne se sig selv som en naturlig del af det løbende kulturarbejde, der ligger til grund for dette.

Så er der selvfølgelig også en mere "klassisk" måde at beskrive direktøropgaverne på. Strategi 2020, med fokus på, at finde løsninger sammen med virksomhederne, aktive borgere og de lokalsamfund, de er en del af. Implementeringen af en ny Børne- og Ungepolitik, hvor udgangspunktet er at gøre alle børn og unge robuste i respekt for den enkeltes potentiale.

Den igangværende udvikling af en ny kulturpolitik, udrulning af en ny skolestrategi, videreudviklingen af sportskommunen Ikast-Brande. Og meget mere. Vi kan garantere, at du ikke kommer til at kede dig.

Vi håber, at du kommer med evnen til at udfordre os, fordi du er veltænkende ift. den fortsatte udvikling af velfærdssamfundet. Du er en udvikler, men af den type, der finder glæden i det lange seje træk, hvor der er organisatorisk bundklang i de initiativer, der tages. Du er en dygtig leder, der både forstyrrer, stiller krav og understøtter og så har du en ubureaukratisk og ukompliceret natur, der gør, at du er let at arbejde sammen med. Vi synes, at det er en drømmestilling – skriv til os, og fortæl hvad *du* synes.

Stillingen besættes på kontraktvilkår og ansættelse sker efter "Aftale om aflønning af chefer". Årslønnen forventes at ligge på ca. 1.150.000 kr. inklusive tillæg for kontrakt men eksklusiv pensionstillæg.

Yderligere oplysninger

Kan fås hos Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller hos kommunaldirektør Henning Hansen, Ikast-Brande Kommune, tlf. 2027 9777. Læs i øvrigt mere i den uddybende job- og personprofil på www.lundgaard-konsulenterne.dk og på www.ikast-brande.dk

Ansøgning

Ansøgningen sendes via stillingsmodulet på www.lundgaard-konsulenterne.dk så den er modtaget **senest den 11. november 2016 kl. 8.00.**

INDKØBS- OG UDBUDSKONSULENT TIL FIRE FORSYNINGS- SELSKABER PÅ SJÆLLAND

Er du taktisk skarp og har lyst være med til at opbygge et nyt og spændende selskab i forsyningssektoren til gavn for ejerselskaberne og deres kunder?

Og ønsker du et job med et stort ansvar, høj frihedsgrad og bred opgavevariation?

Så er du måske den første medarbejder i det selskab, fire sjællandske forsyningselskaber - Faxe Forsyning, Kalundborg Forsyning, Odsherred Forsyning og Ringsted Forsyning, netop har etableret.

Selskabet hedder "KompetenceCenter Sjælland Aps" og er stiftet bl.a. med det formål at varetage indkøb og udbud for ejerselskaberne.

Se hele opslaget på www.jobunivers.dk



Miljø- og Fødevarerministeriet
Fødearestyrelsen

Dygtig jurist til Fødearestyrelsen i Lystrup

Har du lyst til at blive udfordret i en ambitiøs, forretningsorienteret styrelse? Vil du arbejde med juridisk rådgivning, sagsbehandling og undervisning på fødeareområdet?

Fødearestyrelsen har en ledig stilling som fødearejurist i Juridisk Sektion i Kontrolstyring, med tjenestested i Lystrup ved Aarhus. Du får en varieret og udfordrende arbejdsdag i et godt arbejdsmiljø med høj faglig standard, uformel atmosfære og engagerede kollegaer.

Læs mere og søg stillingen på www.fvm.dk/job

Ansøgningsfristen udløber den **6. november 2016**.

Personalechef til vækstkommune

Brænder du for leder- og medarbejderudvikling? Kan du sætte en personalepolitisk dagsorden og yde rådgivning i forhold til denne? Så er det måske dig, der er vores nye personalechef.

