



+ **Karrierekomet skifter spor**
Mie Harder vil være psykoterapeut

+ **Kommunedata 2.0**
Kunstig intelligens skal løse problemer i København

Forskning
Robotter tager det kedelige arbejde

+ **Værn mod skandaler**
Bureaukrati-bashing åbner muligheder for fejl

TEMA

HAR DU STYR PÅ DIN TID?

Smartphones har udbredt **det grænseløse arbejde**, så vi kan arbejde alle steder og hele tiden. Det giver enorm fleksibilitet. Men det stiller også krav, når du skal balancere arbejdsliv og fritid.



Ambitiøs lederudvikling for ambitiøse ledere

Med et lederkursus fra Djøf får du et fagligt og personligt kompetenceløft, der gør dig til en endnu bedre leder, uanset om du er ny eller erfaren leder, og uanset dit lederniveau.

Udvalgte kurser

3.
dec.

Dit personlige lederskab

Lær at bruge dit vigtigste ledelsesredskab: din personlighed.

21.
jan.

Den nye leder

Få et stærkt fundament til at komme godt fra start i din nye lederrolle.

19.
feb.

Diplomuddannelsen i ledelse

Styrk dit lederskab på en fleksibel lederuddannelse på bachelorniveau.

15.
marts

Digital ledelse

Lær at lykkes med digitalisering og digital ledelse.

General Counsel Uddannelsen

Fra juridisk specialist til strategisk sparringspartner

”Bech-Bruuns General Counsel Uddannelse har været det mest inspirerende kursusforløb, som jeg har deltaget i længe. Uddannelsens opbygning og forløb passer perfekt ind i en hektisk hverdag. Uddannelsens mix med internationale og nationale undervisere og seneste trends for GCs har fungeret godt og været medvirkende faktor for et højt udbytte.”

Skal du have en plads på holdet? Så sæt kryds i kalenderen:

Modul 1: Strategisk værdiskabelse
6. og 7. marts 2019

Modul 2: Det strategiske lederskab
3. og 4. april 2019

Modul 3: Eksekvering af strategi
8. maj 2019

Modul 4: Strategisk kommunikation
11. juni 2019

Modul 5: Executive coaching
August-september 2019, efter aftale

INDHOLD

44

”Problemet er, at vi trækker fronterne hårdt op på bekostning af nuancerne.”

PORTRÆT: PH.D., POLITIKER - OG SNART PSYKOTERAPEUT

Mie Harder var ph.d. i ledelse fra CBS, rådmand på Frederiksberg og kendt debattør, før hun fyldte 30. Men så skiftede hun spor, fordi hun gerne vil leve livet langsommere.

14

MODERNE TIDER

Vi var ikke engang en halv dag inde i det årlige trivselsseminar, og HR havde allerede overgået sig selv...



MIN KARRIERE



16 Chef på deltid nøjes med 32 timer

Signe Lund Christensen blev lige efter sin anden barselsorlov forfremmet til kommunikationschef i en organisation – og til sin egen overraskelse – på deltid med 32 timer pr. uge.

ARBEJDSLIV

TEMA: DET GRÆNSELØSE ARBEJDE

18 Har du styr på din tid?

Den moderne vidensarbejder kan arbejde alle vegne og hele tiden.

22 Eksperimentet: En dag inden i Signe Freeses mobiltelefon

26 ”I første uge af ferien til Italien ringede arbejdet hver dag. Det var fedt”

28 ”Jeg får energi til arbejdsdagen ved at holde fri fra den”

30 Hvad kan du gøre for at få styr på din tid?



32 Hamborg er et hit

Der er gode jobmuligheder for danskere i Hamborg – hvis de ellers kan vænne sig til sproget og kulturen på arbejdspladsen. Mød tre danskere, som bor fast i Hamborg, og hør om deres erfaringer.

STUDIELIV

38 Nyuddannede ikke godt nok klædt på

Mange dimittender føler sig ikke tilstrækkeligt rustet til at træde ud på arbejdsmarkedet.

60

”Problemet er, at mindre administration pr. definition betegnes som godt i stedet for fx at bestræbe sig på at få bedre administration.”



Thomas Lopdrup-Hjorth
adjunkt, CBS

SAMFUND

50 Kunstig intelligens i praksis

Algoritmer skal løse lavpraktiske problemer, når København går i gang med at bruge kunstig intelligens. Borgerne kan se frem til, at de lettere kan finde en parkeringsplads.



38

Nyuddannede føler sig ikke klædt på



NY VIDEN

54 Robotter skal give større jobglæde

Giver ny teknologi os bedre og mere interessante arbejdsopgaver? Og hvad med jobsikkerhed, når robotterne måske tager over? Lektor Jacob Rubæk Holm fra Aalborg Universitet gør os klogere i månedens forskerinterview.

DE FASTE

- 06 Djøf mener
- 07 Nyt & Noter
- 36 Gadgets & Apps
- 58 Bøger
- 64 Nyt job
- 66 Dit Djøf
- 69 Efteruddannelsen
- 70 Brevkasse
- 72 Boliger



Internationale studerende giver nye perspektiver

Af **Christian Nør Larsen**, formand for Djøf Studerende

Danmark er et dejligt land. Vi er også en åben økonomi. Og så har vi i høj grad brug for viden, for at Danmark kan stå distancen på fremtidens digitaliserede og globaliserede markeder.

Det tror jeg egentlig, at vi er mange, der mener. Også langt inde i regeringen.

Derfor har jeg det meget stramt med de politiske forslag om at sænke grænsebom-mene, så færre internationale studerende kan læse her hos os.

Når vores politikere mener, at internationale studerende ikke bidrager til det danske samfund, vidner det både om ringe indsigt i, hvad der skaber et godt studiemiljø, og om manglende erkendelse af et arbejdsmarked, der bliver mere og mere internationalt.

Vi har gavn af at få nye perspektiver ind i vores uddannelser. Det beriger diskussionerne og gør, at vi som studerende i højere grad tænker ud af boksen og ind i en international kontekst.

Danmark og danske virksomheder må og skal ikke lukke sig om sig selv, men skal tage aktiv del i verden omkring os.

Vores uddannelser vil derfor miste noget af deres særkende, hvis den praksis vores fag orienterer sig mod, er begrænset af de danske grænser. Dermed vil fx studerende med iværksætterdrømme ikke få det indblik i det potentielle marked, den kinesiske eller sydeuropæiske medstude-

rende kender som sin egen bukselomme. Ligeledes vil hende med drømmen om den internationale karriere heller ikke få etableret det internationale netværk, der kan gøre drømmen flyvefærdig.

Analysen viser tydeligt, at de internationale studerende er en rigtig god forretning for Danmark efter endt uddannelse. Når alle udgifter til SU og undervisning mv. er trukket fra, er overskuddet over 300.000 kr. pr. studerende.

Selvfølgelig skal Danmark, virksomhederne og universiteterne lægge sig i selen for, at de internationale studerende også vælger at bosætte sig og arbejde i Danmark efter endt uddannelse. Der har vi alle et medansvar.

Men vi skal også huske hinanden på, at internationale studerende er en gevinst, allerede mens de går på studiet. De udvider vores horisont og forståelse for et mere og mere internationalt arbejdsmarked.

Det er til gavn for Danmark. Derfor vil jeg også klart opfordre partierne på Christiansborg til at lægge planerne om at begrænse internationale studerende tilbage i skuffen.

Lad os i stedet satse på internationalt udsyn. ◀



Djøfbladet er et magasin for medlemmer af Djøf.

42. årgang

ISSN 0107-6981
ISSN 1903-1432 (elektronisk version)

Kontakt

Djøfbladet
www.djoefbladet.dk
Gothersgade 133
1123 København K
Tlf. 33 95 97 00
djoefbladet@djoef.dk

Abonnementspris 1.020 kr. excl. moms.
Gratis for medlemmer af Djøf.

Redaktion

Chefredaktør Linda Overgaard (ansvarsh.)
lio@djoef.dk, 33 95 97 83

Redaktionschef Mads Bang
mbg@djoef.dk, 33 95 98 43

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

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

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

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

Journalistpraktikant
Stefan Nygaard
snh@djoef.dk, 33 95 97 87

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

Debat

Indlæg til siden med læserbreve bedes sendt til bladet@djoef.dk senest 14 dage før udgivelsesdato. Redaktionen forbeholder sig ret til at forkorte indsendte læserbreve. Mere om retningslinjer for læserbreve og debat på djoefbladet.dk/debatregler.

Citat

Artikler i Djøfbladet kan citeres med kildeangivelse, jvf ophavsretslovens bestemmelser om citatret.

Næste nummer

Udkommer: 10.11.2018
I 2018 udgives 11 numre af Djøfbladet.
Annonce-deadlines:
www.dgmedia.dk/djoef

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/djoef



Oplag 90.190

Forside Illustration Helena Davidsson Neppelberg
Design WAYPoint
Tryk Stibo



Djøfbladet er trykt på papir fra bæredygtigt skovbrug, og bladet er trykt i Danmark på et ISO 14001 miljøcertificeret trykkeri.



Hanne Fugl Eskjær
Formand for
Offentlige Chefer i Djøf



Mathias Dahlerup Krarup
Formand for
Djøf Advokat



Henning Thiesen
Formand for
Djøf



Henrik Funder
Formand for
Djøf Privat



Sara Gundelach Vergo
Formand for
Djøf Offentlig



Ninna Würtzen
Formand for
Djøs Pensionistforening

54%

af togpendlere bruger deres rejsetid på arbejdsrelaterede mails. Det viser et britisk studie. /tsa

Prisstigning:

Advokater vil af med Karnov

Brancheorganisationen Danske Advokater overvejer at lave et alternativ til den juridiske opslagsservice Karnov. Organisationen mener blandt andet, at Karnovs priser er for høje. Ifølge Danske Advokater steg priserne med 150 procent eller mere fra 2015 til 2016. /mam

Kilde: Danske Advokaters beretning fra 2018

Ny prodekan på CBS:

Professor skal skaffe ekstra finansiering

Nanna Mik-Meyer er ny prodekan for forskning på CBS med særligt fokus på ekstern finansiering, samtidig med at hun fortsætter som professor (MSO) på Institut for Organisation. Hun skal nu hente ekstra midler, som kan bruges i den strategiske udvikling af CBS' forskning, og derfor skal Nanna Mik-Meyer skabe relationer til eksterne bevillingsgivere samt yde rådgivning til dem, der søger om bevillinger til forskning. Hendes akademiske bedrifter og erfaring fra Danmarks Frie Forskningsråd fremhæves som meget værdifulde i forhold til opgaven. I øvrigt er hun uddannet antropolog og har en ph.d. i sociologi. /lio



Foto: Thomas Sjørup Ritzau Scanpix

Udflytning:

Kun fire rykker med DØRS til Horsens

Efterårets vismandsrapport er forsinket to måneder. De Økonomiske Råds sekretariats direktør, John Smidt, kan ikke afvise, at sekretariatets produktion bliver påvirket frem til 2020 og måske endda længere. Nu søger han nye økonomer til Horsens på livet løs.

Af de oprindelige 29 økonomer i De Økonomiske Råds sekretariat (DØRS) har fire sagt ja til at flytte med, når arbejdspladsen ved årsskiftet rykker til Horsens.

Det var facit, da DØRS-medarbejderne skulle give endelig besked om ja eller nej til at følge med til Østjylland.

Dertil kommer et par stykker, som har sagt ja til et 'dobbelt ansættelsesbrev', hvor de både skal arbejde i København og Horsens. Det er dog en midlertidig foranstaltning for at mildne overgangsproblemerne. Hvis medarbejdere med 'dobbelt

ansættelsesbrev' siger op, bliver stillingerne slået op i Horsens.

Sekretariatets direktør, John Smidt, vidste godt, at to af hans medarbejdere ville flytte med til Horsens.

"Så det er da positivt, at vi nu har fået to mere med. Og også, at det er lykkedes at få nogle stykker til at sige ja til besværet med at arbejde to steder i hver sin ende af landet. Det viser, at folk er glade for at arbejde her." /ebn

Læs mere på djofbladet.dk



Foto: Rainer Fuhrmann/Shutterstock

Sort magi:

Forskning: Helende at torturere voodoo-dukke af din chef

Hvis man har en lidt irriterende chef, kan det være nyttigt at læse grundigt efter. For et nyt prisvindende forskningsprojekt har undersøgt, om det har en positiv effekt, hvis man giver igen, når ens chef er ondskabsfuld. Det kan være, at chefen har været grov, omtalt én negativt eller forsømt at anerkende ens hårde arbejde.

Man skal dog ikke give igen i klassisk forstand. I stedet skal man benytte sig af en voodoo-dukke. Forskerne har lavet to forsøg, hvor de i begge har bedt forsøgspersoner om at huske på en episode, hvor en chef har udvist undertrykkende adfærd. Dernæst blev de guidet ind på en hjemmeside med en online voodoo-dukke. Over dukken skulle de skrive chefens initialer, og dernæst blev de bedt om eksempelvis at brænde, stikke og dolke dukken i det næste minut.

Kontrolgruppen blev bedt om at kalde voodoo-dukken 'Nobody' og kunne kun bevæge cursoren over dukken i et minut uden at interagere med den.

I en efterfølgende skriftlig test gav de, der ikke havde fået lov til at bruge voodoo-dukken, i langt højere grad udtryk for følelser af uretfærdighed, mens den anden gruppe havde fået chefens dårlige opførsel ud af systemet.

Voodoo-undersøgelsen har netop vundet en såkaldt Ig Nobelpris. Prisen er en slags parodi på Nobelprisen, der tager udgangspunkt i seriøs forskning, men som først og fremmest forsøger at få folk til at le – og dernæst tænke. Voodoo-projektet vandt den økonomiske pris, der sidste år blev vundet af en gruppe forskere, der viste, at nærkontakt med en krokodille øger ens vilje til at gamble. /snh

Rustur:

Introforløb: Kun én enkelt episode på fire universiteter

Blowjob-lege og strip, grænseoverskridende ritualer og grisekød i underbukserne. Ikke alle introarrangementer og rusture på landets højere læresteder har høstet heldig omtale de seneste år. Mange steder er der også blevet strammet op på reglerne. Hvordan er det så gået i år, når de nystartede studerende skulle møde hinanden og universitetet for første gang? Studieforsker på CBS Rie Snekkerup fortæller, at CBS ikke har modtaget nogen klager fra de studerende på de nyligt overståede introture. Hun understreger dog, at evalueringerne fra turene ikke er færdige i skrivende stund. Derfor kan hun ikke udelukke, at det er sket ting, som hun endnu ikke har hørt om. Hendes klare fornemmelse er, at kulturen omkring alkohol og grænseoverskridende adfærd under introforløbene har ændret sig til det bedre. På RUC har der dog været en enkelt episode i forbindelsen med en fest, fortæller universitetsdirektør Peter Lauritsen uden at ville gå i yderligere detaljer med episoden. Hverken på SDU eller Aarhus BSS har man fået klager eller hørt om episoder, hvor universitetet har måttet træde til. /mam

DET ER IKKE MIT BORD



... jeg arbejder her bare

Konkurrenceloven gælder også dig

Du kan bringe din arbejdsplads i vanskeligheder, hvis ikke du kender konkurrencereglerne.

Du skal især være opmærksom, hvis du har kontakt til konkurrenter.

Konkurrencereglerne er relevante for både ledere og medarbejdere.

Effektiv konkurrence gavner samfundet

Effektiv konkurrence kan give forbrugerne et større udbud af varer, bedre kvalitet og mere konkurrencedygtige priser. Reglerne i konkurrenceloven gavner ikke kun din forretning, men også din branche, dine kunder og hele samfundet.

Top 20:

Disse studier giver højest løn

Studier, der kræver forstand på tal, giver de højeste lønninger. Det er konklusionen på overblikket over de djøf-uddannelser, der giver den højeste løn. Det er dog ikke sikkert, at listen er den bedste at lade sig guide af til ens studievalg. For de fleste er studier, der kræver stor indsigt i tal, regnskab og statistik.

Det er dog heller ikke sikkert, at løn betyder alverden for kommende djøfere. For mange er løn nemlig ikke det væsentligste, fortæller seniorforsker ved VIVE, Jens-Peter Thomsen: "Jeg tror, at en stor gruppe vil være rimelig immune over for de forskellige

nudging-forsøg. Det er typisk dem, hvor uddannelse er tæt knyttet til deres identitet," siger han.

Djøfbladet gennemgik også listen sidste år, og der er ingen udskiftning i toppen. Forsikringsmatematik er fortsat den djøf-uddannelse, der giver den højeste løn og startløn. Lønnen er udregnet som medianindkomst uden pension – og listen kræver at uddannelsen har eksisteret i mindst 10 år. /snh

Kilde: Uddannelseszoom, Uddannelses- og Forskningsministeriet

Uddannelse	Startløn	Løn efter 10 år
Forsikringsmatematik, KU	42.600	68.900
Revisorkandidat, CBS	41.400	58.900
Business Administration and Information Systems, CBS	34.700	55.800
Økonomi, AAU	29.750	54.100
Erhvervsøkonomi og matematik	36.300	53.700
Revisorkandidat, SDU (Kolding)	39.100	52.600
Økonomi, KU	34.500	52.100
Økonomi, AU	33.200	51.100
Erhvervsøkonomi og erhvervsjura, CBS	33.300	50.450
Erhvervsøkonomi, CBS	34.700	50.100
Erhvervsøkonomi cand.merc, AU (Aarhus)	32.600	48.300
Erhvervsøkonomi cand. soc, AU	32.500	47.700
Revisorkandidat, AU	33.500	47.500
Samfunds-fag, KU	31.500	46.900
Statskundskab, KU	31.300	46.900
Erhvervsøkonomi, SDU (Kolding)	31.100	46.850
Jura, AU	30.700	46.800
Jura, KU	32.400	46.500
Erhvervsøkonomi og filosofi	31.700	46.400
Revisorkandidat, AAU	32.900	46.200

Balance:

Mange kolleger af modsat køn øger risikoen for skilsmisse

Et nyt studie har fulgt alle danske par, som blev gift og havde job mellem 1981 og 2002. Studiet viser blandt andet, at et job i en sektor med et flertal af kolleger af det modsatte køn øger din risiko for skilsmisse. /mam

Kilde: Videnskab.dk



Ventil:

Slotsholmen får sin første whistleblowerordning

Slotsholmen får sin første whistleblower-ordning. Det sker i starten af 2019, hvor Justitsministeriet som led i en større opfølgning på Tibetsagen etablerer en whistleblowerordning for ikke bare politiet, men hele Justitsministeriets ministerområde, også departementet.

Når ordningen skal skrues nærmere sammen, bliver de relevante forbund og organisationer ifølge Justitsministeriet inddraget. /ebn

Foto: Dennis Lehmann/Ritzau Scanpix

Løn:

Kvinder bliver ikke belønnet for bløde kompetencer

Er du et varmt og empatisk menneske? Det er selvfølgelig godt for dine kolleger – men er du mand, kan dine 'bløde' kompetencer også påvirke din løn positivt, viser ny svensk forskning. Er du kvinde, giver empatien derimod ikke mere i lønningsposen. /tsa



”Efter Danske Bank-skandalen har jeg besluttet mig for at stemme på en cand.polit. eller cand.oecon. ved næste valg. Hvis jeg altså kan finde en på stemmesedlen.

Cand.scient.pol. Noa Redington, kommentator og tidligere særlig rådgiver for Helle Thorning-Schmidt, i Politiken.

Masterclass

Lær at skabe adfærdsforandring i praksis

Operate og Altinget tilbyder nu Danmarks første målrettede masterclass specifikt henvendt til den offentlige sektor.

Er du beslutningstager i en offentlig organisation?

Så er dette din mulighed for at opruste jeres kapacitet og bringe adfærdsforandring ind i værktøjskassen.

Er du ansvarlig for fx borger- og virksomhedsrettede projekter i et ministerium, styrelse eller en kommune?

Så er dette din mulighed for at klæde dig selv på til at udvikle, lede og kvalitetssikre projekter med adfærdsforandring – internt og eksternt.

Hvad er adfærdsforandring?

Adfærdsforandring og "nudging" tilbyder et helt nyt sæt af værktøjer til den offentlige sektor. Adfærdsforandring er nøglen til at reducere antallet af udeblivelser fra lægen, øge indbetalingen af restskat, sikre en bedre affaldssortering, og mange andre konkrete resultater fra forskellige lande.

Innovationsminister Sophie Løhde peger i regeringens sammenhængsreform på adfærdsindsigter som en del af løsningen for en tidssvarende offentlig sektor.

Offentlige aktører som Sikkerhedsstyrelsen, Arbejdstilsynet og Miljøstyrelsen har anvendt tilgangen. Med dette tilbud kan I nu blive klædt på til at tage de nye værktøjer ombord.

Opstart på nye hold 1. november 2018 (få pladser) og igen i marts 2019.

Mere information

Du kan læse mere om masterclassen hos Altinget. Her kan du også bede om at blive ringet op for mere information. Besøg hjemmesiden **Altinget.dk/arena/kursus/adfaerdsforandring**

Du er også velkommen til at kontakte:

Magnus Lorenz – Altinget

Telefon: 6040 7682

E-mail: magnus@altinget.dk

Torben Clausen – Operate

Telefon: 3816 8090

E-mail: tc@operate.dk

KLIP FRA DE SOCIALE MEDIER

Tak til Djøf Grønland for et spændende formandskab - og god arbejdslyst til den nye formand! #djof #djofgl #glpol #djof @MiraKleist

Den menneskelige faktor kommer forhåbentlig mere i fokus med udviklingen. Den er svær at automatisere @Claus Beck Schmidt

Tøhø. Folk uden indsigt i et emne mener, at de er bedre egnede end dem med indsigt. Altid. Fordi. DJØF er et kartel med en supersej og vedholdende fortælling om, at de er bedre end ALLE andre til ALT, uanset graden af uvidenhed. Genial italesættelse, som man siger :-))) (red.: kommentar til debatindlæg fra Djøf og Dansk Erhverv)

– Mogens Nørgaard, CEO, CIMA Technologies @mnorgaard

Til prisuddeling hos #CBSStartUp som @djof står bag, støttet af #DSEB. 7 start ups præsenterer - tjek det ud, hvis du vil på scenen næste år! Åben for alle!

– Lisbeth Storm Henriksen, tænketanken DEA @StormLisbeth

Replying to @MagisterRavn

Det er den slags vi betaler DJØF'erne i København for at tage sig af. Selvom de helt sikkert er flinke, så ved vi ikke rigtigt, hvad vi skulle stille op med alle de sociologer, filologer og den slags herovre.

– Lars Skou Nielsen, Aalborg @Larsskou

TOP 5 PÅ DJØFBLADET.DK

1. Indret dig

Produktivitet og indretning af arbejdspladsen går hånd i hånd. Stillezoner og privatliv er nøglen til at være produktiv, lyder to af konklusionerne i et svensk feltstudie.

De mest læste historier

- 1 Sådan bliver du produktiv på jobbet
- 2 Disse 20 djøf-uddannelser giver højest løn
- 3 Dine sociale kompetencer er afgørende
- 4 Verden går slet ikke så hurtigt, som vi tror
- 5 Sådan holder du dampen oppe efter klokken 15

Periode: 03.09.2018 til 01.10.2018



Opdelt uddannelse: Krav på kandidatplads

De studerende skal have krav på en kandidatplads på deres studie, også hvis de vil ud og arbejde efter bacheloren. Det er et af hovedbudskaberne i et udspil, som uddannelses- og forskningsminister Tommy Ahlers (V) har fremlagt.

Foto: Kim Vackjær/Uddannelses- og Forskningsministeriet

Kommentar fra nettet: FOR FÅ FASTANSÆTTES

Når 64 pct. blev fastansatte blev 36 pct. ikke fastansat, hvilket er en høj andel. Og langt fra de ønsker, som kom frem under "Sådan fik de jobbet"-undersøgelsen.

Forholdsvis mange ansættes således fortsat på atypiske og utyge vilkår.

Utænkeligt i min tid og burde være noget DJØF skal handle på i stedet for at stille sig tilfreds med en lille forbedring grundet lidt bedre økonomiske konjunkturer.

Kim Paulsen kommenterer artikel om at flere bliver fastansatte i deres første job.

25.000

kroner. Så meget skal Justitsministeriet betale i erstatning til en advokat, efter ministeriet har henvist til advokatens alder i jobafslag.

/tsa

4

danske universiteter er i top 200 på den anerkendte rangliste Times Higher Education. KU, AU og DTU er rangeret lavere end tidligere år, mens Aalborg Universitet er ny i top 200.

/mbg

Studiejob:

Stort fokus på CV-pleje i studietiden

Otte ud af ti af de nyuddannede djøfere har haft studierelevant arbejde i studietiden, og mere end hver anden har lavet frivilligt arbejde, viser ny Djøf-undersøgelse.

Og cirka to tredjedele af dem, der har haft studierelevant arbejde har haft mere end ét job.

Mere end hver tredje har også været på udveksling i udlandet, og hver anden har været i praktik enten i Danmark eller udlandet. /tsa

Advokatformand:

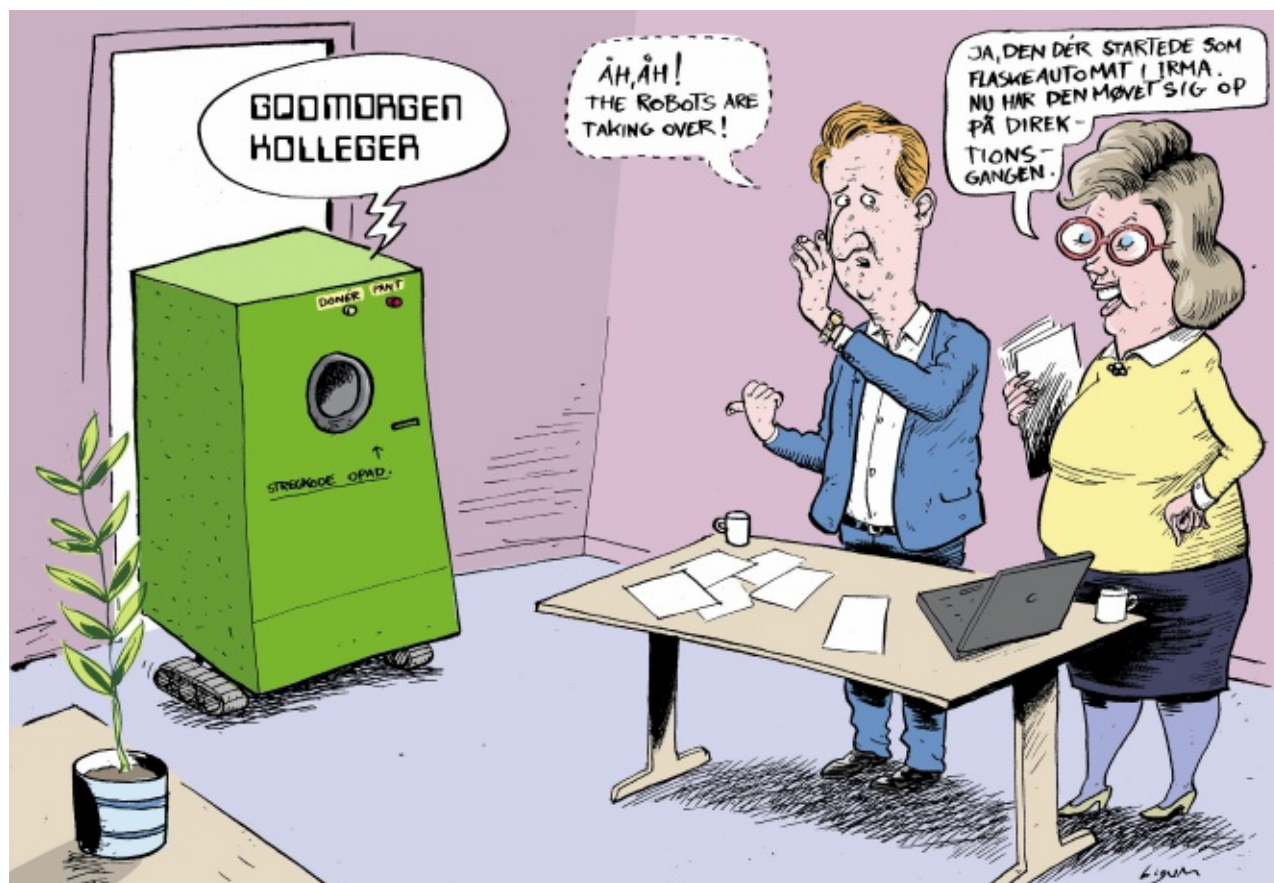
Ny førstemand fra Kromann Reumert

Jørgen Kjergaard Madsen er valgt som ny formand for brancheorganisationen Danske Advokater. Som partner i advokatfirmaet Kromann Reumert i København beskæftiger han sig bl.a. med selskabs-, børs- og aktionærforhold. Han er cand.jur. fra Aarhus Universitet og har en HD i finansiering og kreditvæsen samt en MCJ/LLM fra New York University og advokatbestalling i New York. Advokaternes nye førstemand afløser Lotte Eskesen, som er partner i Gorrisen Federspiels afdeling i Aarhus og har været formand for Danske Advokater i to år. /no



Apropos

Ifølge **professor Philipp Schröder** går robotiseringen ikke så hurtigt, som mange frygter.



Claus Bigum

MODERNE TIDER

Ind til kernen

Af Per Helge Sørensen

”S

kal jeg læse det højt?”
Fyren fra it stirrede uroligt ned mod papkortet i sin hånd.

For enden af bordet nikkede facilitatoren oppe fra HR entusiastisk.

Jeg mærkede mine tæer krumme i skoene, mens den stakkels it-mand gik i gang:

”Du oplever,” læste han tøvende, ”at en af dine kolleger har taget det sidste kaffe uden at sætte nyt over. Hvad gør du?”

Han kiggede spørgende rundt på de andre medlemmer af ”blåt hold,” mens jeg på min plads i ”rødt hold” forsøgte at lade være med at vende øjne. Vi var ikke engang en halv dag inde i det årlige trivselsseminar, og HR havde allerede overgået sig selv:

Ikke alene havde de tvunget os til at sidde halvanden time og høre en teflonbelagt ledelsesguru snakke om at ”forankre sin forandring,” med initiativer, der ”nytter og flytter,” og trehundrede andre managementflosker, som jo for helvede ikke forvandler ”idioti til filosofi,” bare fordi de ”kommer i stimer og rimer.”

Nu skulle vi så åbenbart bruge resten af dagen på at ”blive nysgerrige på kerneopgavens fire dimensioner” ved at spille ”kerneopgavespillet”: En slags HR-sorteper som startede med, at blåt hold læste et kort op og ”drøftede dilemmaet,” mens rødt hold lyttede ”nysgerrigt, ærligt

og reflekterende.” Hvorefter rødt hold ”berigede” de ting, blåt hold havde sagt ”med nye vinkler og perspektiver.” Indtil vi til sidst ”reflekterede over de refleksioner,” der var kommet frem og skrev de mulige ”handle-aktioner” ned på en post-it.

Jeg bandede indvendigt, mens de to hold reflekterede. Man skulle ikke have været til mange HR-seminarer for at vide, at kerneopgavespillet var et spil, hvor man – selvom man passerede start – ikke indkasserede sin tabte arbejdstid.

”Måske kunne du læse den næste?” foreslog HR-facilitatoren, da vi kort efter havde løst det første dilemma med handle-aktionen: ”Snakke med sin kollega.”

”*Var der da ingen grænser for hvor meget man skulle hykle på en moderne arbejdsplads?*”

Jeg tog kortet fra bunken, mens jeg formanede mig selv at holde facaden. Det nyttede jo ikke at lave en scene.

”En kollega sætter dig i en situation,” læste jeg langsomt. ”Hvor du skal udføre en opgave, du ikke synes giver mening. Hvad gør du?”

Jeg kiggede vantro på kortet. Det kunne jo ikke være sandt. Var der da ingen grænser for, hvor meget man skulle hykle på en moderne arbejdsplads?

”Vil du selv give et bud,” opfordrede facilitatoren. ”Hvis det er en situation, du kan genkende?”

Jeg skævede op mod hende, mens jeg et kort øjeblik vaklede mellem handle-aktionerne ”at smide et kerneopgavespil efter en HR-medarbejder” eller ”at skyde mig en kugle for panden.”

”Og du skal ikke være bange for, at det bliver flyvsk,” beroligede hun. ”Kerneopgaven er ikke en definition. Det er en refleksion.”

Så tog jeg mig sammen og tvang et reflekterende smil

frem på ansigtet:

”Jeg tror, jeg ville vælge at snakke med min kollega.” ◀

Per Helge Sørensen er komiker, forfatter og har tidligere været embedsmand i Forskningsministeriet og Danmarks Radio. Siden 2013 har han især optrådt med den komiske trilogi 'Djæv med løg(n)'. Han er uddannet civilingeniør fra DTU.



*"Hvis jeg skal beskrive Grønlands
Selvstyre med 3 ord, vil det være
spændende, udfordrende og vigtigt.
Spændende, fordi vi har så mange
forskellige opgaver. Udfordrende, fordi
opgaverne ofte er meget komplekse.
Vigtig, fordi det vi beslutter, har
betydning for borgeren."*

Janus Chemnitz Kleist

Departementet for Erhverv,
Arbejdsmarked og Handel



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

NAALAKKERSUISUT
GOVERNMENT OF GREENLAND



MIN KARRIERE

Chef på deltid nøjes med 32 timer

Netop tilbagevendt fra sin anden barselsorlov søgte og fik **Signe Lund Christensen** jobbet som kommunikationschef. Efter aftale med chefen forblev hun på deltid. ”Man kan jo sagtens vise resultater og være ambitiøs. Selv om man er på deltid,” som hun siger.

Af **Tine Santesson** Foto **Jacob Nielsen**

”Jeg synes ikke, det er uambitiøst at være på deltid – jeg synes, det er ambitiøst, at man prioriterer sin tid.

”Sådan siger Signe Lund Christensen. Hun er scient.pol. og kommunikationschef hos udviklingsorganisationen ADRA Danmark, der har 16 medarbejdere og laver nødhjælps- og udviklingsarbejde i Afrika og Mellemøsten.

Hun kalder sig selv for en ’red verden-type’, og hun lægger både hjerne og hjerte i sit arbejde. Men det betyder ikke, at arbejdet skal fylde 24-7 – især ikke når familien nu også tæller to små børn på et og fire.

”Når man arbejder med et så værdibaseret område som vores og arbejder for at skabe en bedre verden, så vil det hænge rigtig dårligt sammen med, at folk herhjemme knokler sig selv halvt ihjel for at redde nogle andre.”

Det var under den anden barsel, at kimen til en ny drejning af arbejdslivet blev lagt.

”Jeg var rimelig åben – også under min barsel – om at jeg gerne ville lave noget, der var mere politisk. Jeg kunne rigtig godt tænke mig at arbejde med at gøre organisationen mere skarp på, hvem vi er, hvad vi kan, og hvad vi står for.”

Og da Signe Lund Christensen kort tid efter kom tilbage på jobbet, blev der slået en nyoprettet stilling op som kommunikationschef med personaleansvar for to medarbejdere.

”Halvdelen af jobbeskrivelsen var dét, jeg lavede i forvejen, og resten var noget,

HAR STADIG AMBITIONER:

❓ *Hvad har reaktionen været hos andre?*

For det første: ’Kan du virkelig godt holde det på 32 timer?’ Og ja, det kan jeg godt. Mange siger også: ’Åh, det gad jeg også godt’ og ’det er rigtig godt at høre, at man faktisk kan skruer en individuel løsning sammen, som rent faktisk fungerer samtidig med, at man er ambitiøs.’

❓ *Hvad med din mand – er han også på deltid?*

Nej. Men hans job ligger også kun ti minutter væk på cykel.

❓ *Har du et godt råd til andre, der godt kunne tænke sig deltid?*

For det første skal man huske, at man ikke er uambitiøs, bare fordi man er på deltid. Og så skal man huske, at der er rigtig mange måder at skruer et arbejdsliv sammen på. Man skal ikke være bange for at sige, hvad man gerne vil arbejde med, og samtidig hvad man har brug for for at kunne få det til at hænge sammen.

❓ *Hvad er dit mål med at stille op til interview i Djøfbladet?*

Rigtig mange på min alder tror, de er nødt til at lægge ambitionerne på hylden, indtil børnene bliver større – i hvert fald chefambitionerne. Jeg er et bevis på det modsatte: En lederstilling skal ikke nødvendigvis koste 60-70 timer om ugen.

jeg godt kunne tænke mig at lave. Så det var en opfordring til mig om at søge jobbet, og det gjorde jeg så.”

Men der var lige et lille men. Signe Lund Christensen var ansat på 32 timer for at kunne få det til at hænge sammen med at være småbørnsmor, bo på Amager og arbejde i Nærum, hvilket betyder en daglig transporttid på omkring tre kvarter hver vej – alt efter trafikken.

”Da vi skulle forhandle vilkår og kontrakt, sagde jeg til min chef, at jeg godt kunne gå op på fuld tid, men at det ville kræve en stor fleksibilitet i forhold til, hvornår jeg kunne lægge mine arbejdstimer, for nogle af dem skulle så være om aftenen.”

Men chefen havde en anden plan.

”Han sagde, at det er vigtigt at være sammen med sin familie, så han syntes, vi skulle skruer stillingen sammen, så den passede med de 32 timer.”

Signe Lund Christensen har kun haft stillingen i knap fire måneder, men som hun siger:

”Jeg tror sagtens, jeg kan holde det på 32 timer. Man kan godt både prioritere sin familie og sine ambitioner, hvis man skruer tingene rigtigt sammen, og man har en arbejdsplads, der støtter op om det. Jeg synes, det er et værktøj, der burde blive brugt meget mere.”

Den ene af hendes medarbejdere er også på deltid, og Signe Lund Christensen tænker selv meget over, hvilke signaler hun sender som chef i forhold til fx at sende mail om aftenen. ◀

Signe Lund Christensen arbejder kun 32 timer om ugen, selv om hun har et lederjob. Hendes chef foreslog det selv, og efter fire måneder har det vist sig, at dette timetal godt kan slå til.





Tema: Det grænseløse arbejde

Det har aldrig været nemmere at gå på arbejde. Den moderne vidensarbejder kan arbejde alle vegne, så længe hun har en telefon og en netværksforbindelse. Vores arbejdsliv og privatliv er integreret, vævet ind i hinanden, fra vi står op om morgenen og tjekker de første mails på telefonen, til vi lægger os under dynen om aftenen og tænker på morgendagens opgaver. Det grænseløse arbejdsliv har fundamentalt forandret vores opfattelse af arbejde. Men er det for alvor gået op for os?

*Af Stefan Nygaard Foto Claus Bech & Kåre Viemose
Illustration Helena Davidsson Neppelberg*

HAR DU STYR PÅ DIN TID?



28

”Det kan være svært at sætte grænser



26

”Er jeg ikke på, har det en pris



22

”Jeg er ved at nå min maks-grænse

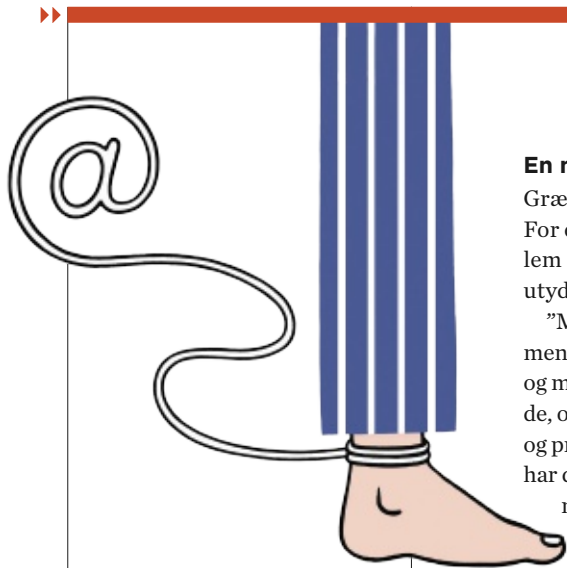
Nogle ting sker så umærkeligt, at man ikke engang når at lægge mærke til, at det er sket. Lige pludselig er det en del af ens virkelighed, og man kan ikke begribe, at det ikke altid har været sådan. Sådan en umærkelig, omvæltende forandring er det grænseløse arbejdsliv.

Da en ekspertgruppe nedsat af Beskæftigelsesministeriet for nylig skulle anbefale, hvordan arbejdsmiljøet i Danmark kan forbedres, pegede de blandt andet på en 'grænseløshedspolitik' som en mangelvare på det danske arbejdsmarked.

Lektor ved Center for Arbejdslivsforskning på Roskilde Universitet, Janne Gleeurup, der er én af ekspertpanelets 15 forskere, fortæller, at stigende grænseløshed giver et stort pres på den enkelte medarbejder.

”Der er sket en udvikling mod større grænseløshed, og det betyder, at presset i forhold til at have et godt arbejdsliv og en god balance er blevet større. På den måde risikerer vi, at der ikke er fornøden bæredygtighed. Vi har simpelthen for mange forskellige muligheder for at arbejde på tværs af grænser mellem arbejde og privatliv. Smartphonen er jo ofte det første og det sidste, vi tjekker på en dag,” siger Janne Gleeurup.

Blandt ekspertpanelets forslag lyder det blandt andet, at ”den klare opdeling mellem arbejdsliv og fritidsliv ikke er til stede i det moderne arbejdsliv [...] Det skal derfor være tydeligt for alle ansatte, hvilken politik der gælder på området. Fx hvornår det forventes, at ansatte svarer på mails og forventes at være tilgængelige og arbejde 'uden for normal arbejdstid'.” ►►



En ny udfordring

Grænseløshed er ikke et nyt fænomen. For en særlig gruppe har grænsen mellem arbejdsliv og privatliv altid været utydelig.

”Man har ofte talt om det i forhold til mennesker, hvor meningen med arbejdet og meningen med livet er sammenfaldende, og hvor grænserne mellem arbejde og privatliv er meget utydelige. For dem har denne problematik altid eksisteret, men vi kan nu se, at andre grupper, der tidligere har haft tradition for at holde fri, når de tager hjem fra arbejde, også får sværere ved at sætte grænser,” siger Janne Gleerup.

Anders Raastrup Kristensen har tænkt og skrevet om det grænseløse arbejdsliv i store dele af sit eget arbejdsliv. Han er ekstern lektor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS, ph.d., foredragsholder og forfatter til bøgerne ’Det grænseløse arbejdsliv’ og ’Strategisk selvledelse’. Ifølge ham indeholder det grænseløse arbejdsliv både problemer og muligheder.

”Nye teknologier har gjort, at vi altid kan have vores arbejde med os. Bagsiden af medaljen er, at arbejdet ikke er noget, vi tager hen til, men noget, vi har med os. Derfor er vi nødt til at finde ud af, hvordan vi kan slukke for arbejdet, og det er den store udfordring,” siger han.

Anders Raastrup Kristensen definerer det grænseløse arbejdsliv som et arbejdsliv, hvor man kan arbejde uafhængigt af tid og sted. Da vi ikke længere nødvendigvis behøver møde ind på kontoret og være dér fra 8-16, får arbejdet en ny betydning. Vi skal nu selv til at definere, hvad arbejdet er. Ifølge Anders Raastrup Kristensen er der to faktorer, som har forårsaget det grænseløse arbejdsliv.

”Den første faktor er den teknologiske udvikling. Det indbefatter internettet, nye arbejdsplatforme, smartphones, osv. Den anden faktor er et skift i type af arbejde fra at være mere manuelt og fysisk arbejde til i højere grad at være vidensarbejde. Det vil altså sige, at arbejdet foregår inde i hovedet,” siger han.

Vi vil ikke tilbage

Det grænseløse arbejdsliv er med andre ord et vilkår for den moderne videns-

arbejder. Mange virksomheder har da også, med forventninger om højere produktivitet og trivsel, aktivt taget den nye virkelighed til sig – særligt i it-branchen. Microsoft har eksempelvis været førende for det fleksible arbejdsliv med deres ’New World of Work’. Et projekt, hvor de søger at hjælpe virksomheder med at arbejde klogere og mere fleksibelt – selvfølgelig med hjælp fra de nyeste Microsoft-teknologier.

Men det er ikke kun virksomhederne, der har forstået fleksibilitetens potentiale. Det er de færreste medarbejdere, der ville have lyst til at give deres nye muligheder fra sig.

”Medierne har en tendens til at vinkle på stress, ubalance og al slags dårligskab. Men det er interessant, at der ikke er nogen, der vil tilbage til et ufleksibelt arbejdsliv: ikke at kunne arbejde hjemme, ikke at have smartphones, ikke at kunne deltage i formiddagsarrangementer på børnenes skole. Det er værdifuldt for mange at kunne integrere arbejde i alle andre dele af sit liv. Jeg har talt med mange arbejdere, der ikke har den fordel,” siger Anders Raastrup Kristensen.

Næsten 30 procent af arbejdsstyrken havde haft en hjemmearbejdsdag inden for de seneste fire uger, da Danmarks Statistik undersøgte hjemme-arbejde i 2017. Og mange sætter pris på fleksibiliteten. En undersøgelse af akademikernes psykiske arbejdsmiljø fra Akademikerne viser en tæt sammenhæng mellem fleksibilitet og en god balance mellem arbejde og privatliv. 67 procent af akademikere, der i høj eller meget høj grad selv kan placere deres arbejdstid, har en god balance mellem arbejde og privatliv.

Den store frihed og fleksibilitet, der er forbundet med det at arbejde, giver imidlertid også en række nye problemstillinger.

”Der er ikke længere i samme grad nogen, der står på nakken af dig, så længe du leverer. Og derfor kan du have en følelse af, at du lige skal have lavet de her opgaver. Man går rundt og pisker sig selv i stedet for at blive pisket af andre,” siger Anders Raastrup Kristensen.

Retten til at være offline

► I 2017 vedtog man i Frankrig en lov, der gør det forbudt for virksomheder med over 50 ansatte at sende arbejdsrelaterede mails efter arbejdstid, i weekender og i ferier. Den franske parlamentariker Benoit Hamon udtalte til BBC: “De (medarbejderne, red.) forbliver forbundet via en form for elektronisk lænke – som en hund.”

Ferieforbud

► I et forsøg på at bevogte de ansattes ferie lancerede den tyske bilfabrikant Daimler tiltaget ’mail on holiday’, der automatisk sletter en medarbejders indgående mail, mens denne er på ferie. Afsenderen får dernæst mulighed for at videresende til en kollega eller vente, til medarbejderen er kommet hjem fra Barbados.

Søndagsforbud

► Danmark har ikke den samme indstilling til forbud som i Frankrig. I Danmark vakte det i 2017 stor opsigt, da den daværende uddannelses- og forskningsminister Søren Pind forbød sine ansatte at maile til hinanden om søndagen.