Der er fart på udviklingen i Køge Kommune. Det er spændende – og det stiller krav til organisationens ledere og medarbejdere. Vi søger derfor nu en personalechef, der kan og vil

- sætte en personalepolitisk dagsorden
- arbejde med udvikling af vores vigtigste resurse, nemlig ledere og medarbejdere
- lede en velfungerende personaleafdeling med styr på fagligheden
- rådgive direktion, ledere, tillidsrepræsentanter og MED-organisation

Se mere på www.koege.dk/jobhosos

Ansøgningsfrist mandag den 7. november 2017, kl. 9.

Nyt universitetssygehus, ny jernbane mellem København og Ringsted over Køge og udvidelse af Køge havn. Køge Kommune er en købstad i vækst og regionens nye kraftcenter tæt på København. Vi er en arbejdsplads med et stærkt personalepolitisk grundlag med klare pejlemærker som åbenhed, ordentlighed og faglighed. Vi tager ansvar for vores opgaver og hinanden og udvikler os fagligt og personligt.

Vi arbejder for at flest muligt
er en del af et sundt og
dynamisk arbejdsmarked



Jurist til lovarbejde og ministerbetjening

Har du erfaring med at udarbejde bekendtgørelser og lovforslag? Har du viden om EU-regulering og har du lyst til at arbejde med implementering og anvendelse af EU-regulering i praksis? Så har vi en spændende stilling som specialkonsulent i Arbejdsmiljøfagligt Center.

Dine vigtigste opgaver vil være at udarbejde love- og bekendtgørelser, deltage i regeludvalg med arbejdsmarkedets parter, besvare forvaltningsretlige spørgsmål, udarbejde retningslinjer og varetage ministerbetjening.

Er du jurist og har du erfaring med regelarbejde, så læs mere og søg online på www.at.dk.

Vi skal modtage din ansøgning senest **søndag den 6. november 2016**.



**LILLE
NÆSTVED
SKOLE**

1.800 ELEVER OG 250 MEDARBEJDERE SØGER ADMINISTRATIV LEDER

**Lille Næstved Skole søger en administrativ leder
til vores ledelsesteam pr. 1. januar 2017.**

Den administrative leder har ansvar for den administrative del af skolens drift, og bliver en del af skolens ledelsesteam, som består af i alt 12 ledere: Skoleleder, pædagogisk leder, administrativ leder, SFO-leder, 7 afdelingsledere, serviceleder og en leder af specialområdet. Hertil kommer 5 SFO-afdelingsledere.

Den administrative leder skal – sammen med den øvrige skoleledelse – stå i spidsen for skolens udvikling og drift. Synlig og nærværende ledelse er vigtig, samtidig med at den administrative leder har et anerkendende pædagogisk og menneskeligt udgangspunkt.

Vi søger en administrativ leder der:

- Er skolens "finansminister" og ansvarlig for skolens samlede administration og administrative funktioner
- Er nærmeste leder for de administrative medarbejdere
- Arbejder struktureret, analytisk og er god til at afslutte
- Kan navigere i en politisk styret organisation
- Har gode kommunikative kompetencer og baserer sin ledelse på dialog og selvledelse
- Kan arbejde fleksibelt og være i stand til at yde en ekstra indsats, når opgavernes karakter og aktualitet kræver det
- Styrer skolens interne og eksterne administration til kommunalt niveau, herunder:
 - Budget, regnskab og løbende økonomistyring
 - Diverse analyseopgaver i forlængelse af ovenstående
 - Sikrer korrekt bogføring og bilagsbehandling generelt
 - Personaleadministration for skolens ansatte
 - Tolk og udmønte overenskomster
 - Administrative opgaver ifm. eleverne, herunder bl.a. prøveafvikling etc.