Shutdown

► Volkswagen har ligeledes forsøgt at forhindre de ansatte i at tjekke mails efter arbejde. Virksomheden indstillede medarbejdernes smartphones til kun at kunne benytte sig af mailserveren i arbejdstiden og en halv time før og efter.



Den svære balance

Flere danske undersøgelser viser da også, at mange vidensarbejdere har vanskeligheder med at forlige sig med den større fleksibilitet.

En undersøgelse blandt Dansk Magisterforenings medlemmer i 2016 viser, at hver anden havde svært eller meget svært ved at balancere arbejdsliv og privatliv.

Netop balancen mellem arbejdsliv og privatliv har været diskuteret inden for arbejdslivsforskningen de seneste 40 år. I begyndelsen handlede begrebet work-life-balance om at skabe den perfekte balance mellem sit arbejdsliv og privatliv, så medarbejderne var så produktive på arbejdet som muligt.

Begrebet har rod i en amerikansk kontekst, og forskningens fokus handlede især om, at man arbejdede for meget. Derfor var den rette balance mellem arbejde og privatliv nøglen til den produktive medarbejder. I Danmark har man i de fleste brancher ikke haft den samme tradition for manisk overarbejde, som man kender fra USA eller Storbritannien. Den amerikanske finans- og it-branche er eksempelvis berøgt for maratonagtige arbejdsuger.

Men meget er også sket siden slutningen af 80'erne, da man først begyndte at tale om work-life-balance. Selvom det måske føles som en evighed for mange, er det ikke meget mere end 15 år siden, at mange gik rundt med en Nokia 3310, der ikke kunne komme på internettet. Det er ikke mere end 11 år siden, at den første iPhone blev lanceret.

Det grænseløse overarbejde

På den ene side har øget fleksibilitet en god indvirkning på vores balance mellem arbejde og privatliv. Der er dog også tegn på, at større fleksibilitet resulterer i, at vi ikke arbejder klogere, men mere. Virksomhederne tillader nemlig ikke fleksibilitet for deres blå øjnes skyld.

”Virksomheder gør det jo, fordi det er i deres interesse. Det kommer ofte dem til gode. Det er ikke et 1:1-forhold,” siger Anders Raastrup Kristensen.

Han fortæller også, at der er en grundlæggende skævvridning i vores samfund mellem arbejde og privatliv. Det er nemlig ofte arbejdet, der bliver

prioriteret over alt andet.

”Vi forventer en høj grad af fleksibilitet i vores familieliv. Arbejdssiden har en meget mere formaliseret diskussion af forventninger og ansvar. Det er fx de færreste, der har arbejdstidsskemaer derhjemme,” siger han.

Overvurderet arbejdstid

Udviklingen fra det industrielle arbejdsliv til det grænseløse, hvor medarbejderen selv har et stort ansvar for at planlægge og løse sine arbejdsopgaver, har også det resultat, at mange tror, at de arbejder meget mere, end de rent faktisk gør.

Tilbage i 2014 viste Rockwool Fonden i en undersøgelse, at ansatte i alle sektorer overvurderede deres arbejdstid. For medarbejdere inden for finansiering og forsikring blev arbejdstiden skudt over med 3,34 timer om ugen. Inden for kommunikation og information blev arbejdstiden overvurderet med 2,92 timer.

Denne omstændighed er tæt knyttet til det grænseløse arbejdsliv, mener Anders Raastrup Kristensen. Øget fleksibilitet giver nemlig også en fornemmelse af, at man hele tiden er på arbejde. Det kan resultere i, at mange får en lidt speciel oplevelse af deres arbejdstid, fortæller han.

”Folk rapporterer, at de arbejder 12 timer om dagen, selvom det måske ikke er sandt. Nogle bruger disse tal til at slå folk i hovedet, men det bør i stedet få dem til tænke over, hvorfor de tror, at de arbejder så meget,” siger Anders Raastrup Kristensen og tilføjer:

”Folk ser arbejdet som noget, der hele tiden presser. Arbejde er lige pludselig alt det, der tager tid væk fra deres børn eller deres fritid. Det er ikke for at forklejne at mange familier har det hårdt, men det er også et pres, man giver sig selv,” siger han.

Presset, man giver sig selv, hænger uløseligt sammen med telefonens udvikling. Hvor den gamle Nokia 3310 markerede overgangsfasen til det grænseløse arbejdsliv, er Apples iPhone om noget billedet på det evigt tilgængelige, evigt forstyrrende og evigt mobile arbejdsliv. Netop derfor er det grænseløse arbejdsliv ikke længere et valg. Det er et vilkår. ◀

National hjemmearbejdsdag

► I 2011 initierede det forhenværende Videnskabsministerium sammen med bl.a. Microsoft og Dansk Erhverv den nationale hjemmearbejdsdag i håb om, at det skulle tilskynde større fleksibilitet. Datoen er 2. maj hvert år. Men kampagnen for dagen er holdt op.

Fredag aften

► Den schweiziske bank Credit Suisse tænkte i forbud, da de fortalte deres medarbejdere, at de skulle tage hjem senest klokken 19 om fredagen for tidligst at returnere klokken 12 lørdag, medmindre de arbejdede på en stor sag.

Fritid i arbejdstid

► Den multinationale investeringsbank UBS valgte i 2016 at give deres medarbejdere to timer om ugen, som de kunne bruge på private gøremål som et forsøg på at give medarbejderne en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Ubegrænset ferie

► I Silicon Valley har man i flere virksomheder indført ubegrænset ferie. Virksomheder slipper for omkostninger ved at administrere de ansattes feriedage og slipper også for at udbetale de ubrugte feriedage, når en medarbejder forlader virksomheden. Ifølge Sage Business Review resulterede det imidlertid i, at de fleste ansatte tog færre feriedage, hvorfor flere virksomheder nu har indført to obligatoriske ferieuger.



”Det er værdifuldt for mange at kunne integrere arbejde i alle andre dele af sit liv.

Anders Raastrup Kristensen, eksternt lektor, CBS

En typisk dag for Signe

”Min dag starter typisk halv syv. Telefonen er nok det første, jeg kigger på ud over min kæreste. Jeg kigger på mails og kalender. Der er ofte nogle irriterende typer, der har siddet og arbejdet om aftenen.

Jeg har fri på mange forskellige tidspunkter. I går gik jeg tidligt hjem. Det var klokken 16. Det er nok ofte klokken 17-17.30. Det er et fedt arbejde, fordi der sker mange ting. Så når jeg kommer hjem, er jeg ikke helt afslappet. Der er stadig noget adrenalin. Så der går i hvert fald en halv til en hel time, hvor jeg langsomt trapper ned. Hvor jeg ikke nødvendigvis taler i telefon, men hvor jeg stadig arbejder lidt. Så spiser vi aftensmad, og så arbejder jeg, hvis jeg har travlt, inden klokken 21. Jeg bryder mig ikke om at arbejde efter klokken 21, fordi det påvirker, hvordan jeg sover. Så vil jeg hellere stå tidligere op. Jeg kan godt finde på at stå op klokken fire, hvis jeg har meget travlt.”

Signes grænseløshed og balance

”Min balance er okay, men jeg er ved at nå min maks-grænse i forhold til, hvor meget arbejdet skal fylde. Min familie og mine venner betyder også meget for mig. Dem skal der også være tid til. Jeg vil heller ikke arbejde for meget i weekenden, for der er vi alle hjemme. Så jeg prioriterer også at se mine børn spille fodboldkamp eller noget i den stil.”



” Telefonen er nok det første, jeg kigger på ud over min kæreste.

Eksperimentet

En dag i Signe Freeeses smartphone

Telefonen er trofast ledsager i vores arbejdsliv og privatliv. CSR-direktør i Coop, Signe Freese, er ingen undtagelse. Djøfbladet har i løbet af en arbejdsdag været en flue på Signe Freeeses digitale væg.

Af Stefan Nygaard Foto Claus Bech

BLÅ BOG SIGNE FREESE

- CSR-direktør i Coop
- Bosiddende i Greve med to børn på 11 og 13 år
- Bachelor i International Relations and Development Studies ved University of Sussex, Teknologisk og samfundsvidenskabelig kandidat fra RUC
- Har tidligere arbejdet i Verdensnaturfonden, Energi- og Klimaministeriet og FDB



TID I ALT:

► **Skærmtime i alt:** 2 timer og 38 minutter. Herudover 2 timer og 36 minutter med podcast, hvor en stor del af tiden blev brugt under dynen, sovende, til podcasten 'Kongerækken'.

► **Signes skøn på skærmtime inden eksperiment:** 4-5 timer.

► **Vækninger (hver gang telefonen lyser op):** 123 i alt. 15 mellem 10-11. Kalenderen står for 12 af dem. Beskeder 9 og forældreindtra, messenger og telefon 4.

► **Signe om vækninger:** "Det er ret meget, hvad? Der er ikke noget at sige til, at det kan være svært at koncentrere sig om sit arbejde."

SÅDAN HAR VI GJORT:

► Djøfbladet har lavet smartphone-eksperimentet ved hjælp af funktionen Skærmtime, der er en del af Apples seneste mobiltelefon-styresystem, iOS12.

► Den findes således kun på Apples telefoner. Skærmtime har vi brugt til både at måle Signe Freeses samlede mobilaktivitet og de forskellige apps, som hun har brugt i løbet af en dag.

► Der findes desuden lignende apps som Moment til Apple-telefoner og Quality Time til Android-telefoner.

onsdag

3

Kalender

Tid i alt: 5 minutter.
Peak fra 10-13.

"Min kalender er rigtig vigtig. Den er et slags kompas. Den siger, hvor jeg skal være på hvilket tidspunkt. Det er en stor bygning i Coop, så jeg går meget rundt, og telefonen fungerer ligesom et kompas, der dirigerer mig rundt i bygningen. Hvis jeg ikke havde min telefon, ville jeg sejle rundt."



Safari

Tid i alt: 42 minutter.
Peak klokken 7.

"Jeg bruger særligt nettet til at holde mig opdateret med nyhedsstrømmen. Har konkurrenterne eksempelvis gang i noget, jeg skal følge med i?"



Messenger

Tid i alt: 4 minutter. **Peak fra klokken 18-19.** 4 meddelelser.

"Jeg bruger Messenger meget mere end Facebook, for der kan man lave sine egne grupper, og jeg kan selv bestemme, hvem jeg vil sende hvad til. Jeg bruger kun Messenger i private sammenhænge."



Coop App

Tid i alt: 47 sekunder.
Klokken 12.

"Vi lægger nyheder ind på Coops app. Lige nu har vi et stort emballageprojekt. Derfor har vi en masse historier inde på vores app. Det er derfor, jeg lige har været inde og kigge, selvom det ikke er meget."



Facebook

Tid i alt: 1 minut.
Fra klokken 17-18.

"Facebook er et arbejdsredskab, hvor jeg kan kommunikere med vores brugere, mine medarbejdere og følge med i, hvad der foregår. Jeg tjekker Facebook løbende i arbejdssammenhæng, men privat tjekker jeg kun Facebook, når jeg keder mig. Det gjorde jeg ikke i går, kan jeg se."



**Mail**

Tid i alt: 42 minutter.
Peak fra klokken 18-20.

“Jeg tjekker mine mails, lige fra jeg står op til om aftenen. Om morgenen ser jeg, hvad der er kommet ind i løbet af aftenen. Om aftenen følger jeg med i, hvad der er kommet ind. Jeg kan godt finde på at arbejde nogle timer i løbet af aftenen. For at få ekspederet nogle ting, som jeg måske ikke har nået i løbet af dagen. Min arbejdsdag er meget præget af, at jeg har mange møder. Derfor sidder jeg ikke nok foran computeren. Så det gør jeg i ny og næ om aftenen. Når jeg er til møde, holder jeg også øje med mails. Men jeg skriver typisk de længere beskeder på computeren. Det går hurtigere.”

**Telefon**

Tid i alt:
5 minutter.

**Beskeder**

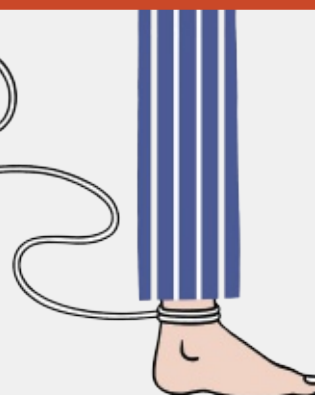
Tid i alt: 10 minutter. Peak klokken 19, lille aktivitet i løbet af dagen. 9 meddelelser.

“Jeg bruger kun sms i private sammenhænge. Nogle kollegaer skriver, men det er få.”

**Podcast**

Tid i alt: 2 timer og 36 minutter.

“Det er typisk, at når jeg skal deltage i det her eksperiment, så falder jeg i søvn med podcast kørende hele natten. Men det er altså en anomali. Normalt kan jeg godt lide at høre podcast, når jeg laver mad. Det er dog ikke så tit, at jeg laver mad. Det plejer min kæreste at stå for. Men jeg er glad for at høre podcast, når jeg slapper af på sofaen om aftenen eller skal til at falde i søvn.”

**DRTV**

Tid i alt: 52 sekunder.
Klokken 19.

“Jeg kan se, at jeg fortrød i aftes. Men ellers bruger vi DRTV meget. Vi Chromecaster som regel, hvilket vil sige, at vi ser fjernsyn med telefonen og de apps, der ligger på telefonen. Vi bruger ikke rigtig flow-tv herhjemme. Så det er ikke, fordi vi sidder og zapper på fjernsynet om aftenen. Normalt streamer vi et eller andet og ser det sammen som familie.”

EFTER EKSPERIMENTET:

“Jeg har ikke været decideret forskrækket over mit tidsforbrug på telefonen. Jeg bruger den jo meget, og det vidste jeg godt. Funktionen ‘Skærmtid’ er ret god til at registrere, hvornår man slukker telefonen, og hvor mange gange man tænder den i løbet af dagen, og det der med vækninger er meget interessant. Det er lidt skræmmende at se, hvor mange gange man tænder telefonen. Det er helt sikkert noget, jeg vil være lidt mere bevidst om. Ofte gør man det jo bare, fordi man keder sig lidt.

“Det, jeg fremadrettet har på ønskelisten, er, at telefonen ikke længere er det første, jeg kigger på. Hvor er det egentlig en mærkelig start på dagen. Derfor har vi talt om at købe et vækkeur for simpelthen at få telefonen ud af soveværelset.



Søndagens Storm Smadrede Sommerhusets Stue.



Du kan ikke kæmpe mod vejret. Men du kan være forberedt, hvis stormen rammer.

Sommerhuset er stedet, hvor familien slapper af og nyder livet. Men før roen sænker sig, er det en god idé at forberede dig på værste senarie, som fx storm, skybrud og brand, med en Codan Fritidshusforsikring er dit sommerhus dækket godt ind, hvis uheldet er ude. Lad os skrue en forsikring sammen, der passer til jeres behov.

Sæt dine forsikringer i system og spar

- 1 kerneforsikring: **20 % rabat**
- 2 kerneforsikringer: **28 % rabat**
- 3 kerneforsikringer: **32 % rabat**

Kerneforsikringer er fx indbo-, bil- og ulykkesforsikring.

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



Lars Ramme Nielsen ser muligheden for at kunne arbejde overalt som et afgørende redskab, der også giver ham fleksibilitet.

Lars Ramme Nielsen

"I første uge af ferien til Italien ringede arbejdet hver dag. Det var fedt"

Chef for turisme og oplevelsesøkonomi i Dansk Erhverv, **Lars Ramme Nielsen**, lever af at være på. For hvis han ikke er på, er han heller ikke relevant.

Af Stefan Nygaard Foto Claus Bech

❓ Vil du beskrive dig selv som en work-life-integrator?

"Jeg tænker, at næsten alle, jeg kender, er sådan en type. Man skal passe på med at tro, at alle er ens. Men har man et vidensjob i dag, er det svært ikke at være det. Det, der gør mit job meget spændende, er, at det er vigtigt for mange virksomheder, det har stor synlighed i medierne, og jeg har stor indflydelse på selv at gøre en forskel. Er jeg ikke på, har det en pris. Er jeg på, får jeg noget fra hånden."

❓ Er du for meget på?

"Snakken omkring køkkenbordet med min kone handler af og til om, at jeg har næsen for meget i telefonen. Hun arbejder i et stort it-firma, men for mig er den private Lars og den offentlige Lars mere smeltet sammen, end det er tilfældet for hende. Når jeg bruger telefonen meget, er det, fordi den er et afgørende arbejdsredskab for mig." "Telefonen er også med på ferie. Det har familien det fint med. De ved, at det er en del af mit job. I første uge af ferien til Italien ringede arbejdet hver dag. Det var fedt. Det betyder, at jeg er relevant."

❓ Hvordan prioriterer du så i dit liv?

"Jeg har børn, der er 7 og 10 år, og jeg prioriterer at holde mig i form. Det er fedt at have et job, hvor lyset brænder i én, og det har jeg. Men min familie er klart det vigtigste. Og jeg tager ikke telefonen fra klokken 18, til de sover. Så sidder jeg tit og arbejder efter."

❓ Har der været øjeblikke i dit liv, hvor arbejdet ikke betød noget?

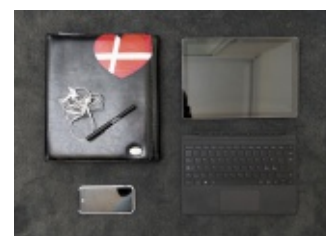
"Mens jeg boede i Tyskland, fik jeg Guillain-Barré-syndrom, en sjælden nervebetændelse, der gjorde, at jeg blev lam i hele kroppen. Jeg var indlagt i tre måneder, lå som en grøntsag, mentalt vågen, men frataget alle kropslige funktioner. Jeg var frygtelig ked af det og tænkte på mine børn og min kone. Jeg tænkte slet ikke på arbejde. Jeg tænkte, nu vil jeg købe et hus i Nordjylland, og så vil jeg sidde ved vandet og lave mit liv helt om. Nu bor jeg i en lejlighed på Frederiksberg – vi er overhovedet ikke endt dér."

❓ Hvorfor er du ikke endt der?

"Det er et valg, jeg har taget med åbne øjne. Efter opholdet i Tyskland var jeg salgsdirektør i et stort feriehusudlejningsfirma. Jeg rejste hver uge, så jeg takkede ja til jobbet i DE, fordi jeg ikke skulle rejse så meget. Det var nemt at sige ja, selvom lønningsposen blev lidt mindre. Den beslutning var nok nemmere, fordi jeg har den her historie."

❓ Har du aldrig øjeblikke, hvor du vil helt væk fra det hele?

"Jeg er totalt offline, når jeg løber lange ture. Det er der, jeg får gode idéer og bare lader tankerne flyve." ◀



BLÅ BOG LARS RAMME NIELSEN

- ▶ Uddannet cand.scient.pol. i Aarhus
- ▶ Tidligere ansat i blandt andet Wonderful Copenhagen, VisitDenmark og DanCenter A/S
- ▶ Gift og far til to drenge på 7 og 10 år
- ▶ Bosiddende på Frederiksberg

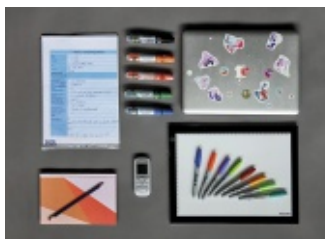
”Er jeg ikke på, har det en pris. Er jeg på, får jeg noget fra hånden.”

Dina Helbo Bredal

"Jeg får energi til arbejdsdagen ved at holde fri fra den"

Dina Helbo Bredal har aktivt valgt at adskille arbejde og privatliv, så hun kan være fuldt ud til stede i sit liv. Som selvstændig og som jobsøgende, der arbejder fra hjemmet, har hun måttet sætte endnu flere forholdsregler for sig selv.

Af *Stefan Nygaard* Foto *Kåre Viemose*



BLÅ BOG DINA HELBO BREDAL

- ▶ 39 år
- ▶ Cand.mag. i oplevelsesøkonomi på Aarhus Universitet
- ▶ Ejer af Babyførstehjælp, der tilbyder målrettet førstehjælp til mødregrupper og pædagoger
- ▶ Tidligere ejendomsmægler i Nybolig, frivillig brandmand, og nuværende kredsbestyrelsesmedlem i energiselskabet OK
- ▶ Bor i Silkeborg med sin familie

❓ *Hvad gør du for at adskille arbejde og privatliv?*

"Da jeg gik på barsel efter min uddannelse, valgte jeg samtidig at blive selvstændig. Jeg synes, det var megahårdt at være på barsel i forhold til at være meget aktiv. På en måde var mit arbejde en friplads fra at være på barsel. Men det gjorde det svært at opretholde en grænse mellem arbejde og privatliv."

❓ *Hvad gjorde du så?*

"Da jeg blev selvstændig købte jeg en gammel Siemens-telefon. Den kunne intet som helst. Den var ikke spændende og vagte ikke min interesse. Senere da jeg fik arbejde som ejendomsmægler, fik jeg en smartphone, som jeg skulle bruge. Men jeg slukkede den som udgangspunkt hver dag klokken 17."

❓ *Hvorfor købte du en 'dumbphone'?*

"Det var en mellemting mellem at have brug for at være kontaktbar og have brug for at kunne slå alt fra. Når jeg havde telefonen på mig, var jeg på arbejde. Den markerede ligesom grænsen. Jeg følte, at jeg kunne være mere professionel med en skodtelefon. Måske ikke af udseende, men når jeg havde den, følte jeg, at jeg 100 procent var den professionelle person, der arbejder med noget og har et budskab. I stedet for også at være alt muligt andet."

❓ *Hvorfor egentlig adskille det professionelle og "alt muligt andet"?*

"Jeg får energi til arbejdsdagen ved at holde fri fra den. Det er sådan, jeg bedst får balanceret mit liv, så jeg kan være fokuseret begge steder. Hvis jeg begynder at åbne mails derhjemme, er jeg ikke rigtig til stede på arbejde eller derhjemme. Det kan være svært at sætte grænser, og hvis jeg ikke sætter grænser, er jeg hele tiden på arbejde."

❓ *Er det sværere nu, hvor du er jobsøgende i forhold til, da du var selvstændig?*

"Jeg vil sige, at det er en anden oplevelse nu, hvor jeg er jobsøgende og har et hjemmekontor. Jeg har opstillet nogle regler. Jeg må ikke tage opvasken om morgenen, og jeg hænger ikke lige vasketøj op. Det er ligesom ordsproget: 'Når man har hus og have, er der nok at lave', så jeg kunne snildt gå og nusse rundt. Men det er ikke min plan. Min plan er at finde et fedt arbejde." ◀

” Hvis jeg begynder at åbne mails derhjemme, er jeg ikke rigtig til stede på arbejde eller derhjemme.



Dina Helbo Bredal købte en gammeldags mobiltelefon uden internet, da hun var selvstændig, for bedre at kunne adskille arbejde og privatliv.

**IMRAN RASHID:**

”Luk øjnene – og tænk på det, der er vigtigst i dit liv”

❓ Hvorfor skal vi ’slukke’?

”Fordi vi ikke er bygget til et ’always on’ liv. Vi lever i dag i en ekstremt digitalt forurenede verden, hvor menneskers evne til at prioritere og forpligte sig til disse prioriteter er ved at forsvinde med undtagelse af de mest nødvendige ting. Vi har nogle regninger, der skal betales. Et arbejde, der skal udføres. Men hvis ikke vi igen lærer at holde fri, indgå i relationer, passe menneskelige behov, så ender vi i en verden, som vores egen hjerne ikke passer ind i.”

❓ Hvad kan den enkelte medarbejder gøre?

”Work-life-balance duer ikke som begreb. I stedet er min løsning at se tilværelsen som et konstant ressourceforbrug. I snit er der mellem to og tre timer at hente på daglig basis hos alle mennesker, som vi putter ned i sociale medier, og som går fra dit eget liv. Det smager af sociale relationer, men det svarer slet ikke til at være sammen med rigtige mennesker.”

3 råd fra Imran Rashid til dig, som vil have mere tid til vigtige ting

- ▶ **1)** Køb et vækkeur. Få telefonen ud af soveværelset.
- ▶ **2)** Styr rum og rammer. Man skal planlægge mod sin egen natur. Du er langt mere ubevidst og impulsdrevet, end du tror.
- ▶ **3)** At blive mere bevidst om ens vaner og ubevidste adfærd. At man ikke bruger mere tid på de ting, man plejer, end de ting, der er vigtige. Luk øjnene og tænk på det, der er vigtigst i dit liv – de færreste vil tænke på deres smartphone.

Imran Rashid

Læge, debattør og forfatter til bøgerne ’Sluk’ og ’Offline: Unplugging your Brain in a Digital World’.

**CHRISTIAN ØRSTED:**

”Lederen skal give ro til dybt arbejde”

❓ Du vil ikke tale om balance. Hvorfor?

”Work-life-balance fungerer ikke som begreb, fordi vi får fortalt folk, at deres arbejdsliv og privatliv er modsætninger. Den balance, vi skal have fokus på, er en anden, nemlig om der er overensstemmelse mellem det ansvar, man har på sit arbejde, og om man også har den nødvendige indflydelse til at lykkes med det.”

3 råd fra Christian Ørsted til lederen, der vil skabe overensstemmelse mellem ansvar og indflydelse

- ▶ **1)** Det er ikke lederens job at blande sig i sine medarbejders privatliv. Hvis der er belastningsproblemer eller stress, er det rigtige at se på de årsager, man rent ledelsesmæssigt kan gøre noget ved. Nemlig medarbejdernes oplevede balance mellem ansvar og indflydelse i forhold til arbejdsopgaver.
- ▶ **2)** Dernæst skal vi give folk ro til at løse de opgaver, der kræver fordybelse. Balance mellem ansvar og indflydelse knækker, fordi folk laver utroligt meget reaktivt arbejde, hvilket ofte opleves som en strøm af ubetydeligheder, der ikke gør en forskel. Den faglige stolthed ligger i det dybe arbejde. Man er som leder derfor nødt til at interessere sig mere for, hvilke opgaver der skaber langsigtet værdi, end hvad der er let at måle og følge op på, fordi det er lavpraktisk og konkret.
- ▶ **3)** Til slut bør lederen kigge indad og lade være med at sætte tempoet unødigt op, fx ved at sende mails på alle tider af døgnet, som folk føler sig forpligtet til at læse.

Christian Ørsted

Cand.merc., ledelsesrådgiver og forfatter til ’Livsfarlig ledelse’.





CAMILLA KRING:

”Fleksibilitetens dårlige samvittighed”

❓ Hvad er problemet?

”En af de store udfordringer er, at vi har fået mulighederne for at have en meget fleksibel arbejdskultur takket være teknologi, der muliggør, at meget arbejde kan løses når som helst, hvor som helst. Men samtidig føler mange eksempelvis skyld, hvis de bruger noget af tiden mellem kl. 8 og 16 på private gøremål. Men hvis du kan arbejde 24/7, skal det grænseløse arbejde også rumme det grænseløse privatliv.”

4 af de faser, som Camilla Kring bruger i sin rådgivning af medarbejdere og virksomheder

- ▶ **1)** Tid: Hvad bruger du de 168 timer på, der er i en uge? Er der nogle små forandringer, man kan foretage, der giver én større trivsel?
- ▶ **2)** Mål: Hvad vil du gerne have ud af dit liv? Både med hensyn til arbejde og privat. Det er vigtigt at få defineret, hvad vil du have ud af dit privatliv. Jo mere ser du også, at der kan komme en form for balance mellem det grænseløse arbejde og det grænseløse privatliv.
- ▶ **3)** Døgnrytme: Jeg spørger, om man er A- eller B-menneske. Det handler om energi. Hvornår har du mest energi? Og hvad bruger du dine peaks på?
- ▶ **4)** Rum: Mange fortæller, at de ikke kan arbejde på arbejdspladsen, så det handler om at finde rum, hvor man kan fordybe sig. Forskning viser nemlig, at det tager 20-45 minutter at komme tilbage til dyb koncentration.

Camilla Kring

Civilingeniør, ph.d. i work-life-balance og forfatter til bøgerne 'Livsnavigatøren', 'Supernavigatør' og 'Jeg er B-menneske'.



MADS LØNNERUP:

”Lederen skal vise omsorg”

❓ Hvad er vidensarbejderens udfordring i det grænseløse arbejdsliv?

”Udfordringen for vidensarbejderen er, at arbejdskraft i dag er tankekraft. Øverste etage kører hele tiden, medmindre man har gode metoder til at koble af.”

❓ Hvad kan lederen gøre for at hjælpe?

”Ledere skal være opmærksomme, men de skal ikke fortælle medarbejderne, hvornår de skal arbejde. Ofte kan lederen komme til at vurdere medarbejdere på overfladiske ting, som at medarbejderen mødte senere ind eller gik hjem før tid. I stedet er det vigtigt som leder at have en forståelse for, hvad medarbejderen beskæftiger sig med og er optaget af. Lederen skal vise omsorg og sørge for at skabe nogle åndehuller for medarbejderen. Ledere har et medansvar for, at medarbejderen er klar til at arbejde og er frisk.”

2 råd, der kan hjælpe medarbejderen med at koble af

- ▶ **1)** Folk, der cykler til og fra arbejde, har nemmere ved at lægge arbejdet bag sig. Hvis du har haft høj puls, er det i højere grad nemmere at lægge arbejdet fra sig. Mennesker, der performer højest, som jeg har haft kontakt med, er gode til at koble af eksempelvis ved at dyrke sport.
- ▶ **2)** Jeg ved selv, at hvis jeg får travlt i en periode, skal jeg huske at finde ud af, hvornår jeg kan tanke op. Jeg spørger ofte medarbejdere, hvornår de er mest glade. Hvornår smiler du? Husk også at finde tid til det, når du har travlt.

Mads Lønnerup

Cand.mag. og master i etik og værdier i organisationer, coach og chefkonsulent i arbejdsglæde og stresshåndtering.



Henrik Lauridsen, Lars Kjellson og Lars Christiansen arbejder alle i Hamborg og peger på gode karrieremuligheder for danskere på det store tyske jobmarked.



Tyskland

DEN STORE FORSØMTE MULIGHED

Et arbejds- eller studieophold i Tyskland kan give unikke faglige erfaringer, som kan anvendes i et senere job. Det kræver tilvænning til sprog og arbejdspladskultur. Djøfbladet har besøgt Hamborg.

Tekst og foto **Regner Hansen**

Tyskland er en økonomisk motor i Europa.

Danmarks mægtige naboland er også den største handelspartner.

Men der er potentiale til væsentlig mere eksport, påpeger Dansk Industri. For målt i forhold til antallet af indbyggere sælger Danmark langt færre varer og tjenesteydelser til Tyskland end til de nordiske lande. Det viser en beregning fra organisationen.

Ifølge Dansk Industri skyldes det blandt andet, at der kun er begrænset interesse for det tyske sprog og den tyske kultur i Danmark. Det kommer blandt andet til udtryk på ungdomsudannelserne, hvor stadig færre vælger tysk.

Også for djøfere fremstår Tyskland som en stor, nærliggende og noget forsømt mulighed. Der er plads til, at flere søger job eller tager på studieophold.

I Hamborg har Djøfbladet sat tre fastboende danskere stævne. De arbejder med henholdsvis jura, økonomi og ledelse.

Rundbordssamtalen foregår i det gamle bycentrum med udsigt til Hamborg Rådhus: Et enormt bygningsværk i gule sandsten og granit med grønt kobbertag og hvis tårn rækker 112 meter til vejrs. Seks meter højere end rådhuset i København. Og netop de større forhold i Tyskland er noget af det, der lokker.

Tyskland er ikke sexet

"Måske bliver det ikke opfattet som sexet at komme til Tyskland. Da jeg i sin tid fortalte vennerne, at jeg skulle udstationeres i Hamborg, var de forundrede. Hvorfor lige til Hamborg? Det kunne de ikke forstå. De mente, at det ville være meget mere spændende at komme til Californien eller Frankrig eller Australien," siger Lars Christiansen, som i 2007 tog springet fra en ansættelse til at etablere sit eget skatterådgivningsfirma i Hamborg, der nu har 11 medarbejdere.

"Men Tyskland er et stort og spændende sted. Hamborg er et kraftcenter, og det er München-området helt sikkert også," siger Lars Christiansen.

"Det er noget særligt at befinde sig i et stort økonomisk område. Alt er stort," siger Henrik Lauridsen, stifter og partner i firmaet Nordkron, som består af 12 personer og rådgiver om ledelse.

"Danskere, der ønsker at slå sig ned i Tyskland, kigger typisk først til Hamborg, fordi det er tæt på Danmark, men for visse brancher kan det være mere relevant at interessere sig for andre områder," siger Lars Kjellsson, advokat i Hamborg-afdelingen af et stort dansk advokatfirma.

Aktiver til senere brug

Hvilke faglige erfaringer kan det give danskere, der opholder sig i Tyskland i en kortere årrække eller slår sig ned fast?

Henrik Lauridsen: "I første omgang giver det generel faglig erfaring at være i Tyskland. Det giver et perspektiv at være i Europas største økonomi. Man tager noget med hjem, som der ikke er så

mange andre, der kan tilbyde. Hvis man lærer måden at arbejde på i Tyskland, og hvis man lærer sproget, så har man helt klart to aktiver, som ingen kan tage fra én bagefter."

Lars Christiansen: "Hvis man har lært indefra, hvordan tyske virksomheder fungerer og kan sproget, så har man skabt en niche, hvor man kan hjælpe danske virksomheder, der vil eksportere til Tyskland, eller som vil etablere sig i Tyskland."

Henrik Lauridsen: "Ydermere kan man måske hjælpe danske virksomheder med at skabe relationer til den store underskov af mellemstore virksomheder i Tyskland, som kun opererer på tysk. Der er meget at komme efter."

Lars Kjellsson: "Ved at bygge et netværk her, vil det med stor sandsynlighed give muligheder senere hen i Tyskland. Man tager kontakterne med tilbage. Jeg tror, at Tyskland får større økonomisk betydning for Danmark i de kommende år."

Glade for skandinaver

Hvilke brancher og uddannelser af relevans for Djøf-medlemmer står stærkt i Tyskland?

Henrik Lauridsen: "Der er mange paralleller mellem Danmark og Nordtyskland med hensyn til fremtrædende brancher. En af dem er handel. Faglige kundskaber i handel er efterspurgt i hele Tyskland. Skandinaver bliver generelt positivt modtaget i Tyskland. Det er min erfaring – især møntet på Nordtyskland – at evner til ledelse med en skandinavisk tilgang bliver værdsat."

Lars Kjellsson: "Jura er typisk nationalt præget, og det kan give udfordringer for en dansk advokat i Tyskland. Men især alle steder, hvor der er virksomheder med en dansk baggrund – Hamborg, München fx – kan der være muligheder for djøfere, herunder advokater. Man skal huske at lave et forarbejde."

Lars Christiansen: "Også skattereglerne er nationale, og dem skal man sætte



LARS KJELLSSON

- Født i München og opvokset i Tyskland, Danmark og Schweiz
- Advokat med speciale i ansættelsesret i Hamborg-afdelingen af Andersen Partners
- Tidligere ansættelse i tysk-dansk advokatfirma i Hamborg
- Formand for Dansk Business Club i Hamborg og initiativtager til DAGBO i Hamborg (Danes Abroad Business Group Online)
- Juridisk kandidatexamen fra Universitetet i Hamborg

”Måske bliver det ikke opfattet som sexet at komme til Tyskland sammenlignet med fx Californien.”

Lars Christiansen, stifter af DSK skat

FAKTA

► Tyskland har den største økonomi i Europa og den fjerdestørste økonomi i verden

► Tyskland er Danmarks største handelspartner og et væsentligt marked for danske virksomheder

► Tyskland har et stort antal globale koncerner, men rygraden i landets økonomi udgøres af den såkaldte Mittelstand, mellemstore virksomheder

► Den danske eksport af varer og tjenesteydelser til Tyskland udgør 13 procent af den samlede danske eksport, og importen fra Tyskland udgør 17 procent af den samlede import

► Hamborg er Tysklands største havneby og handelsby. Byen har cirka 1,8 millioner indbyggere. Med sin placering i Nordtyskland ligger Hamborg tre timers kørsel fra Kolding og under fem timers kørsel fra København

Kilder: Encyclopedia Britannica, Wikipedia, Danmarks Statistik og Udenrigsministeriet



HENRIK LAURIDSEN

- Kom til Tyskland i 2001
- Stifter og partner i konsulentfirmaet Nordkron i Hamborg, der rådgiver om strategi og ledelse
- Tidligere ledende stillinger i internationale virksomheder i servicesektoren
- Grundlægger af erhvervsakademiet GERBUS Academy
- Kandidatgrad i erhvervsøkonomi fra CBS

”Jeg tror ikke, man kan arbejde i de funktioner, vi taler om, i ret lang tid uden at kunne tysk.”

Henrik Lauridsen, konsulentfirmaet Nordkron

sig ind i. Desuden er der forskelle fra delstat til delstat med hensyn til skat. Der skal være danske virksomheder at servicere, hvor man har base.”

Samtale fremmer forståelsen

Er det afgørende at kunne tysk?

Henrik Lauridsen: ”Uanset hvilket land man flytter til, så bliver man ikke integreret, medmindre man kan sproget. Jeg har også boet i Spanien. Man bliver aldrig en del af netværket. Jeg tror ikke, at man kan arbejde i de funktioner, vi taler om, i ret lang tid uden at kunne tysk. Og man får heller ikke så meget ud af det.”

Lars Kjellsson: ”Der er mange danskere, som arbejder i større virksomheder i Tyskland, hvor der udelukkende bliver talt engelsk. Dog taler man tysk i pauserne og i dagligdagen. Det gør en forskel at forsøge at lære tysk.”

Lars Christiansen: ”På de mindre arbejdspladser er det et krav at kunne tysk. Min erfaring er, at mange tyskere ikke er så glade for at tale engelsk. De vil egentlig helst tale tysk. Min oplevelse er, at tyskere elsker den danske accent. Derfor tror jeg, at man bør beskæftige sig lidt med det tyske sprog, inden man tager til Tyskland, og gøre en indsats. Især når man har med myndigheder at gøre, skal man være forberedt på, at formularerne er på tysk.”

Mangel på talenter

Hvordan er kulturen på arbejdspladsen i Tyskland sammenlignet med i Danmark?

Henrik Lauridsen: ”Danskere kan få lidt af et kulturchok, når de kommer til en tysk virksomhed. I Tyskland siger man som udgangspunkt ’De’. Mange danskere tænker, at man sagtens kan sige ’du’ – det skal vi nok lære tyskerne.

Det fungerer ikke med den holdning. Danskere skal også vænne sig til en mere hierarkisk ledelse, og at møder med andre skal foregå på samme niveau. Men det er jo også en erfaring at tage med sig hjem.”

Lars Kjellsson: ”Selv om medindflydelsen i virksomheden som følge af et stærkere hierarki tit er mindre i Tyskland, kan man udmærket være tilfreds. Det forventes af én, at man løser opgaverne inden for sit specifikke arbejdsområde, og der har man ofte frie hænder.”

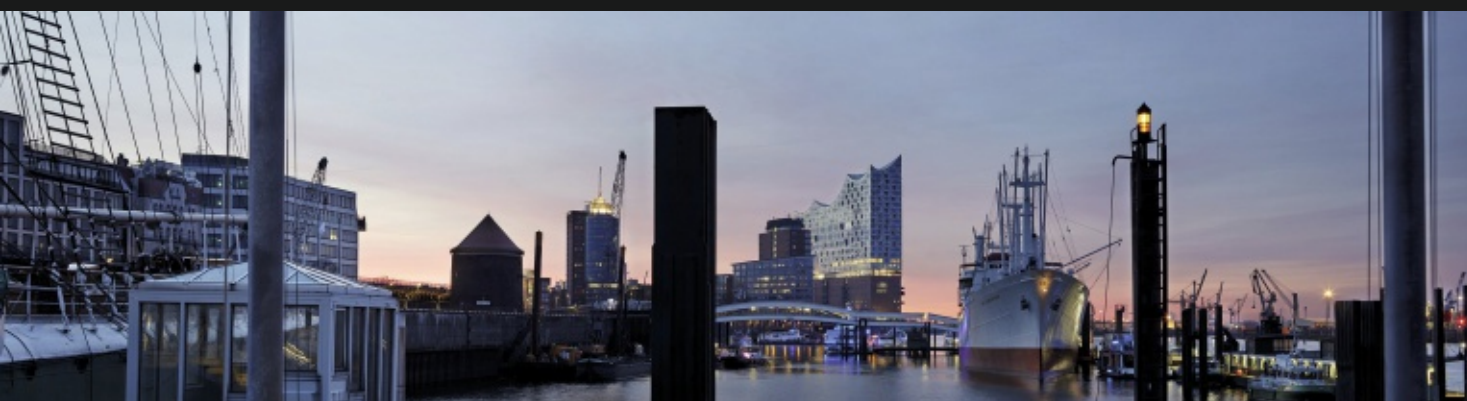
Henrik Lauridsen: ”Hvis man er ung og viser lidt initiativ, så bliver det også i Tyskland belønnet. Og det er jo også en tilfredsstillelse. Tyskland har mangel på talenter.”

Lange arbejdsdage

Hvordan er balancen mellem arbejde og hensyn til familie i Tyskland?

Lars Christiansen: ”Jeg oplever medarbejdere, der føler, at de skal blive længere tid på kontoret end chefen, selv om der måske ikke er noget presserende at lave. Derudover har tyskerne som regel en 40 timers-arbejdsuge, og det giver i sig selv længere arbejdstid sammenlignet med danske forhold.”

Henrik Lauridsen: ”Arbejdsdagen bliver også længere, fordi der er en kultur om, at konen går hjemme og passer børnene, og så arbejder manden. Her bliver en kvinde, som har erhvervsarbejde og er fra en børnefamilie, ofte betragtet som en dårlig mor. Det er også svært at finde børnehaveplads. Der er mange komplikationer, hvis begge forældre skal arbejde. Jeg tror, at det vil ændre sig, for Tyskland har brug for den arbejdskraft, som kan tilføres af kvinder med en god uddannelse.” ◀



VEJEN TIL ET JOB ELLER STUDIEPLADS I TYSKLAND

- ▶ En dansk virksomhed med afdeling i Tyskland
- ▶ Danske konsulater
- ▶ Danske klubber såsom Dansk Business Club i Hamborg
- ▶ Netværk for erhvervsaktive danskere i udlandet
- ▶ Sociale medier såsom LinkedIn og XING
- ▶ Danske universiteters netværk

ET TÆTTERE FORHOLD TIL TYSKLAND

- ▶ Den danske regering præsenterede i 2016 en strategi for at udvikle forholdet og samhandlen med Tyskland yderligere
- ▶ Regeringen vil blandt andet give en hjælpende hånd til små og mellemstore danske virksomheder i forhold til Tyskland og opdyrke nye markeder i Tyskland
- ▶ Tysklandsstrategien indeholder også nye tiltag rettet mod den danske undervisningssektor, der skal øge kendskabet til det tyske sprog og til Tyskland

SÅDAN ER LØN- OG ANSÆTTELSESFORHOLD I TYSKLAND

- ▶ Lønnen er meget bestemt af branche og placering på lønskala
- ▶ Der er meget tryk i ansættelsen – typisk efter en prøvetid på seks måneder med et opsigelsesvarsel på to uger
- ▶ Indkomstskatten er væsentlig lavere end i Danmark. Til gengæld skal alle lønmodtagere ud over skatten betale til fire sociale ordninger – pension, sygekasse, pleje og arbejdsløshedsforsikring. Beløbet tilbageholdes af arbejdsgiveren, som bidrager med et tilsvarende beløb
- ▶ Alle fuldtidsansatte har ret til mindst 20 dages ferie hvert år
- ▶ Alle med tysk sygesikring har ret til sygedagpenge. Den offentlige danske sygesikring dækker ophold i et EU-land i op til et år
- ▶ Der er en offentlig alderspension i Tyskland, men der er ikke nogen organiseret supplerende pensionsordning på arbejdspladsen
- ▶ Det er svært at finde en bolig i de store tyske byer. Det klare bedst efter ankomsten



LARS CHRISTIANSEN

- ▶ Kom til Tyskland i 1997
- ▶ Stifter af et skatterådgivningsfirma i Hamborg, der nu hedder DSK skat. Firmaet rådgiver om tysk skat primært for danske kunder med skattemæssige forpligtelser i Tyskland
- ▶ Tidligere ansættelser hos KPMG som blandt andet skattekonsulent
- ▶ Cand.merc.aud. fra Aarhus Handelshøjskole (i dag: Aarhus Universitet)

MERE INFORMATION

Vejledning fra Djøf om at søge job i Tyskland:

 bit.ly/JobTyskland

Danmarks Ambassade i Tyskland:

 bit.ly/AmbaBerlin

Danmarks Generalkonsulat i Hamborg:

 bit.ly/KonsulatHamborg

Dansk Business Club i Hamborg:

 www.dbc-hh.de

Danmarks Generalkonsulat i München:

 bit.ly/KonsulatMunchen

”Selv om medindflydelsen i virksomheden tit er mindre i Tyskland, kan man udmærket være tilfreds.

Lars Kjellson, advokat,
Andersen Partners

GADGETS & APPS

Af Morten Bay, journalist og forfatter

Den dyreste og kraftigste til dato:

NU ER IPHONE IGEN ET STATUS-SYMBOL

Så er Apples nye 2018-iPhones blevet sendt på gaden, og samtidig prøver firmaet at køre iPhone tilbage i stilling som et statussymbol. Der var engang, hvor man var lidt ekstra cool, hvis man havde en iPhone, men de dage er for længst forbi. I hvert fald indtil nu, hvor Apple har sendt iPhone XS Max på gaden. I en guldversion. Der er tale om den største skærm nogensinde på en iPhone – hele 6,5 tommer – men den er stadig kun på størrelse med en iPhone 8 Plus. Fordi skærmen går helt ud til kanten, er der ikke noget spildplads, så skærmen er

større, uden at kroppen er blevet det. Derudover har iPhone XS Max længere batterilevetid end andre iPhones – op til halvdelen time længere ved normal brug. Og så har både den og lillebroderen iPhone XS fået opgraderet deres CPU'er til den nye A12 Bionic-chip, hvilket sammen med den nye iOS 12-software gør dem til nogle af de kraftigste telefoner på markedet. Men det skal man også betale for. Vil du have den store model med 512GB lagerplads, skal du slippe næsten 13.000 kroner. Men det er jo netop karakteristisk for statussymboler, at de er dyre...



TIL DEN LILLE SKÆRM

Disse apps skal du downloade i denne måned:



Google Assistant

Android iOS

Google Assistant bruger kunstig intelligens til at hjælpe dig med alt fra at svare på dine spørgsmål, afspille musik og videoer og styre intelligente gadgets i hjemmet. Der er flere funktioner på vej, men allerede nu kan du tjekke kalenderen, sende beskeder, tage noter og få hjælp til både planlægning af turen og navigationen, når du skal et nyt sted hen... alt sammen via almindelig samtale på dansk.