Vi søger en administrativ leder der kompetencemæssigt:

- Brænder for økonomistyring, sagsbehandling og it
- Har analytiske, systematiske, organisatoriske og kreative evner
- Behersker personaleadministration, regnskabs- og økonomifunktioner, økonomiske og administrative redskaber og opgaver i forhold til elever, forældre og personale m.m.
- Kan udvikle og fremlægge økonomiske oversigter til brug for lederteam, medarbejdere og skolebestyrelse
- Har en relevant uddannelsesmæssig baggrund (eksempelvis som lærer, økonom eller lignende) for at kunne arbejde med ovennævnte opgaver
- Har erfaring med og indgående kendskab til ledelse i skoleverdenen – og gerne lederuddannelse som uddannelsesmæssig overbygning

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til skoleleder Torben Møller Nielsen, tlf.: 5588 8000 eller hos konsulent Søren Brøndum, Brøndum & Fliess, tlf. 2278 0391.

Ansættelsesforhold

Stillingen aflønnes i henhold til gældende overenskomst. Stillingen ønskes besat pr. 1. januar 2017. Arbejdsstedet for den administrative leder er på afdeling Herlufsholmvej.

Ansøgningsfrist

Der er ansøgningsfrist 4. november 2016. Første samtalerunde gennemføres 14. november 2016.

Ansøgning

Finder du jobbet interessant kan du søge stillingen her:

www.naestved.dk/Kommunen/Job-Kommunen.aspx. Til ansøgningen bedes vedlagt bevis for relevant uddannelse, CV og gerne referencer fra tidligere relevant beskæftigelse. Du kan læse mere om ansættelsesproces og om stillingen i den udvidede profilbeskrivelse på Lille Næstved Skoles hjemmeside www.lns.nu.

Lille Næstved Skole er en nydannet skole pr. 1. august 2016 – grundet den nye skolestruktur med seks nydannede skoler i Næstved Kommune. Lille Næstved Skole er en skole med ca. 1.800 elever fordelt på seks matrikler: Afdeling Herlufsholmvej, afdeling Karrebækvej, afdeling Fuglebjerget, afdeling Sandved, afdeling Hyllinge og afdeling Karrebæk.

Lille Næstved Skole er en udviklingsorienteret folkeskole med dokumenterede positive faglige resultater. Vi har en engageret forældregruppe og fantastiske børn fra forskellige miljøer. Skolen har 250 topmotiverede medarbejdere – heraf ca. 150 lærere og ca. 70 pædagogiske medarbejdere i SFO'erne – der med de professionelle læringsfællesskaber som fundament sikrer faglig udvikling for alle vore elever.



Leder til biblioteksområdet i Syddjurs Kommune

Kan du styre et af Syddjurs Kommunes kulturlokomotiver frem mod målene i den nyligt besluttede Kulturpolitik 2020? Vil du have en central placering i kulturlivet, og vil du stå i spidsen for 22 medarbejdere, 4 biblioteker og 1 bogbus med et budget på ca. 14. mio. kr.? Og har du en relevant baggrund og kendskab til området, er dette måske jobbet for dig?

Med et fokus på brugernes forventninger til et kulturelt fyrtårn og et moderne, veldrevet og multifunktionelt bibliotek og gennem samarbejde på tværs og et blik for helheder står bibliotekslederen i spidsen for kulturelle samlingspunkter i hele Syddjurs Kommune.

Er du interesseret, kan du læse mere om stillingen på syddjurs.dk og på mercuriurval.dk.



Udbudskonsulenter til Strategi og Udbud

Vi søger to initiativrige udbudskonsulenter til den centrale udbudsfunction i Sønderborg Kommune.

Som udbudskonsulent er din overordnede opgave at være projektleder for en række udbud, hvor du er ansvarlig for samtlige faser i udbudsprocessen.

Målet med udbuddene er at konkurrenceudsætte Sønderborg Kommunes indkøb af varer og tjenesteydelser og indgå indkøbsaftaler, der dækker kommunens behov og understøtter målsætningerne i kommunes Indkøbs- og Udbudsstrategi.

Har du lyst til at blive en del af vores kompetente udbudsteam og har ovenstående vakt din interesse, så læs mere og søg online på www.sonderborgkommune.dk (job hos os)

Ansøgningsfrist er den 11. november 2016

Region Hovedstaden

Sekretariatet i Center for Regional Udvikling søger en økonom med analytisk tæft og politisk forståelse.

Uanset hvilket fagligt område vi beskæftiger os med i Center for Regional Udvikling, har vi fokus på, hvordan vi kan udvikle en grøn og innovativ region med de særlige opgaver, vi har inden for miljø, trafik, erhverv, uddannelse og forskning.

Din profil

Vi forestiller os, at du har en samfundsvidenskabelig uddannelse som cand. polit., cand.oecon., cand.scient.pol. eller en anden relevant akademisk kandidatuddannelse, hvor økonomi er et væsentligt element. Derudover er det en fordel, hvis du har nogle års erfaring fra for eksempel centraladministrationen eller en anden politisk organisation, interesseorganisation eller konsulentbureau.

Du har erfaring med at projektlære store og komplicerede økonomisk analyser og kan levere analyser af høj kvalitet. Dine analyser vil være med til at understøtte den strategiske udvikling af centrets fagområder. Ud over stærke analytiske kompetencer søger vi en profil, som har kendskab til styringsredskaber, og som kan arbejde med centrets porteføljestyling.

Vi tilbyder

Vi tilbyder en stilling, hvor du kommer til at arbejde selvstændigt i et tværfagligt miljø i en dynamisk organisation. Du vil arbejde tæt på centrets direktion og kommer til at sidde centralt i en stor organisation.

Om os

Center for Regional Udvikling er en del af Region Hovedstadens koncerncentre. Vi spiller en central rolle i regionens vision om at blive den grønne og innovative metropol med høj vækst og livskvalitet samt et sammenhængende sundhedsvæsen på internationalt opsniveau.

Løn- og ansættelsesvilkår

Løn- og ansættelsesvilkår er i henhold til overenskomst mellem Region Hovedstaden og relevant faglig organisation. Tiltrædelse per 1. januar 2017. Du bliver ansat i Region Hovedstaden med arbejdssted på Regionsgården i Hille-rød. Stillingen er en fuldtidsstilling.

Yderligere oplysninger

Yderligere oplysninger om stillingen kan fås ved henvendelse til sekretariatschef Mads Young Christensen på tlf. 25 45 03 82 eller til vicedirektør Christian Bruhn Rieper på tlf. 21 77 69 99.

Ansøgningsfrist

Du søger stillingen ved at uploade ansøgning, CV og uddannelsesbevis i vores elektroniske rekrutteringssystem. Ansøgningsfristen er den 25. oktober 2016, kl. 12. Der afholdes samtaler i uge 45 og 46.

Vi ser frem til at modtage din ansøgning!

Læs det fulde opslag her: <https://goo.gl/JqGIOW>



Vi arbejder for at flest muligt er en del af
et sundt og dynamisk arbejdsmarked



Afdelingschef til ledelse og udvikling af Center for Arbejdsliv i departementet

Har du stærke ledelsesmæssige kompetencer og kan du udvikle og drive komplekse opgaver?

Ledelse i et politisk og juridisk spændingsfelt

Du bliver afdelingschef for Center for Arbejdsliv og indgår i ministeriets koncernledelse. Du får ledelsesansvar for 29 medarbejdere, heraf 2 kontorchefer.

Nogle af dine vigtigste opgaver bliver at skabe rammerne for et stærkt fagligt miljø, nytænkning og høj kvalitet i opgaveløsningen inden for

centrets fagområder, som er arbejdsmiljø, arbejdsskader, udenlandsk arbejdskraft og arbejdsret.

Du har en stærk lederprofil og flere års erfaring som leder – gerne fra en politisk ledet organisation. Du har erfaring med at håndtere komplekse juridiske områder og må gerne have kendskab til beskæftigelsesområdet.

Læs mere og søg online på www.bm.dk.