Keeply

iOS

Der findes mange apps, hvor du kan lagre personlige informationer og kodeord med et højt niveau af sikkerhed. Men Keeply kan noget særligt. Ud over at sikre dine data bag en pin-kode kan du også sætte en fup-pinkode ind, som du kan give til chefer, ægtefæller eller andre folk, der kræver at få adgang til dine hemmeligheder. Når de bruger koden til at åbne Keeply, finder appen at være helt tom.



Shorty

Android

Android-brugere har ofte det problem, at de efter at have downloadet fx et PDF-dokument og læst det ikke kan finde det igen. Det kan Shorty imidlertid hjælpe med. Appen laver genveje til fx dokumenter og lægger dem ud på smartphonens forside. Du kan også bruge den til at lave pænere og mere specifikt beskrevne genveje til websites, end du kan med Androids indbyggede funktion til det samme.



5%
på din
lønkonto

Et fællesskab, der betaler sig – især for dig

Vidste du, at Lån & Spar er kundeejet? At vi faktisk er ejet af bl.a. dig og de andre medlemmer af Djøf – og mere end 45 andre organisationer? Udover at være en solid bank fra 1880, er vi nemlig også en bank for fællesskaber.

5 % er Danmarks højeste rente

Med fællesskabet følger ekstra gode fordele. Som bl.a. 5 % i rente på de første 50.000 kr. på din lønkonto. Det er Danmarks højeste rente og noget ingen andre banker kan matche.

For Lån & Spar er en personlig bank, vi deler med hinanden.

Sådan får du 5 % i rente på din lønkonto

- Du er medlem af Djøf og har afsluttet din uddannelse.
- Du samler din privatøkonomi hos Lån & Spar (LSBprivat®Løn er en del af en samlet pakke af produkter og services, som din økonomi kredittvurderes ud fra).
- Du behøver ikke flytte dine realkreditlån. Men evt. ændringer og nye realkreditlån, skal gå gennem Lån & Spar og Totalkredit.
- De 5 % i rente er på de første 50.000 kr. på lønkontoen. Der er 0 % på resten.
- Rentesatserne er variable og gælder pr. 1. januar 2018.
- Se vilkårene på lsb.dk/medlemsvilkaar.

VIL DU HAVE
5%
PÅ LØNKONTOEN

Ring: 3378 1975

- eller gå på
lsb.dk/djoef
og book møde



Lån & Spar har samarbejdet med Djøf siden 2001. Det får vi alle sammen mere ud af...

lån & spar

din personlige bank

Første job:

Nyuddannede føler

På en række felter føler mange dimittender sig ikke rustet, når de træder ud på arbejdsmarkedet.

”Men ingen forventer, at de kan løse alle opgaver fra dag et,” lyder det fra en af aftagerne. En anden er enig, men peger dog på én kompetence, der burde stå skarpere hos de nyuddannede.

Af *Tine Santesson*Illustration *Bob Katzenelson*

’D e andre er så dygtige. Kan jeg overhovedet leve op til de forventninger, min nye arbejdsgiver har til mig?’

Den slags tanker er normale, når man er nyuddannet. Ifølge en ny Djøf-undersøgelse er mange usikre på, om de har de kompetencer, der kræves for at slå til i deres første job.

”Men det er en helt naturlig del af at være i det første job,” fastslår Lina Matz, der er karriererådgiver hos AS3 og har undervist nyuddannede i, hvordan de kommer godt fra start med deres karriere.

Djøfs undersøgelse viser, at mange nyuddannede ikke føler, at de kan matche de forventninger, arbejdsgiverne har til deres kompetencer – særligt når det gælder mundtlig formidling, projektarbejde og samarbejde med andre faggrupper.

”Men jeg tror faktisk, at de undervurderer deres egne kompetencer, for mange af dem har jo



sig ikke klædt på

arbejdet på McDonald's eller har haft et studierelevant job. Men når de kommer ud i et akademisk job, får de ikke bragt de kundskaber i spil," siger Lina Matz.

"Ingen grund til panik"

Fra arbejdsgiverside lyder rådet at de unge skal tage det helt roligt. Fx Danske Bank forventer på ingen måde, at nyuddannede skal kunne matche jobbet fuldstændigt, siger Ole Bech-Petersen, Head of Joining & Leaving.

Er de for hårde ved sig selv?

"Ja, det er klart min oplevelse. Men der er absolut ingen grund til at gå i panik. Vi ser studiet som adgangsbillet – og forventer ikke 100 procent match mellem de kompetencer, de studerende har med fra studiet, og de kompetencer, de får brug for i Danske Bank. Ingen forventer, at de kan løse alle opgaver fra dag ét. De har en masse med sig fra studiet, og resten lærer de hos os," siger Ole Bech-Petersen.

Hos Nævnenes Hus i Viborg har direktør Christian Lützen været med til at rekruttere omkring 120 dimittender

det seneste år – primært jurister. Og når han hører om svarene i Djøfs undersøgelse, mener han også, at nyuddannede er for selvkritiske.

"Jeg synes, de kandidater, vi får, er superdygtige. Ud over at de er fagligt stærkt rustet, er de også gode til at arbejde sammen med andre om at løse problemer – og selv jurister er rigtig gode til projektarbejde. Ikke mindst vil de gerne lære, og det er hele fundamentet, når man får et nyt menneske ind."

En mangel

Når det så er sagt, er der ét felt, hvor Christian Lützen godt kunne ønske sig, at dimittenderne var klædt bedre på.

"Jeg synes, man skal være bedre til skriftlig formidling, når man kommer ud fra universitetet. Det handler om alt fra pinligt korrekt retstavning over grammatik og til at kunne strukturere noget komplekst, så det fremstår læseværdigt, og andre kan forstå, hvad man gerne vil sige. Nogle gange kan det skriftlige godt blive lidt for sludrende." ►►



NYUDDANNEDE: VI HAR IKKE LÆRT DET, CHEFERNE VIL HAVE

	I høj grad efterspurgt af arbejdsgivere	I høj grad tilegnet på studiet
Evnen til at formidle skriftligt	69%	47%
Evnen til at arbejde selvstændigt	67%	57%
Evnen til at formidle mundtligt	54%	25%
Evnen til at samarbejde med forskellige fag	53%	25%
Evnen til at arbejde projektorienteret	48%	22%
Relevant praktisk viden inden for fagområdet	47%	12%
Relevante metodiske færdigheder	38%	54%
Relevant teoretisk viden	21%	59%

Diagrammet bygger på svar fra 1.328 nyuddannede, der har deltaget i Djøf-undersøgelsen 'Sådan fik de jobbet 2018'.



Synes du, det er universitetets ansvar, at den skriftlige formidling ikke er til UG?

”Om det ligger på universitetet, eller om det ligger tidligere, kan man godt filosofere over. Men jeg har da talt med universiteterne og sagt til dem, at kandidaterne er fagligt kompetente, og at de kan deres jura, men en del af håndværket er at kunne formidle mundligt og skriftligt – og jeg synes, den skriftlige kommunikation kan være bedre.”

Men hvis det kniber med den grundlæggende grammatik, er det ikke universiteternes ansvar, mener Wenche Marit Quist, forsknings- og uddannelsespolitiskchef i Djøf.

”Undervisningen er skåret ind til benet, så der kan ikke presses noget ind, uden at noget andet skal ud, og så vil det være noget af den basale faglighed, der ryger.”

Underviserne på de typiske djøfstudier har heller ikke danskundervisning som spidskompetence, siger Wenche Marit Quist.

”Men det bør da ligge i feedbackkulturen. Hvis en studerende får at vide, at de godt kunne bruge en sproglig opgradering, så må de jo se at få gjort noget ved det.”

Og selvfølgelig er det en klar fordel at kunne kommunikere det arbejde, man har udført, så andre kan forstå det, siger hun.

”Ligesom det er vigtigt at kunne arbejde projektorienteret. Og for djøfere er det også helt fundamentalt at kunne arbejde sammen med og have respekt for andre fagligheder. Men det er min påstand, at det kan de også. Langt de fleste har haft studiejob, har været i virksomhedspraktik eller lavet en opgave i en virksomhed – så det er ikke noget, der er behov for at proppe ind som fag på studiet,” siger Wenche Marit Quist.

”Usikkerheden er et grundvilkår”

Lina Matz fra AS3 er enig i, at man ikke skal pille det fag-faglige ud af uddannelserne, men hun forstår godt de nyuddannedes usikkerhed.

” Hvis det kniber med den grundlæggende grammatik, er det ikke universiteternes ansvar.

Wenche Marit Quist, forsknings- og uddannelseschef i Djøf

”Kommunikation, projektledelse og samarbejde handler jo om at kunne navigere i og læse en organisation. Og de er sådan set kun trænet i et studieliv.”

Hvad skal der så til, for at de bliver parate til det på arbejdsmarkedet?

”De har jo lært at kommunikere og arbejde sammen, de skal bare lære at gøre det med nogle andre mennesker. Og det er især arbejdsgivernes ansvar. De skal stå klar med stærke introforløb og mentorer.”

Wenche Marit Quist er heller ikke bekymret for de nyuddannedes faglighed.

”Usikkerheden er et grundvilkår – sådan har det alle dage været. Men det er vigtigt, at en arbejdsgiver forstår deres bekymring, så de ikke knækker på det. De har brug for en tryghed, når de står ved indgangen til arbejdslivet, og det kræver virkelig meget af deres arbejdsgiver at kunne håndtere det.”

Spørgsmålet er så, om de får den støtte fra arbejdsgiverne. Nævnenes Hus i Viborg har en fast procedure, når de nyuddannede jurister møder op.

”Efter at de er ansat, har vi et introduktionsforløb, de får tilknyttet en mentor, og derudover har vi et toårigt læringsforløb for nævnjurister med 20 forskellige moduler,” fortæller Christian Lützen.

I Danske Bank er der flere forskellige veje ind for nyuddannede. En del bliver ansat i et graduateprogram.

”Og vi matcher alle vores nye medarbejdere op med en ’buddy’ – en mere erfaren kollega fra det team, man bliver en del af. Det er en person, man trækker på i stort og småt, og en person, der sammen med lederen har en altafgørende rolle i at sikre, at folk kommer godt ombord,” siger Ole Bech-Petersen.

Superdygtige dimittender

Der er altså ingen grund til bekymring – faktisk er dimittenderne klædt endnu bedre på end tidligere, siger styrelsesdirektør Christian Lützen.

”Der er så mange positive ting at sige om de nye kandidater. Da jeg selv læste, var jeg meget ensopret. Vi satte os ned med patentretten, lærte den udenad og læste fodnoterne. Og når vi kom ud på arbejdsmarkedet, fik vi nogle sager, der blev rettet igennem med rødt, og det var ligesom det. I dag er dimittenderne superdygtige og ambitiøse. De stiller krav og stiller spørgsmål. Der er ingen, der sidder og putter sig med det rigtige faglige synspunkt, fordi de ikke tør sige noget. Det synes jeg er fedt.” ◀

”Har du ikke haft et studiejob, er du på den som kandidat”

Som nyuddannet cand.polit. fra Københavns Universitet blev **Anders Lauridsen** ansat som konsulent i en softwarevirksomhed, og for nylig er han skiftet til et job som risikoanalytiker i Lån & Spar Bank. Han er glad for, at han startede i et graduateforløb og havde haft studiejob inden da.

”Hvis du ikke har haft et studiejob, er du på den, når du bliver kandidat. Det fik vi også at vide på studiet. Og jeg kan mærke, at erfaring fra studiejob har været min største kvalitet, da jeg startede i et ’rigtigt’ job.”

❓ *Hvorfor?*

”Ud over at lære at begå sig på en arbejdsplads og arbejde med kollegaer med andre fagligheder handler det om at kunne noget teknisk inden for sit fag.

Jeg arbejder meget med statistisk software – Excel er et godt eksempel, for det er noget, der virkelig bliver efterspurgt, og det lærer vi ikke nok om på studiet, synes jeg. Når man er nyuddannet, kan man godt få den der følelse: ’Hvad er det egentlig, jeg kan tilbyde?’”

❓ *Hvad ville du gerne have haft med dig fra polit.studiet?*

”Flere konkrete cases, for det bliver altså lidt for akademisk. Det er mit indtryk, at de er mere erhvervsvendte på CBS, mens KU prøver at producere folk, der skal forske. Men hvorfor hører vi ikke om én, der har et job i erhvervslivet, og om hvilke kompetencer han har brug for? For det er jo det, som mange af os kommer til at lave – det er trods alt de færreste, der bliver forskere.”



❓ *Hvordan følte du dig klædt på i forhold til skriftlig og mundtlig kommunikation?*

”Der kan jeg stadig godt savne noget. At være mere hærdet til at præsentere og formidle svært stof, så det ikke bare er dem inden for éns fag, der kan forstå det. De steder, jeg har været ansat, har jeg lagt mærke til de her lidt nørdede typer, der sidder i et hjørne og gemmer sig. Og så er der ansat nogle til at koble nørderne til den anden del af kontoret. Men det kunne de jo lige så godt selv gøre, hvis de var trænet til det. Her tænker jeg også lidt på mig selv.”

”Når først jeg begynder at skrive juridisk, står de fleste helt af”

En gelinde start. Sådan oplever **Heidi Degner Jensen** sit første job som nyuddannet jurist i Frederikshavns Kommunes Center for Social- og Sundhedsmyndighed. Hun har følt sig ganske godt klædt på til arbejdsmarkedet. Men der er én ting, hun godt kunne have tænkt sig at have med fra studiet: ”At vi lærer at forklare det juridiske sprog på almindeligt dansk. Ud over andre jurister er der ingen, der fatter, hvad vi taler om, når vi snakker juridisk.”

❓ *Er det både i skrift og tale?*

”Ja. Jeg har fx en gang imellem nogle kampe, hvis det, jeg skriver, skal sendes til Ankestyrelsen, for når først jeg begynder at skrive juridisk, står de

fleste helt af. Men jeg vil jo gerne have det i et korrekt juridisk sprog. Det kan også være en udfordring, hvis jeg sidder med et lovforslag, som jeg skal videreformidle til en sygeplejerske eller en fysioterapeut.”

❓ *Hvad har du gjort for at blive bedre til at kommunikere?*

”Jeg har prøvet mig frem, og jeg kan jo se på mine kollegaer, hvis de ligner et stort spørgsmålstejn – så må jeg lige tænke over, hvordan jeg kan omformulere det.”

❓ *Men er det ikke ok, at det er noget, man må lære efterhånden?*

”Det har ikke været noget problem at lære, men jeg kunne godt se en stor for-



del i, at vi på studiet lærte at oversætte det juridiske sprog. Det er jo noget, en del af os får brug for. Når du fx sidder som advokat, skal du jo også kunne kommunikere, så klienten kan forstå, hvad du siger eller skriver.”

❓ *Har du manglet erfaring med at kunne arbejde sammen med andre faggrupper?*

”Ja, men det kommer helt af sig selv. Den eneste ulempe er, at mange af mine kollegaer taler sygeplejerskesprog, og så er det mig, der godt kan komme til at ligne et stort spørgsmålstejn.”



”

Jeg brugte eventpuljen til at mødes med andre djøfere og styrke mit netværk i Esbjerg.

*Anniken Engvig Memmert
Strategisk analytiker, Syd- og Sønderjyllands Politi
Medlem af Djøf siden 2010*

Næste arrangement er din idé

Med Djøfs eventpulje kan du skabe det arrangement, du står og mangler. Del din idé med Djøf. Sammen folder vi den ud.



En workshop



Et virksomhedsbesøg



En debataften



Eller noget helt fjerde ...

Du bruger 3–5 timer af din tid, så er din idé blevet til et event.

Indsend din idé, og læs mere på djoef.dk/eventpuljen



Mie Harder var
ph.d. i ledelse og
rådmænd, før hun
fyldte 30. Men så
skiftede hun spor.

★
STOD AF
KOMETKARRIEREN

Det er svært ikke at
være ambitiøs

Når de rationelle svar
ikke længere giver mening

Vendepunktet

Mie Harder brugte det meste af sin energi som meningsdanner og politiker og kastede sig kun over projekter, hvis der var en fornuftig grund. Indtil det en dag ikke længere gav mening. Så forlod hun rationalitetens jernbur for i stedet at kigge indad, læse til terapeut og leve livet langsommere.

Af *Sven Johannesen* Foto *Jacob Nielsen*

Som CBS-studerende lavede Mie Harder en virksomhedsanalyse, der vandt en intern pris på universitetet, samtidig med at virksomhedens kontaktperson tilbød hende et personligt coachingforløb.

“Det sagde jeg ja til, for så kunne jeg blive endnu bedre til at præstere, og det ville jeg jo gerne,” siger hun. Først i forløbet skulle hun sætte ord på sine personlige værdier. Men det viste sig at være svært. “Jeg tænkte meget over det, men den eneste værdi, jeg kunne komme frem til, var, at det var vigtigt for mig at være *rationel*. Jeg var ikke rigtig i kontakt med mig selv, så det forløb gik lidt i stå, inden det var kommet i gang.”

I dag beskriver Mie Harder sine personlige værdier med ganske andre ord. Men det vender vi tilbage til. Ofte handler artikler som den her om personer, som har fuld smæk på karrieren eller er klar på at gå igennem ild og vand for en sag. Den karakteristik ville givetvis passe på Mie Harder dengang, hun som politiker

og meningsdanner gav den fuld gas i debatdanmarks overhalingsbane. I dag har hun sat tempoet ned. Faktisk er hun ikke så let at få fat på, fordi hun er på vandretur på Møn. Og da der efter nogle dage endelig er telefonkontakt, er hun først skeptisk omkring at stille op til et interview, som hun engang havde sagt ja til uden tøven. Da hun efter et par dages overvejelser indvilger, sker det med et ønske om, at der helst ikke skal være en super skarp agenda, så samtalen kan flyde friere. For den nye Mie Harder prøver netop ikke at planlægge.

“Når du retter henvendelse om at interviewe mig, så tænder det jo straks den her præstationsmølle, hvor en del af mig tænker, at jeg burde forberede en fempunktsliste over, hvilke budskaber jeg gerne vil have til at stå rigtig fornuftigt i Djøfbladet. Samtidig tænker en anden del af mig, at: ‘nej, jeg gider ikke alt det der. Jeg vil have lov til ikke at have svarene endnu. Der er ikke nogen plan, og jeg ved ikke, hvad der skal ske.’”

” *Min tankegang var, at alt, jeg gjorde, skulle have et rationelt formål. Jeg ville ikke give mig selv lov til at hygge bare for hyggens skyld.*

Dygtig og rastløs

Svar og planer havde hun til gengæld masser af for cirka seks år siden. Den endnu ikke 30-årige Mie Harder havde færdiggjort en ph.d. i ledelse fra CBS og havde placeret sig solidt på den borgerligt-liberale banehalvdel som rådmand for de konservative på Frederiksberg, skarpskydende klummeskribent for Berlingske og Jyllands-Posten og senere i et job hos Cepos. Det gik kort sagt stærkt.

“Jeg knyttede ikke mange venskaber i de år. Min modus operandi var at have mange skibe i søen, så jeg ikke skulle sætte mig ned og mærke, hvordan jeg havde det. Min tankegang var, at jeg gjorde skulle have et rationelt formål. Jeg ville ikke give mig selv lov til at hygge bare for hyggens skyld.”

Skønt hun levede en del mere ambitiøst end sine festglade medstuderende, var det nu ikke fordi, hun gik og følte sig mere voksen end dem.

“Nej, det tænkte jeg ikke så meget på. Det var nok mere i 7-8 års alderen, at jeg var mere voksen end mine jævnaldrende. Jeg har været voksen tidligt, fordi jeg havde en far og mor, der ikke har haft de bedste rammer for at være forældre,” siger Mie Harder.

Hun blev født i København og voksede op i landsbyen Snostrup ved Roskilde Fjord. Der blev drukket i hjemmet, og da forældrene blev skilt, flyttede hun til Frederikssund med sin mor, der i mange år var syg med en rygskade. Det var en opvækst, der ikke altid bød på store mængder overskud og opmærksomhed. Den fik hun til gengæld i skolen, hvor hun oftest var foran sine kammerater.

“Lidt forsimplet kan man sige, at alle har behov for kærlighed. Og når man ikke oplever, at man får det på en tilstrækkelig stabil måde, så finder man et surrogat. Så for mig var det vigtigt at være god til noget og få anerkendelse for det. Det var der, jeg fik positiv opmærksomhed.”

Så du var glad for at gå i skole?

“Nej, jeg kedede mig og lavede en del ballade. Det er lidt paradoksalt, for jeg har aldrig set mig selv som en stræber.

Jeg tror mere, jeg var dygtig, fordi jeg er udrustet med en intelligens i den høje ende, så en masse ting faldt mig nemt, uden at jeg behøvede at læse op på dem i timevis.”

“Fordi jeg forstod tingene så let, kedede jeg mig hurtigt og blev rastløs og lavede ballade. Jeg blev tit smidt uden for døren, og min klasselærer skrev så meget i min kontaktbog, at min mor på et tidspunkt inddrog den og fortalte læreren, at hun måtte ringe fremover, hvis hun ville noget,” siger Mie Harder. Visse lærere var dog gode til at tackle den rastløse elev.

”Lidt forsimplet kan man sige, at alle har behov for kærlighed. Og når man ikke oplever, at man får det på en tilstrækkelig stabil måde, så finder man et surrogat.

“I matematik fik jeg lov at arbejde forud, mens resten af klassen lavede noget andet. Det gjorde, at jeg fik lavet to års pensum på et år, og det var meget sjovere. Men det skabte også en følelse af at være anderledes.”

En følelse, der kun blev forstærket af, at Mie Harder med egne ord havde en “klar modvilje mod autoriteter.”

“Jeg nægtede eksempelvis at deltage, da vi skulle klippe julepynt i en dansktime. Jeg mente ikke, at sådan noget var en fornuftig del af min uddannelse, og når ikke undervisningen gav mening for mig, så gad jeg ikke medvirke.”

Mål og midler

Den rationelle tilgang var også i centrum, da Mie Harder år senere for første gang skulle engagere sig politisk. Hun bestilte og gennemlæste alle partiernes programmer, og efter en nøje afvejning

fandt hun, at den borgerlige fløj havde de mest fornuftige argumenter.

Egentlig var hendes familie rundet af venstrefløjen, hvis mål om at skabe lighed og frihed egentlig flugtede fint med Mie Harders. For hende lå problemet mere i, at venstrefløjens metoder, såsom et højt skattetryk og en stor velfærdsstat, slet ikke hang sammen med den økonomiske og politiske teori, som hun havde stiftet bekendtskab med på CBS. I stedet faldt valget på de Konservative, hvor Mie Harder blev en del af den liberale fløj.

Som 22-årig kom hun i byrådet på Frederiksberg, hvor hun endte med at sidde i syv år. I dag husker hun tiden i kommunalpolitik som ‘meget desillusionerende’.

“Der er rigtig meget sagsbehandling, der er så småt, ligegyldigt og detaljeret, at det for mig at se ikke burde besluttes politisk. For eksempel sad vi 10 politikere uden praktisk viden i Teknik- og Miljøudvalget for at diskutere nye busstoppesteders belægning. Men valget mellem semifleksibel beton eller asfalt handler jo ikke om, hvorvidt du er liberal eller socialdemokrat, men om hvordan du får mest for pengene.”

Hun opdagede også, hvor lidt reelle politiske diskussioner fyldte i forhold til politikerne og deres partiers egoer og positionering.

Hvis du virkelig havde det sådan, hvorfor blev du så i kommunalpolitik i syv år?

“Det er et godt spørgsmål. Jeg tænkte nok, at jeg gjorde mindre skade end mange andre, der kunne have siddet der. Og jeg har trods alt forhindret nogle af de mest idiotiske ting i at blive vedtaget. Men det overvældende flertal af ting, der foregår i en kommunalbestyrelse, rykker altså ikke samfundet.”

Kæmp eller flygt

Mens Mie Harders afsmag for kommunalpolitik voksede, følte hun sig også mere og mere udmattet af den palaver og de stryg, der konstant fulgte hende i rollen som borgerlig debattør.

“På den ene side er der noget tilfredsstillelse og adrenalin i at være en del af den konkurrence. Og det er da sjovt, hvis man kan vinde en debat. Samtidig er det enormt opslidende, ligegyldigt og meningsløst. Man er jo konstant i en slags urmenneskelig *fight- or flight-mode*.”

Nogle debatter var hårdere end andre. En af de mere betændte var køns- og ligestillingsdebatten.

“Jeg kan huske, at en moddebattør på et tidspunkt skrev, at jeg nok fik tæsk af min kæreste, for ellers kunne jeg ikke mene, hvad jeg gjorde,” siger Mie Harder.

Langsomt nåede hun en erkendelse af, at det kværnende debatunivers på eksempelvis Twitter og Facebook ikke gør meget andet end at kvæle nuancer og optrappe konflikter.

“På et dybere plan blev jeg i tvivl om, hvorvidt den offentlige debat ikke bare er skønne spildte kræfter,

og om vi i virkeligheden ikke hellere burde investere vores energi i andre domæner af livet, så vi på den måde kan blive mere lykkelige og på sigt også mere forsonlige, når vi så mødes om politiske spørgsmål.”

Omvendt er der vel også behov for, at man i debatten får fronterne trukket klart op, så man som borger tydeligt kan se forskel på de forskellige politiske holdninger?

“Problemet er, at vi trækker fronterne hårdt op på bekostning af nuancerne. Så kan det godt være, at folk ser forskelle, men det er jo ikke reelle forskelle, men fabrikerede, kunstige forskelle som vi har skåret kommunikativt til, fordi vi tænker, at folk er for dumme til at forstå nuancerne. I sidste ende forstår de stadig ikke substansen, og på den måde hjælper vi dem reelt ikke.”

Hun tilføjer, at mange meningsdannere overvurderer vigtigheden af

de offentlige debatter, som kun følges af et meget begrænset antal borgere. Sat på spidsen mener hun, at debatterne skader mere end de gavner.

“Især hvis man inkluderer de skadevirkninger, debatten har på de mennesker, der dag efter dag deltager i dem. Man går jo ikke ligefrem dagen lang og er fyldt af glade følelser, men mere af en tanke om, at de andre er nogle idioter,” siger hun og fortsætter:

“Man ender med at forsimple emner, der ikke er så simple endda. Det fører ikke til en oplyst verden. Vi lever jo i illusionen om, at vi træffer oplyste beslutninger, når vi stemmer. Men det tror jeg ikke, at hverken vi eller politikerne gør.”

Det kunne lyde som en anderledes erkendelse, end dengang Mie Harder altid satte rationaliteten i højsædet. Sådan ser hun det ikke.



Mie Harder overvejede nøje, om hun ville stille op til interview med Djøfbladet. For hun ville ikke ende med et behov for præstation.

“Jeg mener egentligt stadig, at min analyse holder. Og at det er rationelt at sige, at det er irrationelt at tro på, at vi tager rationelle politiske beslutninger. For det gør vi ikke.”

Vendepunktet

I 2013 var Mie Harder så desillusioneret over kommunalpolitikken og så udbændt af debatterne, at hun tog en radikal beslutning. Hun kvittede jobbet i Cepos, trak sig fra politik og debatter og stod nu med en helt tom kalender.

“For første gang i mit liv havde jeg et pusterum. Jeg var løbet væk fra noget i hele mit liv, men nu kunne jeg stoppe og trække vejret og prøve at finde ud af, hvad jeg ville.”

Hun læste bogen ‘Lige nu har jeg det godt’ af psykoterapeuten Martin Østergaard. Den ramte hende så rent, at Mie Harder besluttede at uddanne sig til psykoterapeut og begyndte at bearbejde de barndoms-traumer, som hun havde brugt så mange år på at ignorere. Samtidig begyndte hun at arbejde som mentor for socialt udsatte i den velfærdsstat, som hun i mange år havde kritiseret hårdt.

Modsat hvad man måske kunne tro, fandt hun det ikke svært at forlade debatter-rustningen i mødet med borgeren.

“Det, at jeg ikke kommer fra et eller andet Hellerup-hjem med klaver, har gjort, at jeg bedre har kunnet skabe relationer til eksempelvis unge i en kriminel løbebane.”

En ting er, at du stopper op og bearbejder nogle svære ting fra din fortid. Noget andet er, at du fuldstændig skifter spor væk fra en på papiret ret velkørende karriere. Kunne det ene godt være sket uden det andet?

“Nej, det hænger meget sammen. Den måde, jeg før var i mit arbejdsliv, var i virkeligheden mit skjold og en overlevelsesmekanisme. Da jeg først fik smidt skjoldet og var blevet et andet menneske, blev det umuligt at gå tilbage til det samme arbejdsliv som tidligere.”

Hun understreger, at hendes politiske holdninger ikke har ændret sig.

” *Min lyst til at slås og min kapacitet til at tåle at være i konflikt hele tiden er blevet meget mindre.* ”



BLÅ BOG MIE HARDER

- ▶ Født i 1983
- ▶ Opvokset i Frederikssund
- ▶ Cand.merc. fra CBS
- ▶ Ph.d. fra CBS
- ▶ Er i gang med sidste år af uddannelsen til psykoterapeut
- ▶ Freelancekonsulent tilknyttet GRACE Public Affairs
- ▶ Bor på Frederiksberg
- ▶ I sin fritid danser hun blues, vandrer i naturen og læser politiske klassikere og eksistentielistisk skønlitteratur

“Min lyst til at slås og min kapacitet til at tåle at være i konflikt hele tiden er blevet meget mindre. I stedet er jeg blevet bedre til at være i ægte kontakt med andre mennesker efter det her vendepunkt. Det lyder helt vildt, men jeg ved ikke, hvordan jeg bedre kan sige det. Jeg føler mig meget mere levende.”

At leve spørgsmålet

Modsat dengang hun gik på CBS ser Mie Harder i dag ikke rationalitet som sin vigtigste personlige værdi.

“I dag ville jeg nok hellere fremhæve evnen til at leve i overensstemmelse med sig selv,” siger Mie Harder. For tiden arbejder hun på nedsat tid i et public affairs konsulenthus, så hun har tid til at færdiggøre sin psykoterapeutuddannelse, vandre i naturen, danse blues og læse bøger i sin lejlighed. Hun overvejer, om hun på et tidspunkt skal arbejde videre i krydsfeltet mellem ledelsesteori og psykoterapi. Samtidig vil hun helst ikke falde for den åbenlyse fristelse til at omforme sin undersøgende tilgang til endnu et trin på karriere-stigen. For det er det ikke.

“Lige nu er jeg et sted, hvor jeg prøver at lade være med at give svar, men i stedet med Rilkes formulering prøver at ‘leve spørgsmålene’. Hvad er egentlig det meningsfulde liv? Hvorfor arbejder vi så meget? Hvordan kan jeg være i verden på en måde, hvor jeg er mere ægte og mere i overensstemmelse med mine længsler og behov, og hvor der er plads til den skørhed, power, kreativitet og livskraft, som, jeg synes, kvæles og dør i det her hamsterhjul, som vi har indrettet samfundet til at være.”

Spørgsmål, som hun også mener, er relevante for resten af samfundet.

“Der er jo masser af folk, der går ned med stress. Det gør de jo ikke, fordi de har den samme baggrund som mig, men fordi de ikke er i kontakt med sig selv og overskrider deres grænser i så lang tid, at de knækker. Før eller siden bliver alle indhentet af deres behov.” ◀

I fremtiden vil Mie Harder måske kombinere sin psykoterapeutuddannelse med sin baggrund inden for ledelse. Men det vil hun helst ikke planlægge.



Kommunedata 2.0:

Algoritmer skal løse lavpraktiske problemer

Københavns Kommune går efter de lavthængende frugter i sine første projekter med kunstig intelligens. Målet er at gøre byen bedre og borgerne tilfredse – fx ved at gøre det lettere at finde en ledig parkeringsplads.

Af Helle Baaga

Foto Niels Ahlmann Olesen/Ritzau Scanpix

Du kender nok scenariet: Du skal have løst et konkret problem eller have rådgivning fra kommunen. Omstillingen lytter tålmodigt og sender dig høfligt videre, men rammer desværre ikke lige den medarbejder, der kan komme med en løsning. Så starter viderestillingscirkuset. Bolden kastes fra sagsbehandler til sagsbehandler. Både du og kommunen spiller tiden. Hvordan kan man undgå det?

Spørgsmålet lyder lavpraktisk og klinger ikke umiddelbart af kunstig intelligens og *machine learning*. Og det er faktisk pointen i den strategi, som Københavns Kommunes Koncern IT har valgt i indsatsen for at geare kommunens forvaltninger til den nye virtuelle virkelighed.



Guide til nærmeste p-plads



forureningen og skaber trængsel på de københavnske veje.

Problemet kan måske løses med kunstig intelligens, mener Københavns Kommunes Koncern IT.

"Data fra p-billetter, app-billetter og p-billettautomater kan i kombination med manuelle optællinger afsløre, hvor og hvornår der er ledige

p-pladser," forklarer kontorchef Mikkel Folmø.

Målet er at mindske forureningen, og planen er, at tjenesten evt. kan lægges ind som en service hos Googles GPS-tjeneste. Så ligger den inden for en brugerflade, som bilisterne bruger i forvejen.

Der findes lignende løsninger hos private udbydere af parkerings-apps, men kommunens datasæt er mere omfattende, fordi det fx også omfatter data fra de p-licenser, som beboerne har købt af kommunen, forklarer direktør Stig Lundbech.



Det kan tage frustrerende lang tid at finde en p-plads i København. Det problem skal kunstig intelligens være med til at afhjælpe.

Målet er ikke, at de nye kunstigt intelligente kolleger griber ind i borgernes privatliv eller lægger pres på fysiske medarbejdere med omfattende nye services.

”Vi går i første omgang efter løsninger, der ikke giver os de store etiske udfordringer med samkøring af data osv. Den type projekter har vi lagt på hylden. Lige nu handler det om at hjælpe borgerne og medarbejdere med teknologi, der virker i hverdagen,” fortæller direktør Stig Lundbech, Koncern IT, Københavns Kommune.

Inspiration og workshops

Den centrale it-afdeling på Borups Allé i København arbejder med at få kunstig intelligens i spil, fordi der er ”enorme forretningsmæssige gevinster” at hente, forklarer han.

Forvaltningerne rundt om i kommunen bliver bedt om gode forslag til nye databaserede løsninger, som kan give bedre service eller lettere sagsgange.

”Den gode Koncern IT venter ikke på, at forretningen selv kommer og beder om hjælp til projekter med kunstig intelligens. Hvis vi gjorde det, ville vi komme til at vente i to år,” siger Stig Lundbech.

Derfor lyder opskriften på inspirationsoplæg kombineret med workshops om, hvordan tech kan hjælpe medarbejderne og borgerne helt jordnært.

De ansatte bliver inddraget fra start til slut, og også ledelsen klædes på til at se potentialet i teknologien. Ellers kommer man ingen vegne.

”Denne teknologi indebærer en enorm omvæltning for lederne. De kommer til at organisere arbejdet på

FEM RÅD TIL AT ARBEJDE MED KUNSTIG INTELLIGENS

- 1** Tag kunstig intelligens alvorligt
- 2** Begynd at opbygge kompetencerne lokalt
- 3** Hyr specialister i stedet for eksterne konsulenter
- 4** Inddrag medarbejderne i en tæt dialog om, 'hvor vi skal hen'
- 5** Identificér cases, som giver hurtige gevinster

Kilde: Københavns Kommunes Koncern IT

”Mange it-folk køber ind på en dagsorden, hvor de kan se resultaterne af deres arbejde helt ude i gadebilledet.

Mikkel Folmø, kontorchef, Københavns Kommunes Koncern IT

en helt anden måde end i dag. Men vi oplever masser af positiv feedback fra forvaltningerne. Den helt store gevinst har været, at vi er kommet solidt fra start med en masse løsninger, der virker,” siger Stig Lundbech.

Rekruttering

For kommunens centrale it-afdeling handler det også om at opbygge så stor en portefølje af projekter, at kommunen bliver en interessant arbejdsplads for eftertragtede it-specialister.

Manglen på kompetente it-folk gør det ikke nemt at rekruttere medarbejdere med højteknologisk viden til de enkelte forvaltninger, hvor der ofte sidder ganske få it-medarbejdere.

Til gengæld har det hidtil ikke været svært for Koncern IT at tiltrække folk med de nødvendige statistiske og matematiske forudsætninger, fortæller kontorchef Mikkel Folmø.

”Vi sælger kommunen på, at det er en spændende arbejdsplads, hvor man får lov til at lave spændende projekter og arbejde med data på utrolig mange måder,” siger han og fortsætter:

”Lønnen er måske ikke altid på samme niveau som i private virksomheder. Men formålet er mere holdningspræget, nemlig at være med til at skabe et bedre København. Mange it-folk køber ind på en dagsorden, hvor de i stedet for at optimere enkelte produkter kan se resultaterne af deres arbejde helt ude hos borgerne og i gadebilledet.” ◀

Data giver bedre afbetalingsordninger



En strømlinet, brugervenlig og direkte vej til den rette sagsbehandler – uden viderestilingscirkus – er et

af de større projekter inden for kunstig intelligens, som kommunen arbejder med i øjeblikket.

”Vi arbejder med en løsning, hvor en virtuel robot sørger for at få det bedst mulige match mellem borger og rådgiver inden for betalingsfunktionen. Den virtuelle løsning erstatter den visitationsfunktion, der guider en borger videre i sager, hvor borgeren skylder kommunen penge,” forklarer kontorchef Mikkel Folmø, Københavns Kommunes Koncern IT.

Gæld til det offentlige kan udgøre komplekse scenarier om alt fra p-bøder, der ikke er betalt, til manglende betalinger eller skattegæld.

I stedet for at ringe til en omstilling eller en medarbejder taster borgeren sit cpr-nr. ind på telefonen. Herfra overtager algoritmerne vejen ind til den rette rådgiver. Den virtuelle medarbejder analyserer de data om borgeren, som har indflydelse på sagen.

Den kunstige intelligens sorterer i oplysningerne og kan mere præcist end et menneske få placeret henvendelsen i den rigtige kategori og hos den rette sagsbehandler.

”Vi udnytter den viden, vi har om borgeren, til at styrke servicefunktionen, så borgeren i dette tilfælde fx får den bedst mulige afbetalingsordning,” siger Stig Lundbech.

Virtuel medarbejder rydder op



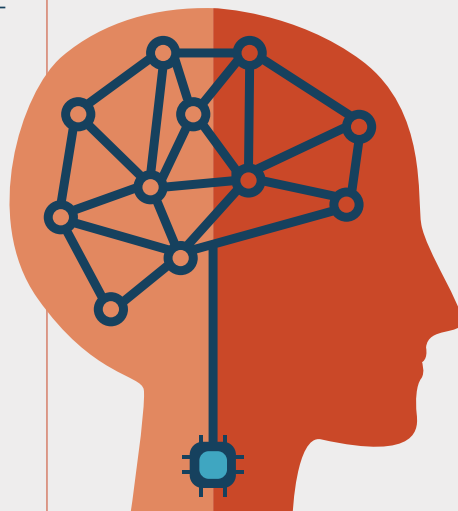
Tre år ville det have taget én person at tjekke cirka 30.000 journaler med personalesager i

Københavns Kommune for, om de opfylder gældende lovkrav til ansættelsesbreve, tjenestebreve, opholdstilladelser osv.

Nu har en algoritme klaret opgaven med at tjekke de omtrent 1 mio. dokumenter på cirka en måned.

”Algoritmen har med 95 procents nøjagtighed været i stand til at afgøre, om de rigtige dokumenter var til stede. Hvis den har været i tvivl, er sagen sendt videre til en fysisk medarbejder,” fortæller kontorchef Mikkel Folmø.

Den virtuelle medarbejder sættes nu i løbende drift.



Forsker:

Kunstig intelligens kræver klar strategi

Man kan ikke bare slippe en løsning med kunstig intelligens løs på en samling data uden først at kigge på, hvad man vil opnå, siger ekspert.

Af **Helle Baaga** Foto **Privat**

Bjerge af data ligger bare og venter på at blive høstet, kombineret, sorteret og vupti – så har vi en kunstig intelligens.

Sådan bliver mange projekter, der bygger på AI (*Artificial Intelligence*), markedsført, og den model er fyldt med faldgruber.

Det mener eksperten og forskeren Erik David Johnson. Han arbejder med kunstig intelligens som konsulent i Dansk Erhverv og er desuden medlem af regeringens ekspertgruppe om dataetik.

”Virksomheden eller organisationen skal starte med at definere, hvilke forretningsmål den kunstige intelligens skal understøtte. Næste led handler om at få vurderet, om de data, man har adgang til, passer til projektet,” siger Erik David Johnson.

Data-investering

Mange gange kræver det nemlig en investering at få tilpasset sine data, så man er sikker på, at de ligger i de rigtige mønstre og formater. Fx kan det give mere mening at kortlægge antallet af køb i en online-butik, end hvor store købene var, alt efter hvad det er, man vil bruge dataformaterne til.

”Hele humlen ved AI er, at man skal omforme data i stedet for bare at slippe intelligensen løs på de datasæt, der allerede eksisterer,” siger Erik David Johnson.

I mange tilfælde vil det efter hans mening være en fordel at lave et lille *proof of concept*, før man går i gang, så man kan få en indikation af datamønstrene i projektet.

”AI kræver stor præcision i den måde, som man håndterer data på. Ellers giver løsningen ingen værdi,” siger han.

Forudsigelser om kunder

Erik David Johnson har for virksomheden Brødrene A & O Johansen, der online sælger værktøj til håndværkere, udviklet en kunstig intelligens, der kan forudsige, hvilke kunder som virksomheden er ved at miste.

”AI kræver stor præcision i den måde, man håndterer data på. Ellers giver løsningen ingen værdi.”

Erik David Johnson, forsker

A & O Johansen har data om brugernes købshistorik – hvad bliver købt hvornår osv. Kunstige neurale netværk (en ofte anvendt type af kunstig intelligens, *red.*) lærer mønstret i kundernes adfærd at kende og kan på den baggrund fx oprette en opgave til en medarbejder om at tage kontakt til en kunde, der er på vej væk.

”Gevinsten ved at fastholde eksisterende kunder er stor. Det koster mange ressourcer at skaffe nye. Så denne løsning har stor forretningsmæssig værdi for virksomheden,” siger Erik David Johnson. ◀



Kunstig intelligens er ikke løsningen på alt, pointerer Erik David Johnson. Derfor skal man definere sine mål, inden man beslutter sig for at ville bruge AI.

FIRE TIPS TIL AI-PROJEKTER

- 1 Opret først mindre projekter med lav risiko for at afdække datapotentiale
- 2 Inddrag medarbejderne, så deres forretningsviden bliver en del af modellen
- 3 Hent eksperter med AI-erfaring til processen
- 4 Tag ansvar for selv at definere forretningsmålene i stedet for at spørge: Hvad kan AI?

Kilde: Erik David Johnson

Læs også debatindlægget om algoritmer på djoefbladet.dk



Medicinalvirksomheden Lundbeck er blandt de danske virksomheder, der har taget robotteknologi i brug. Systemet på fotoet er en lille robotfabrik, der har gjort det muligt at trække produktion hjem fra Indien, uden at fabrikken i Lumsås "nødvendigtvis får brug for færre medarbejdere," som direktøren sagde til Politiken.

RESUME

► Ny teknologi påvirker vores arbejde. Men hvordan kan det føre til bedre og mere interessante arbejdsopgaver? Hvad skal der til, for at vi bliver mere tilfredse med vores job, når robotterne tager over? Og hvordan kan vi bevare jobsikkerheden?

► Det er nogle af spørgsmålene, der ligger til grund for et nyt forskningsprojekt. Her undersøger lektor Jacob Rubæk Holm fra Aalborg Universitet, under hvilke betingelser ny teknologi fører til større jobglæde i danske virksomheder.

► Teknologiske fremskridt rykker konstant grænserne for, hvilke opgaver der overtages af robotter. Når det er hele job, der forsvinder, bliver det et problem. Omstilling fra et fag til et andet stiller krav til, at man konstant uddanner sig gennem hele arbejdslivet.

► Målet er, at forskningen vil kunne danne et beslutningsgrundlag for arbejdsmarkedets parter og det politiske system. Resultaterne skal ikke kun bidrage med et fagligt perspektiv, men også kunne bruges i praksis ude i virksomhederne.

Robotter skal give os større jobglæde

Når robotterne overtager vores arbejdsopgaver, får vi brug for viden om, hvordan den nye teknologi kan føre til bedre og mere interessante jobs, og hvad der skal til for at bevare jobsikkerhed og jobtilfredshed. Lektor **Jacob Rubæk Holm** på Aalborg Universitet har indledt et treårigt forskningsprojekt, der undersøger, hvordan ny teknologi påvirker danske firmaer og deres ansatte.

Af **Lone Schrøder Jeppesen** Foto **Finn Frandsen/Ritzau Scanpix**

Mange frygter, at robotter og kunstig intelligens vil overtage deres arbejdsopgaver. Men set i et historisk perspektiv burde man være glad og føle sig blandt de heldige, hvis det sker, for automatisering skaber økonomisk vækst.

”Hvis robotter og ny teknologi ikke overtager nogle af ens opgaver, har man grund til at være nervøs for sit job,” siger Jacob Rubæk Holm, lektor i økonomi ved Aalborg Universitet.

De job, der udsættes for ny teknologi, oplever nemlig en effektiviseringsgevinst og stigende realløn. Det giver større jobsikkerhed. Og når medarbejderne slipper for monotone, kedelige og rutineprægede opgaver, bliver de mere tilfredse med deres arbejde – også selv om de undervejs har gjort modstand..

Sådan har det groft sagt været, siden industrialiseringen startede i midten af 1800-tallet. Men spørgsmålet er, om det fortsat vil være sådan fremover.

Svaret leder Jacob Rubæk Holm efter i et nyt treårigt forskningsprojekt ’Technologies and skills’. Her undersøger han indtil slutningen af 2020 effekten af ny teknologi i danske virksomheder.

”Vi får brug for konkret viden, så vi kan sige noget om, under hvilke betingelser ny teknologi fører til bedre og mere interessante jobs. En bedre forståelse af det samspil er i alles interesse. Det vil gøre medarbejdere mindre skeptiske over for ny teknologi og give arbejdsgiverne et større incitament til at indføre ny teknologi. Det undrer mig, at det ikke er undersøgt før. Emnet har stor bevågenhed lige nu,” siger han.

” Hvis robotter og ny teknologi ikke overtager nogle af ens opgaver, har man grund til at være nervøs.

Jacob Rubæk Holm,
lektor i økonomi

”Mange mennesker er lønslaver, der møder ind på arbejde hver dag klokken otte.