Vi skal modtage din ansøgning senest **torsdag den 3. november 2016 kl. 12.00.**



Vi arbejder for at flest muligt er en del af
et sundt og dynamisk arbejdsmarked



Vicedirektør der kan styrke kobling mellem faglig udvikling, drift og implementering

Har du stærke ledelsesmæssige kompetencer og kan du bidrage til strategisk udvikling og implementering i en stor organisation? Har du lyst til et stort ansvar for koordinering mellem udvikling og drift? Så har vi en spændende nyoprettet stilling som vicedirektør i Arbejdstilsynet.

Som vicedirektør får du til opgave at styrke brobygningen mellem tilsynsvirksomheden og Arbejdsmiljøfagligt Center og understøtte den fortsatte udvikling af driften i tilsynscentrene, at nye opgaver/metoder implementeres og at viden

kommer aktivt i spil i den arbejdsmiljøfaglige udvikling. Ligesom du skal varetage den overordnede ledelse af IT, arbejdsskadeområdet samt offshore og naturgas.

Du har en stærk lederprofil og har ledelseserfaring på såvel driftsmæssigt som strategisk niveau fra en politisk ledet organisation.

Læs mere og søg online på www.at.dk

Vi skal modtage din ansøgning senest **torsdag den 3. november 2016.**



DIGITALISERINGSSTYRELSEN



**Vil du tage ansvar
for bedre it i staten?**

Digitaliseringsstyrelsen arbejder for at professionalisere digitaliseringen af staten – så skatteborgernes penge bruges bedst muligt. Fordi hverdagen er digital.

Vi søger en erfaren kontorchef til Ministeriernes projektkontor, hvor du skal lede ca. 18 medarbejdere. Du vil komme til at stå i spidsen for at træffe vigtige strategiske beslutninger om, hvordan staten fremover skal styre statens store it-projekter og it-systemer. En vigtig opgave er også at sekretariatsbetjene Statens It-projektråd.

Hvem er du?

Vi forventer, at du:

- har ambitioner om at bidrage til en mere effektiv offentlig sektor
- har politisk flair og er god til at skære sager til
- har godt kendskab til offentlige organisationer
- har tung erfaring med digitalisering, styring og it-projekter
- er en erfaren, dygtig personaleleder
- er samarbejdsorienteret og konstruktiv.

Ansøgningsfrist

6. november 2016

Læs mere og søg jobbet på
www.digst.dk/job

SE HELE
OPSLAGET PÅ
AAU.DK

STRATEGISK RÅDGIVER

TIL LEDELSESSEKRETARIAT

I ledelsessekretariatet på vores fælles fakultetskontor søger vi en strategisk rådgiver, som bliver vores nye kollega 1. januar 2017 eller snarest derefter. På fakultetskontoret servicerer vi fra nytår tre fakulteter: Det Ingeniør- og Naturvidenskabelige Fakultet (ENGINEERING), Det Tekniske Fakultet for IT og Design (TECH) og Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet (SUND). Dermed understøtter vi tre dekaner, men du vil blive tilknyttet dekanen for TECH.

Vi søger en kandidat, som har en relevant kandidatuddannelse og en solid erfaring med ledelsesstøtte, strategi og sekretariatsarbejde i en større politisk ledet organisation eller virksomhed.

STILLINGSNUMMER: 864626
ANSØGNINGSFRIST: 2. NOVEMBER 2016

AC-FULDMÆGTIG

TIL LEDELSESSEKRETARIAT

I ledelsessekretariatet på vores fælles fakultetskontor søger vi 1-2 AC-fuldmægtige, som bliver vores nye kollega fra 1. januar 2017 eller senere. På fakultetskontoret servicerer vi fra nytår tre fakulteter: Det Ingeniør- og Naturvidenskabelige Fakultet (ENGINEERING), Det Tekniske Fakultet for IT og Design (TECH) og Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet (SUND). Dermed hjælper vi også tre dekaner. I den ene stilling vil man dog blive særligt tilknyttet dekanen for ENGINEERING.