Jacob Rubæk Holm,
lektor i økonomi

DANMARK MED I VERDENSTOPPEN

► En vigtig del af den teknologiudvikling, som Jacob Rubæk Holm skal undersøge konsekvenserne af, er såkaldte industrirobotter. Rundt om på danske produktionsvirksomheder arbejder et støt stigende antal medarbejdere side om side med robotterne.

► Sammenholder man antallet af robotter med det samlede antal ansatte i industrien, er Danmark nr. 6 på verdensranglisten, viser tal fra fagforeningen Dansk Metal.

► Helt i tråd med Jacob Rubæk Holms teser bakker Dansk Metal op om udviklingen, på trods af at man umiddelbart kunne tro, at den ville gå ud over nogle af fagforeningens medlemmer.

► ”Selvom debatten hurtigt kommer til at handle om, hvor mange jobs robotter og ny teknologi vil overtage, synes jeg, det er vigtigt at have fokus på, hvor mange jobs ny teknologi fører med sig. Og hvis vi gør det rigtigt, så vil teknologi skabe flere arbejdspladser, end den vil tage,” sagde cheføkonom Thomas Søby tidligere på året til danskmetal.dk.

Mange er lønslaver

OECD og EU's statistikorganisation, Eurostat, har allerede lavet mange studier af påvirkningerne fra den nye teknologi, men til forskel fra dem går Jacob Rubæk Holm mere i dybden internt i virksomhederne. I sit forskningsprojekt vil han indsamle data for at belyse, hvordan medarbejderne opbygger de nødvendige færdigheder til at bruge teknologien, og hvordan de bevarer jobtilfredsheden og oplever jobsikkerheden, selv om der indføres ny teknologi på arbejdspladsen. Desuden ser han nærmere på organiseringen af arbejdet.

”Det er vigtigt at forstå, hvordan de teknologiske forandringer på arbejdsmarkedet påvirker jobbene og jobglæden, hvor begrænsningerne kommer fra, og hvordan de kan afhjælpes. I mange virksomheder bruger man som arbejdstager ikke sine evner fuldt ud. Mange mennesker oplever ikke muligheden for at realisere sig selv, men er lønslaver, der møder ind på arbejde hver dag klokken otte. Det er nærmest logisk at dykke ned i, hvordan teknologien påvirker indholdet i arbejdet,” siger Jacob Rubæk Holm, der samarbejder med forskerkolleger både på og uden for Aalborg Universitet.

I forskningsprojektet deltager i alt 3.100 danske medarbejdere, der er udvalgt repræsentativt. De skal bl.a. svare på, hvor ofte de indtaster instruktioner og data, så en robot herefter kan udføre opgaverne, og om de oplever, at de er i stand til at bruge den nye teknologi – og hvad virksomheden gør, for at de får disse kompetencer.

Spørgeskemaet vil også afdække de ansattes syn på forskellige aspekter af jobkvaliteten: Er der frihed til selv at tilrettelægge arbejdet? Er jobbet udfordrende? Og kan de bruge deres evner fuldt ud?

Teknologiske fremskridt inden for kunstig intelligens flytter hele tiden grænserne for, hvilke opgaver der kan kaldes rutineprægede. Nogle processer automatiseres fuldstændig af robotter og skubber mennesker ud af deres erhverv. Der er udsigt til, at robotter ikke bare nøjes med at overtage lavtlønsjob, men også vil overflødiggøre mange funktionærer og produktionsansatte med mellemlange uddannelser inden for kontor, håndværk og fremstilling. Maskiner kan fx flytte Excel-tal fra et program til et andet, genkende billeder og tage referat og omdanne det til et dokument – opgaver, som før krævede et menneske.

”Når det kommer så vidt, at der ikke er plads til mennesker længere, så er det et problem. Det er ikke kun opgaver, men hele job, der forsvinder. Det er skræmmende, for folk kan ikke uden videre skifte fag. Tilpasningen kommer til at tage lang tid, og det er først vores børn og børnebørn, der oplever fordelene ved de teknologiske fremskridt,” siger Jacob Rubæk Holm.

Brug for viden

Omvendt vil efterspørgslen efter videnstunge kompetencer vokse. Der bliver også brug for flere salgsfolk og service-medarbejdere. Job, der forudsætter social og menneskelig interaktion, kan ikke umiddelbart erstattes af robotter. Samtidig bliver der behov for at få løst flere manuelle opgaver inden for lager, pakkeri og rengøring. I takt med at jobbene på mellemlivsniveau forsvinder, øges polariseringen på arbejdsmarkedet.

”Vi ser typisk en polarisering i de virksomheder, der i stigende grad involverer medarbejderne i beslutningerne og fx uddelegerer kvalitetskontrol til dem. Her er der en større risiko for at miste jobbet til en robot, hvis man ikke evner at lære nye opgaver hurtigt,” forklarer Jacob Rubæk Holm.



JACOB RUBÆK HOLM

- ▶ 35 år
- ▶ Lektor ved Institut for Økonomi og Ledelse på Aalborg Universitet siden 2015
- ▶ 2018-2020 Leder af forskningsprojektet 'Technologies and skills'
- ▶ 2018 Optaget i et talentprogram for yngre forskere ved Det Samfundsvidenskabelige Fakultet på Aalborg Universitet
- ▶ 2012-2015 Adjunkt, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet
- ▶ 2012 Ph.d. i samfundskøkonomi, Aalborg Universitet
- ▶ 2008 Cand.oecon. fra Aalborg Universitet

LÆS MERE

- ▶ Autor, D.H. (2015): 'Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation'. Journal of Economic Perspectives, 29: 3-30
- ▶ Acemoglu, D. & Autor, D.H. (2011): 'Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings' i: Card, D. & Ashenfelter, O. (red.): 'Handbook of Labor Economics', vol. 4., part B: 1043-1141
- ▶ Baumol, W.J. (1967): 'Macroeconomics of unbalanced growth: The anatomy of urban crisis'. The American Economic Review, 57: 415-426
- ▶ Fernández-Macias, E. (2012): 'Job polarization in Europe? Changes in the employment structure and job quality, 1995-2007'. Work and Occupations, 39: 157-182
- ▶ Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014): 'The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies'

Konstant uddannelse

Omstilling fra et fag til et andet stiller krav til, at man konstant uddanner sig gennem hele arbejdslivet og ikke kun ser uddannelse som noget, man afslutter som ung.

"En god måde at måle det på er ved at se, hvor hurtigt ens kompetencer forældes. Efter- og videreuddannelse bliver vigtigere, og spørgsmålet er, om der bliver brug for at få det formaliseret, så det er virksomhederne, der tager ansvar for det. Idéen om, at der systematisk sættes tid af til, at alle opkvalificeres, lyder meget sandsynlig," siger Jacob Rubæk Holm.

Forskningsprojektet har også en regional vinkel. Det skal undersøges, om der i Danmark er regionale forskelle, og hvorvidt virksomhederne i fx yderområderne er dygtigere til at efteruddanne medarbejderne, så de er bedre rustet til den nye teknologi.

Store konsekvenser

Formelt er det virksomhedens ledelse, der har ansvaret for, at indførelsen af ny teknologi bliver en positiv oplevelse for såvel organisationen som den enkelte medarbejder. I praksis har medarbejderne også en forpligtelse til at hjælpe med, at det lykkes. De skal ikke stille sig på bagbenene, når deres job forandres. Og de skal være omstillingsparate og efteruddanne sig, så de hele tiden har de rette kompetencer.

Hvad er konsekvenserne, hvis der ikke bliver taget hånd om påvirkningerne fra den nye teknologi?

"Virksomheden går glip af en produktivitetsvækst, og det betyder, at den ikke kan bevare sin konkurrenceevne. Derved er der ikke noget til at understøtte en vækst i reallønnen, og medarbejderne risikerer at miste deres job. Her taler man om den såkaldte Baumols omkostningssyge, der rammer de jobs, der ikke nyder godt af automatisering-

gen. Konsekvenserne kan være store," påpeger Jacob Rubæk Holm.

Anvendelig i praksis

Ifølge forskeren vil det være ønskværdigt, hvis man fra politisk hold via en aktiv arbejdsmarkedspolitik gør det nemmere for virksomhederne at organisere arbejdet, uden at ny teknologi har negative konsekvenser for medarbejderne. Et arbejdsmarked med høj fleksibilitet og med høje offentlige investeringer i den enkelte fremmer virksomhedernes mulighed for at organisere arbejdet og tilrettelægge arbejdsprocesserne, så medarbejderne oplever autonomi, ansvar, udvikling og læring.

Målet er, at forskningen vil kunne danne et beslutningsgrundlag for både arbejdsmarkedets parter og i det poli-

”Idéen om, at der systematisk sættes tid af til, at alle opkvalificeres, lyder meget sandsynlig.

Jacob Rubæk Holm,
lektor i økonomi

tiske system. Ny viden på dette område skal ikke kun bidrage med et fagligt perspektiv, men også være anvendelig i praksis ude i virksomhederne.

"Jeg vil først og fremmest gerne skabe opmærksomhed om problemstillingen, for det er ikke så simpelt. Hvordan teknologien påvirker arbejdet, er ikke nødvendigvis negativt. Man skal generelt ikke være bange for, at robotter overtager ens opgaver. Men det forudsætter, at virksomhederne søger at opnå de rette betingelser, så ny teknologi fører til bedre og mere interessante jobs," pointerer Jacob Rubæk Holm. ◀

BOGER

Den danske model balancerer på en knivsæg

Ove Kaj Pedersens nye bog er et kampskrift for realpolitisk besindelse og klæder os på til at søge efter konkurrencestatens afløser, mener anmelderen Adam Wolf, som er direktør for Danske Regioner.

Af Adam Wolf



ANMELDELSE

Konkurrencestaten er i krise, men dens kritikere skal ikke glæde sig for tidligt. Fremtiden er usikker, og den danske samfundsmodel balancerer faretruende på en knivsæg mellem 'reformismen', der har bragt os så langt, og 'reaktionen', som søger tilbage i historien efter et glansbillede-samfund, som aldrig har eksisteret og ikke kan (gen)skabes.

Professor emeritus Ove K. Pedersen har præget generationer af studerende og forskere med analyser af den danske og nordiske samfundsmodel, indtil han på godt og ondt fik sit folkelige gennembrud med bogen om "Konkurrencestaten" i 2011. Han lægger ikke selv skjul på, hvordan reaktionen på begrebet har overrasket ham, men også inspireret ham til at forstå kritikken. Hans nye bog om "Reaktionens tid" er gennemsyret af ønsket om at forstå og lære af konkurrencestatens kritikere på en måde, som peger frem. Bogen er en lærd, lærerig, engageret og normativt motiveret historieskrivning om den danske samfundsmodels rødder og aktuelle legitimitetskrise – tilsat et forsøg på at vise en vej ud af krisen.

Bag den udskældte konkurrencestat skal man nemlig se de lange linjer i ud-

viklingen af den højt besungne danske samfundsmodel, som har leveret unikke resultater for borgerne og er genstand for international beundring. Modellen er skabt af 'reformismen', dvs. idealet om, at man ved at tage små skridt inden for rammerne af de eksisterende institutioner kan skabe et bedre samfund. Reformismen har udviklet sig til en selvstændig ideologi, som forener elementer af liberalisme, konservatisme og socialisme, og formår at skabe løbende kompromisser mellem reformismen selv og dens kritikere.

Den udskældte lillebror

Konkurrencestaten reddede velfærdsstaten fra at blive kvalt i sit eget overforbrug og formåede samtidig at reformere samfundsmodellen på en måde, som tilgodeså velfærdsstatens tilhængere og dens neoliberale kritikere. Kompromisset betød, at forestillingen om den 'dydige borger', der tager ansvar og bidrager til fællesskabet, måtte opgives.

Afløseren var neoliberalismens opportunistiske menneskesyn, som gjorde det nødvendigt at indhegne grådige velfærdsforbrugere og nyttemaksimerende bureaukrater med hård budgetstyring og økonomiske incitamenter. "New Public Management" blev konkurrence-

statens ligeså udskældte lillebror.

Men hvorfor er konkurrencestaten – og dens historiske ophav reformismen – i så dyb og alvorlig en krise? Årsagen skal ifølge Ove K. Pedersen findes i fraværet af de værdier og visioner, som i generationer har udgjort drivkraften i reformismen. Teknokratiet reddede velfærdsstaten, men aflivede samtidig de værdier og visioner, som er fremskridtets brændstof.

Tanken om den dydige, ansvarlige og bidragende borger er erstattet af det nyttemaksimerende, opportunistiske individ. Ideologien og politikken er erstattet af 'økonomismen', der definerer et økonomisk-politisk 'råderum', som kun kan udfordres af akademiske eliter med økonomisk indsigt. Det decentrale demokrati er erstattet af centralstyring, og visionen om velfærdssamfundet er blevet erstattet af den resultatfikserede NPM-tankegang, som måler og vejer hospitalers og uddannelsesinstitutioners performance, som om den var et mål i sig selv.

Svar på politisk nostalgi

Analysen er indsigtfuld og højaktuel, fordi den søger svar på den udbredte politiske nostalgi, som præger tiden: Trumps neonationalisme, Brexits for-



tidsforherligelse og de autoritære politiske bevægelser i og uden for Europa. I Danmark ser vi et helt andet billede, men den politiske nostalgi kan genfindes i kritikken af konkurrencestaten, som søger tilbage til en romantisering af fortidens velfærdsstat med voksende budgetter, decentralt råderum og uantastet fagprofessionel suverænit.

Ove K. Pedersen anerkender kritikken af konkurrencestatens mangel på ideologi og værdier, men dementerer både faktuel og normativt kritikernes billede af fortiden som en bedre tid at leve i. I hans optik skal svaret på reformismens krise findes i forestillinger om fremtiden – ikke om fortiden.

Ove K. Pedersen kombinerer i "Reaktionens tid", som han selv kalder et oplysningsprojekt, den nøgterne analyse med det åbenlyse engagement. Han træder med andre ord ind i rollen som ægte intellektuel, der søger indsigtfulde svar på tidens udfordringer. Og hans primære svar bliver at melde sig ind i idekampen på reformismens side i en række af de klassiske spørgsmål om individets frihed, demokratiets fremtid, generationsbalancernes tidshorisont og nationalstatens forhold til omverdenen. Men vigtigst er det at praktisere 'besindelse' på fællesskabets vegne som modgift til opportunistens 'spin' og populismens forenkede modsætninger. Besindelsen er både en individuel fordring og en social relation - den er værnet imod forenkede budskaber om 'dem' og 'os', og den er grobunden for nye reformistiske kompromisser.

Ifølge Ove K. Pedersen er der ikke (længere) en historisk fornuft, der med sikkerhed redder os ud af konkurrencestatens legitimitetskrise. Vi er tvunget til hver især at tage stilling til tidens store spørgsmål og handle på dem. "Reaktionens tid" ender som et forsigtigt kampskrift for idealistisk engagement og realpolitisk besindelse. Men det er bogens samfunds- og idehistoriske analyse, som for alvor gør os klogere på tidens dilemmaer og klæder os på til selv at søge efter konkurrencestatens afløser.

'Reaktionens tid - konkurrencestaten mellem reform og reaktion'. Af Ove Kaj Pedersen, Informations Forlag.

Om forfatteren:

Ove Kaj Pedersen er professor emeritus på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS. Ud gav i 2015 sin doktordisputats, baseret på de tidligere udgivelser Konkurrencestaten og Markedsstaten.



Praktisk og personligt

Bogen henvender sig til ledere, der har brug for ny inspiration til deres personlige lederskab, og indholdet udspringer af et forløb i en konkret ledelsesenhed i Gentofte Kommune, hvor Ann-Christina Matzen Andreasen siden 2012 har været centerleder på Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret.

I de seneste par år har hun trukket på Alfred Josefsen som sparringspartner for sin ledelsesgruppe. Han er tidligere direktør for Irma og ledelsesrådgiver, og blandt hans råd er, at ledelse ikke skal være mere kompliceret end højst nødvendigt.

I bogen gengiver de to forfattere personlige ledelsesfortællinger, som bringer læseren helt ind i ledelsens maskinrum, og der berettes om udfordringer, svære valg og også om succeser, der har været undervejs.

Alle eksempler og cases er taget fra dagligdagen på centeret i Gentofte Kommune, og eksemplerne i bogen er udvalgt efter, at de bedst muligt skal illustrere de typiske problematikker, som ledere af og til står med i hverdagen.

'Ledelse i virkeligheden - Fra ledersparring til konkrete resultater' Af Alfred Josefsen og Ann-Christina Matzen Andreasen i samarbejde med Rikke Strøyer Christophersen, Alfred AS.



Skab nyt med teknologien!

Virksomheder og organisationer er blevet ret dygtige til at bruge ny teknologi til at spare ressourcer og skabe mere effektive arbejdsgange. Men nu skal de gøre mere ud af, hvordan teknologierne kan bruges til at skabe nye forretningsmodeller. Det er pointen i bogen 'Digital Transformation', skrevet af Pernille Kræmmergaard, som tidligere var professor på Aalborg Universitet, og nu er grundlægger og direktør i Digitaliseringsinstituttet, hvor hun underviser og holder foredrag om digital transformation og digital ledelse.

I bogen giver Kræmmergaard 10 bud på, hvilke evner der er brug for, hvis det skal lykkes at komme op på næste trin i den digitale transformation. Eksempelvis evner som: slutkundefokus, øko-system-mindset og agilitet.

Læserne får også en række cases fra både private virksomheder og offentlige institutioner i Danmark, idet hvert af de 10 kapitler afsluttes med en case.

Læserne får også en række cases fra både private virksomheder og offentlige institutioner i Danmark, idet hvert af de 10 kapitler afsluttes med en case.

'Digital transformation - 10 evner din organisation skal mestre' Af Pernille Kræmmergaard, Djøf Forlag.

RESUMÉ

I flere årtier har afbureaukratisering i den offentlige sektor været et plusord og et stadigt tilbagevendende tema. Skribenten ser da også en række gode grunde til, at bureaukrati altid har været vanskeligt at holde af.

Senest har Sophie Løhde lanceret afbureaukratisering under overskriften 'Færre regler og mindre bureaukrati', så afbureaukratiseringstiltag er en politisk evergreen, der med mellemrum lanceres på ny.

Men ifølge Thomas Lopdrup-Hjorth er der en overhængende fare for, at barnet smides ud med badevandet, når man løber stormløb mod bureaukrati og administration som sådan.

Faktisk mener han, at en række af de seneste års skandalesager – ikke mindst i centraladministrationen – netop har været karakteriseret ved, at klassiske bureaukratiske og administrative dyder er blevet tilsidesat.



THOMAS LOPDRUP-HJORTH

- **2017-** Platform-facilitator for The state, History and Bureaucracy Cluster, CBS
- **2016-** Adjunkt, Institut for Organisation, CBS
- **2013-2015** Postdoc, Institut for Organisation, CBS
- **2008-2012** Ph.d.-stipendiat, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS
- **2007-2008** Forskningsassistent, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS
- **2007** Cand.merc. (fil.)



Innovationsminister Sophie Løhde og ministerkolleger præsenterede regeringens planer for bl.a. afbureaukratisering på St. Restrup Herregård ved Nibe 4. september 2018.

Foto: Henning Bagger/Ritzau Scanpix

Debat

Den politiske evergreen:

Er afbureaukratisering et entydigt gode?

Af Thomas Lopdrup-Hjorth, adjunkt, Institut for Organisation, CBS

Bureaukratiet har altid været vanskeligt at holde af, endsige overhovedet at tolerere. Det er der mange gode grunde til. Dets irrationalitet og umenneskelighed har været udstillet af en række skønlitterære forfattere.

Oven i det kan man så lægge, at sociologen Zygmunt Bauman har peget på den nære forbindelse mellem Holocaust og bureaukratiet. Og endelig har moderne ledelsesteorier over snart tre årtier haft bureaukratiet som hadeobjekt nummer ét. Konklusionen synes derfor at være: 'Bureaucracy Must Die', som det prosaisk udtrykkes af den amerikanske ledelsesguru Gary Hamel.

En politisk evergreen

Det kan derfor heller ikke undre, at afbureaukratisering i den offentlige

sektor har været et entydigt plusord og stadigt tilbagevendende tema, siden Schlüter-regeringen fremlagde sit 'Moderniseringsprogram' i 1983.

Den seneste afart heraf er nu blevet lanceret af Sophie Løhde under overskriften 'Færre regler og mindre bureaukrati'. Afbureaukratiseringstiltag er således en politisk evergreen, der med vedvarende mellemrum lanceres på ny.

Dykker man ned i den seneste plan, indeholder den flere initiativer, der virker ganske rimelige. Men den indeholder imidlertid også de alt for velkendte gløser om 'kolde vs. varme hænder', 'borgerfjernt bureaukrati' og en lidt flatterende fremstilling af administration, som når begrebet fx indskrives i vendinger som 'mindske mængden af bureaukrati og administration'.

Bureaukrati-bashing

Problemet er, at det centrale om-drejningspunkt bliver, at mindre administration pr. definition er godt, i stedet for fx at bestræbe sig på at få bedre administration. Der er her tale om en videreførelse af en sprogbrug, der ikke blot har vundet indpas blandt politikere, men også i offentligheden mere generelt: Bureaukrati- og administrations-bashing.

Og hvorfor er det så et problem? Det er det af to grunde: For det første fordi klassiske bureaukratiske og administrative principper tenderer til at blive sammenblandet med den knopskydning af måltal og KPI'er, der er blevet udbredte i den offentlige sektor over de seneste mange år. For det andet fordi en række af de seneste års skandalesager – ikke mindst i centraladministrationen – netop har været karakteriseret ved, at klassiske bureaukratiske og administrative dyder er blevet tilsidesat.

Når man løber stormløb mod bureaukrati og administration som sådan, er der derfor en overhængende fare for, at barnet smides ud med badevandet. Afbureaukratiseringsbestrebelsene har derfor over årene måske nok bragt en række fordelagtigheder og besparelser med sig, men de har samtidig haft en pris, som det imidlertid er ret vanskeligt samlet at gøre op.

Underkendt værdi

Den amerikanske ledelsestænk F.W. Taylor blev i sin tid berømt (og berygtet) for at borteeffektivisere det indtil da oversete og usynlige 'spild' af bevægelser, der pågik i den amerikanske industri omkring slutningen af det 19. og starten af det 20. århundrede.

Selv om effektiviseringsbestrebelsen stadig er (og bør være) med os, så synes det af Taylor opdagede problem

i dag at have fået en ny skyggeside: I udmøntningen af afbureaukratiserings- og effektiviseringsbestrebelsene er der nemlig en fare for, at vi ikke har tilstrækkeligt blik for, hvilken værdi god administration og bureaukrati har.

Værdien heraf bliver så at sige først synlig på bagkant – og når det er for sent. Som når der fx lige pludselig mangler 12,3 milliarder i SKAT, og når befolkningens tillid til embedsværket i centraladministrationen styrttykker som resultat af de seneste års skandaler. Sidstnævnte lader sig i sagens natur vanskeligt prissætte. Men hvis det gjorde, var det nok et ganske betragteligt beløb.

” Der er en fare for, at vi ikke har tilstrækkeligt blik for, hvilken værdi god administration og bureaukrati har.

Den hidtil primære officielle respons herpå har været 'Kodex VII – Syv centrale pligter'. Hvad der i denne sammenhæng er værd at fremhæve er, at indtil flere af de heri indeholdte pligter er sammenfaldende med de klassiske bureaukratiske pligter, som den tyske samfundstænk Max Weber fremhævede i sin beskrivelse af bureaukratiet. Som Weber imidlertid også fremhævede, så var disse pligter snævert sammenhængende med og understøttet af den bureaukratiske organisation. Spørgsmålet i dag er derfor ret simpelt: Kan man få de pligter, der følger med bureaukratiet (sandhed, lovlighed, faglighed, partipolitisk neutralitet etc.), uden samtidig at forpligte sig på den klassiske bureaukratiske organisation?