Vi søger en kandidat, som har en relevant kandidatuddannelse og nogle års erfaring med sekretariatsarbejde eller sagsbehandling i en større politisk ledet organisation eller virksomhed.

STILLINGSNUMMER: 864622
ANSØGNINGSFRIST: 2. NOVEMBER 2016



Administrerende direktør til Djøf

Vil du stå i spidsen for en af Danmarks mest betydningsfulde faglige organisationer? Djøf er en vigtig aktør i samfundsudviklingen og med mange interesser. Du kommer til en veldreven organisation, der har formået at øge både medlemstal og medlemstilfredshed. Vores nuværende administrerende direktør går på pension ultimo april 2017, og derfor søger bestyrelsen nu en efterfølger.

Jobbet

Den nye administrerende direktør skal kunne navigere i en politisk ledet organisation, udvikle nye services til gavn for medlemmerne – og ikke mindst brænde for den fortsatte udvikling af Djøf som en stærk spiller i samfundet.

Du skal

- > Videreføre det store medlemsfokus og fortsat styrke Djøfs brand
- > Udvikle og implementere Djøfs strategi
- > Sikre en effektiv og optimal drevet organisation med tidssvarende medlemservices
- > Skabe den nødvendige udvikling med respekt for den vækst og position, som Djøf har opnået
- > Sikre fortsat økonomisk stabilitet for samtlige forretningsområder, herunder Djøf Forlag
- > Sikre en rigtig god organisation og arbejdsplads med medlemsfokus, medarbejdermotivation og work-life balance
- > Sørge for et godt samarbejde med vores bestyrelse og mellem delbestyrelser
- > Bidrage til politikudvikling
- > Bistå Djøfs bestyrelsesmedlemmer med håndtering af medier og det politiske landskab

Din profil

- > Relevant akademisk uddannelse inden for samfundsvidenskaberne
- > Erfaringer fra en politisk og kompleks ledet organisation
- > Politisk tæt og erfaring med politiske processer, gerne med kendskab til centraladministrationen
- > Medievant og vant til pressehåndtering
- > Erfaringer med at arbejde med flere bundlinjer
- > Forretningsorienteret, bl.a. med sans for at tiltrække flere medlemmer på kort og langt sigt i et arbejdsmarked under forandring
- > Erfaring med at udvikle services

Som leder har du mangeårig erfaring med ledelse af ledere og er værdibaseret, involverende og empatisk. Det er en fordel, hvis du har erfaring med ledelse af vidensmedarbejdere.

Personligt er du visionær og strategisk funderet med blik for helheden. Du er en relationsbygger, har gennemslagskraft og gode kommunikative evner.

Det er en fordel, hvis du har erfaring både fra den offentlige og den private sektor samt netværk i begge sektorer. Desuden er det et plus, hvis du har et internationalt udsyn samt viden om, hvordan organisationer kan forholde sig til den stigende digitalisering på arbejdsmarkedet.

Vi tilbyder

Jobbet giver en enestående platform for at medvirke til at sætte dagsordenen for en af Danmarks største og mest betydningsfulde organisationer. Du får mulighed for at agere i et interessant spændingsfelt og samarbejde med mange bestyrelser og interesser. Som leder får du gode muligheder for selvstændigt at videreudvikle en velfungerende organisation med engagerede medarbejdere.

Vilkår

Løn og pension efter kvalifikationer.

Djøf har tilsluttet sig Charter for mangfoldighed og Charter for flere kvinder i ledelse.

Spørgsmål vedrørende stillingen kan rettes til partner Anne Mette Dissing-Immerkær, Amrop, på mail amd@amrop.dk (tlf. +45 33 14 01 55) eller til Djøfs bestyrelsesformand Lisa Herold Ferbing på tlf. +45 28 78 10 71. Læs mere om Djøf på djoef.dk.

Ansøgning

Ansøgning og CV skal sendes på djoef.dk/admdirektoer. Din ansøgning skal være os i hænde senest den 9. november 2016, kl. 9.00. Der gennemføres samtaler i november-december 2016.

90.000 samfundsvidenskabelige akademikere og studerende har valgt at være medlemmer af Djøf. De arbejder som medarbejdere og ledere i den private og offentlige sektor i både ind- og udland. Som ansat i Djøf sikrer du sammen med engagerede kollegaer de bedste vilkår for, at medlemmerne kan udfolde deres potentiale i både studie- og arbejdsliv. Djøf oplever et stigende medlemstal og høj tilfredshed med vores rådgivning og aktiviteter.



Medarbejdere søges til nyetableret kontor for It-sikkerhed og Databeskyttelse



I disse år sker der en øget digitalisering af samfundet, der også påvirker undervisningssektoren. Derfor har Styrelsen for IT og Læring etableret et særskilt kontor, hvis opgave fremover er at sikre, at elever, forældre, lærere og ledere på børne- og undervisningsområdet kan være trygge ved at bruge vores it-løsninger, og at de data styrelsen har ansvar for, bliver håndteret forsvarligt.

Til Kontor for It-sikkerhed og Databeskyttelse søger vi derfor to nye kollegaer:

Jurist

Du er cand.jur. – gerne med nogle års erfaring.

Der vil bl.a. være tale om følgende opgaveområder:

- Medvirke aktivt til implementeringen af persondataforordningen.
- Håndtering af databehandlafter internt i ministeriet samt i forhold til sektoren og leverandører.
- Sikre en korrekt håndtering af anmeldelser til og henvendelser fra Datatilsynet.
- Besvarelse af konkrete juridiske problemstillinger samt rådgivning og sparring omkring it-sikkerhedsspørgsmål.

Generalist

Du er enten nyuddannet eller har nogle års erfaring med arbejdsgangene i politisk styrede organisationer.

Der vil bl.a. være tale om følgende opgaveområder:

- Sikre systematisk tilgang til udarbejdelse af procedurer og dokumentation for it-sikkerhed og håndtering af data i ministeriet.
- Indgå i et tæt samarbejde med projekt- og produktkontorerne om it-sikkerhed og databeskyttelse i deres opgave løsning.
- Sekretariatsbetjening af styregrupper og udvalg på tværs af ministeriet.
- Udarbejde koncepter og materiale til kampagner om it-sikkerhed internt i ministeriet og eksternt i sektoren.

Ansøgningsfristen for begge stillinger er fredag den 28. oktober kl. 12.
Læs mere om begge stillinger og ansøgningsprocessen på www.stil.dk.

Vi arbejder for at flest muligt er en del af
et sundt og dynamisk arbejdsmarked



Forskningschef til området for muskel- og skeletbesvær

Vil du være med til at sætte retning for forskning blandt højt kompetente videnarbejdere? Så bliv forskningschef hos Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Ledelse og projektstyring

Som forskningschef får du ledelsesansvar for 25 fagligt ambitiøse medarbejdere og du bliver del af en chefgruppe, som har fokus på opsøgende og synlig ledelse.

Nogle af dine vigtigste opgaver bliver i samarbejde med professorer, øvrige forskere og medarbejdere at bidrage til at omsætte forsk-

ningsfaglig viden, så det kan anvendes i praksis, samt at varetage overordnet ledelse og koordinering af komplekse forskningsprojekter, herunder sikring af synergi og resourceallokering.

Du har en stærk lederprofil og gerne flere års erfaring som leder. Du har gode processtyrings-evner, resultatfokus og indsigt i forskning.

Læs mere og søg online på
www.arbejdsmiljoforskning.dk

Vi skal modtage din ansøgning senest **mandag den 31. oktober 2016.**



VIL DU UDVIKLE FREMTIDENS ÆLDREOMRÅDE?

Det får du muligheden for hos konsulentvirksomheden Marselisborg

Opgaverne:

Marselisborgs opgaveportefølje spænder fra kvalitative undersøgelser, registeranalyser, kompetenceudvikling til strategisk rådgivning. I 2017 skal vi bl.a. facilitere:

- Udvikling af kommunernes nuværende rehabiliteringsindsats og kommende demensindsats gennem kompetenceudviklingsforløb, organisationsudvikling, strategiforløb, redskabsudvikling m.m.
- Udmøntning af kommunernes effektiviseringspotentiale. Vi rådgiver om kommunernes håndtering af økonomiske- og organisatoriske udfordringer i visitationen og hjemmeplejen gennem kvantitative og kvalitative analyser.
- Udvikling af de forebyggende hjemmebesøg. I et landsdækkende projekt afdækker vi, hvorfor nogle ældre takker nej til tilbuddet og anbefaler derudfra, hvordan besøgene i højere grad målrettes disse ældre.
- Endelig understøtter vi kommunernes forebyggelsesindsats vedr. ældre og ensomhed. Blandt flere tiltag kompetenceudvikler vi medarbejdere og ledere i hjemmeplejen, på plejecentre og i frivillige og foreninger.

Hvis du vil være en del af Marselisborg:

- Så har du et solidt konsulenthåndværk

Du mestrer at gennemføre workshops, kompetenceudviklingsdage og strategiforløb, men din profil kan også være af mere analytisk karakter. Uanset profil har du flair for at udarbejde redskaber og arbejdsgange, metodebeskrivelser publikationer m.m. Du kommer enten fra konsulentbranchen, eller har konsulenterfaring fra en kommune eller interesseorganisation. Du har en relevant akademisk uddannelsesbaggrund.

- Men du har også grundlæggende sektorfaglig viden om ældreområdet

Du kender Fælles Sprog 2 og 3, VUM, BUM-modellen m.fl., du har kendskab til de kommunale omsorgssystemer, og du har grundlæggende viden om service- og sundhedslovens rammer og muligheder på ældreområdet.

Du skal vælge Marselisborg hvis:

- Du ønsker at blive fagligt og personligt udfordret, og hvis du vil være del af en innovativ og veldrevet rådgivningsvirksomhed, som dokumenteret gør en forskel for slutbrugeren.
- Du har ambitioner for din karriere og ønsker at få lagt en plan for dit videre arbejdsforløb.
- Du trives i en travl hverdag med korte deadlines og kan lide at have mange bolde i luften.
- Du ønsker at være del af et tværfagligt og humoristisk miljø, hvor gode kollegaer med et stort drive og et højt fagligt niveau skaber en uformel atmosfære med kort afstand mellem ledelse og konsulenter.

ANSØGNING

Ansøgning, CV, eksamensbevis og relevante bilag sendes til Jakob Visti Eriksen jve@marselisborg.org med deadline den 7. november kl. 12.00. Der afholdes samtaler i uge 45-46.

Du er velkommen til at kontakte afdelingschef Dorit Wahl-Brink på: 21 73 37 35 eller direktør Jakob Paaske på: 53 38 72 20.

Hvor der handles, der spildes. Men helst så lidt som muligt.



Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

Vand og sæbe kan klare meget skidt. Men rod af finansiel kaliber er typisk sværere at få bugt med.

Som juridisk rådgiver i konkurs og insolvens er det vores opgave, at forstå din virkelighed, perspektivere den i forhold til regler og samfund og realisere den bedst mulige strategi på den mest originale og ordentlige måde.

Godt 400 medarbejdere gør os til et af landets største, private advokathuse med stor erfaring i håndtering af komplicerede sager indenfor insolvensområdet – altid med fokus på fremdrift og forretningsmæssige hensyn. Vores specialister hjælper med at forberede og implementere den bedst mulige handlingsplan, hvad enten den indebærer forhandling, retssagsførelse, inddrivelse, rekonstruktion eller konkurs.

På www.kammeradvokaten.dk/insolvens kan du se, hvad vi kan hjælpe dig med, hvis du har brug for at få gjort rent bord.



Boris Frederiksen
Partner Advokat (H)
Konkurs og Insolvens

Specialister i Danmark