Og hvis man ikke vil have sidstnævnte, men gerne vil have pligterne, hvor meget eller hvor mange af dem er det så realistisk at forvente at få? Kan man blive ved med at undsige bureaukratiet og samtidig forvente at få det, som det leverer?

Politisk hykleri

Problematikken her kan forstås gennem den engelske historiker og politolog David Runcimans tematisering af 'politisk hykleri'. Runciman hævder, at selv om vi ikke bryder os om politisk hykleri, er det naivt at tro, at vi kan komme det til livs, fordi det er allestedsnærværende. Det, der imidlertid er afgørende, hævder han, er, at vi bliver i stand til at skelne mellem skadelige former for hykleri og så de, relativt set, mere uskadelige former. Og i forlængelse heraf bør vi primært bruge vores kræfter på at kritisere førstnævnte og affinde os med sidstnævnte. Hvad der falder på den ene og på den anden side, vil imidlertid altid skulle afgøres i forhold til de konkrete problemer, vi til enhver tid står med.

Og det er så her, vi kommer tilbage til den udbredte bureaukrati- og administrationsbashing, der har vundet indpas i dag, og som desværre også går igen i sprogbruken i den seneste afbureaukratiseringsplan.

I lyset af Runcimans skelnen er det med ovennævnte skandalesager in mente derfor værd at overveje, om den generaliserede bureaukrati- og administrationskritik nu er ved at have nået sit kritiske punkt? Den har hele tiden haft et element af hykleri over sig. Spørgsmålet er imidlertid, om det nu er blevet den skadelige slags hykleri, som Runciman advarer imod, og som man derfor med rette kan udsætte for kritik, fordi dens samfundsmæssige omkostninger er for store? ◀

**SKRIV DIN MENING
OM INDLÆGGET**

Har du en kommentar til Thomas Lopdrup-Hjorths indlæg om bureaukrati og administration? Så gå ind på web-adresserne nedenfor og skriv dit bidrag til debatten.



www.djoefbladet.dk



[@djoefbladet](https://twitter.com/djoefbladet)

Ses vi på årets bogmesse?



**Stand
C3-020**

På årets bogmesse afholder Djøf Forlag en række faglige arrangementer, som du er velkommen til at deltage i.



**FREDAG
D. 26. OKT.
16.00**

Fredag d. 26/10 kl. 16.00-16.25

**MENINGSSKABENDE
VÆRDILEDELSE**

Helle Hedegaard Hein i samtale
med Sverri Hammer.



**FREDAG
D. 26. OKT.
17.00**

Fredag d. 26/10 kl. 17.00-17.25

**HVEM HOLDER ØJE MED
DINE DATA?**

Klavs Birkholm og Aske Mottelson
i debat.



**LØRDAG
D. 27. OKT.
11.00**

Lørdag d. 27/10 kl. 11.00-11.25

**MISTER MYNDIGHEDERNE
MAGTEN TIL ALGORITMERNE?**

Hanne Marie Motzfeldt i samtale
med Dorte Toft.



**LØRDAG
D. 27. OKT.
15.00**

Lørdag d. 27/10 kl. 15.00-15.25

**OVERMOD OG AFMAGT
– OM SKANDALERNE I SKAT**

Jørgen Grønnegaard Christensen og
Peter Bjerre Mortensen i interview
med John Hansen.



**LØRDAG
D. 27. OKT.
16.00**

Lørdag d. 27/10 kl. 16.00-16.25

**MELLEM MINISTERIUM
OG FOLKETING**

Eva Kjer Hansen i samtale med
Henrik Jensen.

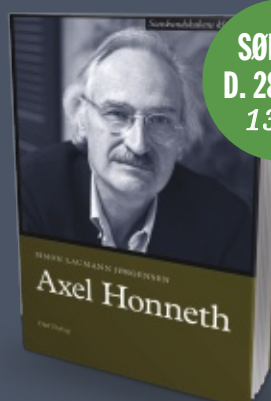


**SØNDAG
D. 28. OKT.
11.00**

Søndag d. 28/10 kl. 11.00-11.25

**HVAD SIGER JURAEN OM
BURKAFORBUDET?**

Hans Gammeltoft-Hansen interviewes
af debatredaktør Johannes Henriksen.



**SØNDAG
D. 28. OKT.
13.00**

Søndag d. 28/10 kl. 13.00-13.25

AXEL HONNETH

Simon Laumann Jørgensen inter-
views af Peter Nedergaard.

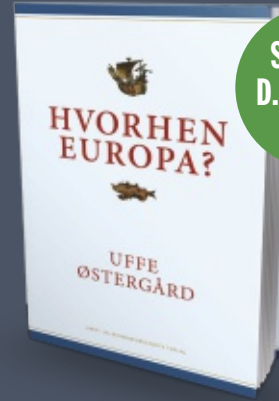


**SØNDAG
D. 28. OKT.
14.00**

Søndag d. 28/10 kl. 14.00-14.25

**KREML I KRIG – RUSLANDS
BRUG AF MILITÆR MAGT**

Niels Bo Poulsen og Jørgen Staun
interviewes af ruslandsekspert
Anna Libak.



**SØNDAG
D. 28. OKT.
15.00**

Søndag d. 28/10 kl. 15.00-15.25

HVORHEN EUROPA?

Historieprofessor Uffe Østergård i
interview med Leif Beck Fallesen.

International karriere:

"Du kan altid komme hjem igen"

Da **Sune Petersen** blev uddannet erhvervsøkonom i 2017, ville han ikke bare finde et job. Han ville finde det rigtige job. Det fandt han i en graduate stilling i den internationale virksomhed DCC. Første år arbejder han i deres engelske afdeling, og han ved ikke, hvor i verden han er næste år.

Af **Stefan Nygaard** Privatfoto

🔗 Hvordan fik du jobbet?

"Jeg gik ledig i et år efter uddannelsen. Jeg tror, at jeg var lidt kræsen og søgte kun ting, som jeg virkelig gerne ville. Det var mindre vigtigt, om virksomheden lå i Berlin eller København. Men at være ledig, når ens venner har fået job, er da hårdt. Processen med at få jobbet har været lang. Stillingen søgte jeg i slutningen af oktober sidste år. Dernæst fik jeg et opkald og en test. I februar blev jeg inviteret til en ansættelsesdag sammen med 60-70 andre. Det var vildt spændende at prøve. Og også lidt nervepirrende. Min tanke, da jeg tog hjem, var, at det nok ikke gik. Der var mange kvalificerede ansøgere, der havde prøvet det før, og jeg var ikke lige så forberedt som dem. Men det var åbenbart gået bedre, end jeg troede.

I marts fik jeg at vide, at jeg havde fået jobbet, og i juni fortalte de mig, at jeg skulle starte i vores afdeling i England."

🔗 Hvordan har starten været?

"Det har været vildt godt at tage til England. Jeg arbejder sammen med nogle gode mennesker. Jeg hygger mig, har gode kolleger og arbejdet er spændende. Min kæreste bor i København, så det er selvfølgelig hårdt. Men hun er fra Berlin og har blandt andet studeret tre måneder i Brasilien, så vi har prøvet det før."

🔗 Har du et godt råd til dem, der overvejer at finde et job i udlandet?

"Min svoger gav mig et virkelig godt råd. Han sagde: Du kan altid komme hjem igen. Så prøv det nu af." ◀



BLÅ BOG SUNE PETERSEN

▶ 26 år gammel

▶ Uddannet erhvervsøkonom ved Aarhus Universitet

▶ Business Management Graduate Executive i DCC i England

NYT JOB

🔗 SKAL VI OGSÅ HAVE DIT JOB-SKIFTE MED PÅ LISTEN?
SÅ OPDATER DINE OPLYSNINGER PÅ [MITDJOB.DK](https://midtjob.dk)

A - D

Amalie Thykær Brunso
Erhvervsøkonomi
Til Regnskabsmedarbejder
Københavns Universitet, Det
Natur- og Biovidenskabelige
Fakultet

Anders Peder Lysholm Hansen
Erhvervsøkonomi
Fra Aalborg Universitet, Det
Samfundsvidenskabelige Fakultet
Til Adjunkt
Erhvervsakademi Dania

Andreas Rye-Andersen
Jura
Til Advokatfuldmægtig
Plesner Advokatpartnerselskab

Anna Cecilie Holmgaard Knudsen
Jura
Til Advokatfuldmægtig
Plesner Advokatpartnerselskab

Anna Louise Amkær
Jura
Fra Helsingør Kommune
Til Chefkonsulent, jurist
Banedanmark

Anne Bøgegaard
Folkesundhedsvidenskab
Fra Svendborg Kommune
Til Innovationskonsulent
Region Syddanmark, Odense
Universitetshospital

Annette Topholm
Jura
Fra Region Syddanmark,
Stabsorganisation
Til Fuldmægtig
Statsforvaltningen Afdeling
Ringkøbing

E - L

Elvira Amanda Hartmund
Jura
Fra Hartmund Law IVS
Til Byggesagsbehandler
Fredensborg Kommune

Ghariba Khalaf
Erhvervsøkonomi og erhvervsjura
Fra Slots- og Kulturstyrelsen
Til Fuldmægtig
Vurderingsstyrelsen

Julian Johannes Umbhau Jensen
Statskundskab
Til Videnskabelig assistent
Copenhagen Business School

Klaus Skyt Hansen
Jura
Fra Moderniseringsstyrelsen
Til HR-jurist
Tivoli

Kresten Lune Nielsen
Statskundskab
Til Fuldmægtig
Udenrigsministeriet

M - N

Maria Thornbye Tholstruphede
Jura
Til Advokatfuldmægtig
Plesner Advokatpartnerselskab

Merete Lund Tranberg
Jura
Til Studienævnsupporter
Aarhus Universitet, School of
Business and Social Sciences

Nanna Nedergaard Grøndal
Jura
Fra Ankestyrelsen
Til Fuldmægtig
Styrelsen for Patientklager

O - Å

Rasmus Mariegaard
Statskundskab
Fra Discovery Communications
Nordic
Til Kommunikationschef
Boligselskabernes Landsforening.

Regitze Duch Emborg
Jura
Til Advokatfuldmægtig
DAHL Advokatpartnerselskab

Rie Kühn Bagge-Nielsen
Erhvervsøkonomi
Til Konsulent
eCapacity

Simon Redder Momsen
Statskundskab
Fra Socialdemokratiet
Til Sekretariatsleder
Fagligt Fælles Forbund

Tina Lildal-Granås
Jura
Fra Danske A-kasser
Til Konsulent
Faglig Fælles Akasse

Tina Louise Olsen
Statskundskab
Fra Styrelsen for Dataforsyning og
Effektivisering
Til Seniorrådgiver
Danske Regioner



Fortæl om dit jobskifte på mitdjoef.dk

| Udvalgte **nyheder** fra Ex Tuto Publishing



Lennart Lyngé Andersen, Aftalelovens § 36 – fra kontraktfrihed til urimelighedskontrol (2018)
512 sider | kr. 695 inkl. moms

Nis Peter Dall & Jesper Langemark, Persondataforordningen (2. udg., 2018)
496 sider | kr. 495 inkl. moms

Linda Nielsen & Ingrid Lund-Andersen, Familieretten (8. udg., 2018)
336 sider | kr. 495 inkl. moms

Rasmus K. Feldthusen, Ingrid Lund-Andersen & Linda Nielsen, Arveretten (6. udg., 2018)
308 sider | kr. 395 inkl. moms

Erik Werlauff, Generalforsamlingen – håndbog for dirigenter og deltagere (3. udg., 2018)
224 sider | kr. 295 inkl. moms

Gratis abonnement

Send din adresse til forlag@extuto.dk, så kvitterer vi med den seneste udgave af *Aktuel Jura*, hvor du bl.a. kan læse om aftalelovens § 36, menneskerettigheder, ny lov om erhvervshemmeligheder og udviklingstendenser i udbudsretten.



Ex Tuto har siden 2005 leveret *aktuel* juridisk faglitteratur skrevet af forskere, advokater og jurister, der har *ny viden* og *overblik*, som de gerne vil dele.

FÅ MERE VIDEN på www.extuto.dk

ExTuto
PUBLISHING
www.extuto.com

ARRANGEMENTER OG KARRIEREWORKSHOPS

Alle arrangementer er med få undtagelser gratis.

 Tilmeld dig på djoef.dk/kalender



Danmark har talent – hvordan får HR øje på dit?

Hvad skal der til, for at dit cv træder frem mellem alle de andres? Hvordan kommer du igennem nåleøjet?

Vi har inviteret fire HR-rekrutteringsansvarlige, som fortæller om deres krav og forventninger, når de ansætter nye medarbejdere.

Kom og få deres bud på, hvordan du bliver synlig i bunken af ansøgninger.

Torsdag 15. november kl. 17-19.30, København

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

Jobsøgning

– sådan gør du. For dig, som er ledig

Sådan målretter du ansøgning og cv. På workshoppen stiller vi også skarpt på, hvordan du brænder igennem til jobsamtalen.

Mandag 22. oktober kl. 10-15, København

Digitale sexkrænkelser

– Operation Umbrella

Kom med, når vi sætter fokus på en af tidens store udfordringer i den digitaliserede verden, nemlig billeddelingskulturen.

Onsdag 24. oktober kl. 17-19, København

Introduktion til rekrutteringstest

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

Torsdag 25. oktober kl. 17-20, København

Jobsøgning – sådan gør du

Hvordan skriver du den gode ansøgning og det målrettede cv? Derudover vil der være øvelser i at brænde igennem til jobsamtalen.

Mandag 29. oktober kl. 17-20, København

Onsdag 5. december kl. 17-20, Aarhus

Young Professionals

– brug dit netværk strategisk

For dig, der er i første eller andet job efter studierne og gerne vil vide, hvordan du opbygger et professionelt netværk og bruger det, så det både støtter og udfordrer dig.

Tirsdag 30. oktober kl. 17-20, København

Kommunikation, der skaber værdi

Gå hjem-mødet tager fat om det centrale spørgsmål: Hvordan sikrer kommunikatører, at vi prioriterer vores sparsomme tid på de ting, der skaber mest værdi for forretningen?

Torsdag 1. november kl. 17-20, København

Workshop – hvordan får du kunder?

Uden kunder, ingen forretning. Men hvordan får du kunder? Kom til workshop for selvstændige, og få konkrete redskaber, som gør din forretning og dine ydelser relevante og attraktive for potentielle kunder.

Mandag 5. november kl. 17-20, København

Forhør i politiet

En professor, en efterforsker og en specialuddannet børneafhører fortæller om retlige rammer, metoder og erfaringer ved forhør hos politiet.

Tirsdag 6. november kl. 17-20.30, Odense



Lønforhandlingskursus for privatansatte – modul 2

Kurset bygger videre på basiskurset i lønforhandling. Vi ser på forberedelse af lønsamtalen, spørgeteknik og modpartens interesser.

Tirsdag 6. november kl. 16.30-20.30, Aarhus

Succes med LinkedIn – for dig, som er jobsøgende

Hvordan bruger du bedst LinkedIn? Kom og bliv inspireret til, hvordan du fornyer dine muligheder, søger relevant information og får nye kontakter til gavn for dig og din karriere.

Tirsdag 6. november kl. 9-12, København

Styr dit valg

De valg, vi træffer, er essentielle for, om vi trives i vores arbejde. På workshoppen lærer du at tackle de små og store valgprocesser på arbejdet og i hverdagen.

Onsdag 7. november kl. 8.30-10, København

Kom godt fra start som selvstændig

Få gode råd til at tackle alle de praktiske spørgsmål om skat, kontrakter og markedsføring.

Torsdag 8. november kl. 16-19.30, Aarhus

Fleksible ansættelser

Bliv klogere på dine rettigheder samt løn og arbejdsvilkår, og få mulighed for at møde og danne netværk med andre i fleksible ansættelsesforhold.

Tirsdag 13. november kl. 17-21, København

Forhør i Kriminalforsorgen

Hør om undervisning, erfaring og forskning i forhør af indsatte hos Kriminalforsorgen, hvor forhørslederen både er anklager, forsvarer og dommer.

Mandag 12. november kl. 17-20.30, Odense

Succes med LinkedIn

Find ud af, hvordan du kan søge relevant information, skabe nye kontakter og få nye karrieremuligheder med LinkedIn.

Tirsdag 13. november kl. 8.30-10, Odense

Onsdag 14. november kl. 8.30-10, København

Tirsdag 27. november kl. 17-19, Aalborg

Tirsdag 11. december kl. 17-19, København

Tirsdag 18. december kl. 8.30-10, Aarhus

En tur rundt om Odense Letbane

Hør Rune Bager fra Odense Letbane fortælle om planer, visioner, udfordringer og dilemmaer ved at skabe så stort et projekt midt i Odense.

Onsdag 14. november kl. 17-19.30, Odense

Fintech Betatester

Prøv den nyeste teknologi, før den rammer markedet. Arrangementet er en del af Djøf Business Community.

Onsdag 21. november kl. 17-19, København

Få styr på dialogen – bliv tryk ved konflikter

Workshoppen giver dig værktøjer til at tackle uenigheder og konflikter i dit arbejdsliv – og sætter fokus på samspil og den konstruktive dialog.

Torsdag 22. november kl. 8.30-10, Aarhus

Onsdag 5. december kl. 8.30-10, København



Boost din karriere – kend din markedsværdi

Bliv afklaret om dit næste karriereskridt. På workshoppen kigger vi på dine styrker, dine kompetencer og dine potentialer. Og vi undersøger, hvor på arbejdsmarkedet du kan skabe resultater.

Tirsdag 20. november kl. 9-12, København

Tirsdag 18. december kl. 17-20, København

 Se mere på djoef.dk/boost

Foto: Lars Horn



Digital transformation

Hvilke krav stiller den digitale udvikling til virksomheder, organisationer og ledere?

Nu kan du møde direktør for Digitaliseringsinstituttet Pernille Kræmmergaard og høre hendes bud. Hun er aktuell med bogen 'Digital transformation – 10 evner din organisation skal mestre'.

Onsdag 24. oktober kl. 17-19, København

 Se mere på djoef.dk/digital

SET I PRESSEN

"Vi har i en analyse kigget dybt i 270.000 stillingsopslag til jurister, økonomer, cand. merc.er. med flere. Og det, arbejdsgiverne efterspørger stadig mere af, er kombinationen af dyb faglighed og sociale evner. Ikke en masse it. Selvfølgelig vil vi alle skulle mere med it – det tør jeg godt på om. Men ligesom ikke alle i dag kan reparere deres egen bil, så kommer vi næppe til at stå med hovedet nede i robotens inderste mekanik eller i anden ny teknologi."

Henrik Funder, formand for Djøf Privat, om fremtidens kompetencer i de sjællandske dagblade den **30.8.2018**.

"Man er på en måde tvunget til at sætte spørgsmålstegn ved 'plejer', og det kan være godt for nogle, men det giver nogle udfordringer i simpel oplæring i håndværket som embedsmand. Derfor bliver der brugt rigtig lang tid på at bygge op i de her nye styrelser. Situationen har også været med til at skabe nye muligheder for, hvordan man gør tingene – når størstedelen er nye, behøver man ikke at hænge fast i gamle mønstre. Men det er uden tvivl en udfordring på den korte bane."

Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig, om udskiftning af medarbejderne ved udflytning af statslige arbejdspladser. Netavisen F5 den **6.9.2018**.

"Det er et kærekomment opgør med det ensidige fokus på studietiden som noget, der skal overstås hurtigst muligt."

Henning Thiesen, formand for Djøf, om regeringens universitetsudspil i en lang række medier den **17.9.2018**.

"Vi bakker op om at have et relevant studiejob og mener, at det skal tillægges værdi, lige så vel som et semester i praktik kan være vigtigt for ens studie og efterfølgende karriere."

Christian Nør Larsen, formand for Djøf Studerende, om betydningen af studie-relevante studenterjobs i Berlingske den **18.9.2018**.

Lønundersøgelse

Hvor meget tjener du?

Styrk dig selv til din næste lønforhandling. I disse dage spørger vi, hvor meget vores medlemmer tjener. Det gør vi, så du kan blive klædt på til din næste lønforhandling.

Giver dig en fordel

Du kan deltage i Djøfs lønundersøgelse, hvis du er:

- privat ansat
- advokat/advokatfuldmægtig
- offentlig ansat i kommune eller region

Lønoplysningerne samles i Djøfs årlige lønstatistik. Det giver dig en fordel, når du kan sammenligne din egen løn med andres.

Vind gavekort

Hvis du er omfattet af lønundersøgelsen, har du modtaget en mail med et link til undersøgelsen. Del dine lønoplysninger med os inden den 24. oktober, og vær med i konkurrencen om at vinde gode gavekort.

 Tjek din løn på djof.dk/loentjek

Giv et skulderklap til din tillidsrepræsentant

Din tillidsrepræsentant arbejder hver dag på, at du og dine kolleger har gode arbejdsforhold og vilkår.

Nu har du mulighed for at anerkende den gode indsats ved at nominere til 'Årets Djøf-tillidsrepræsentant 2018', uanset om du arbejder i den offentlige eller private sektor.

På Djøfs hjemmeside kan du indtil den 30. oktober skrive, hvorfor din tillidsrepræsentant fortjener et ekstra klap på skulderen.

 Du nominerer din tillidsrepræsentant på djof.dk/tr2018

Sidste års vinder Kristina Krogh (tv), fra Københavns Kommune, som får overrakt prisen af formand for Djøf Offentlig Sara Vergo



Foto: Morten Holtum

DJØFS KURSER OG UDDANNELSER

– UDPLUK FRA KURSUSKALENDEREN

 Læs mere, og tilmeld dig på djoef.dk/kurser

Grundlæggende projektledelse

Vil du være en systematisk projektleder? Lær de grundlæggende metoder inden for projektledelse, og driv flere succesfulde projekter.

**Opstart: 11. december 2018
eller 15. januar 2019**

Medlemspris: 9.500 kr. ekskl. moms

Digital forvaltning

– Lovgivning og forvaltningsret

Lær at indgå i en moderne digital forvaltningsmyndighed, og hvordan du håndterer juridiske problemstillinger i digitaliseringsprocesser.

Opstart: 22. november 2018

Medlemspris: 9.500 kr. ekskl. moms

Mediation og konfliktmægling

Bliv trænet i mediation, rådgivning og vejledning, og lær at mægle effektivt og professionelt i andres konflikter som tredjepart.

Opstart: 26. november 2018

Medlemspris: 12.200 kr. ekskl. moms

Kontrakter for ikke-jurister

Bliv rustet til at udarbejde, læse og fortolke kontrakter, og få en gennemgang af de juridiske spilleregler for forhandlinger.

Opstart: 5. december 2018

Medlemspris: 4.900 kr. ekskl. moms

Chefkonsulentuddannelsen

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

Opstart: 7. november 2018

Medlemspris: 52.000 kr. ekskl. moms

Styrk din facilitering

Få en vifte af værktøjer til at styre møder og lede workshops og processer, og lær at skabe fælles engagement, forståelse og resultater.

Opstart: 22. oktober 2018

Medlemspris: 12.200 kr. ekskl. moms

Leder uden ledelsesansvar

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

Opstart: 7. november 2018

Medlemspris: 26.000 kr. ekskl. moms

Lovteknik

Kend til de principper og detaljespørgsmål, du skal holde for øje, når der udarbejdes retsforskrifter, lov- og ændringsforslag.

Opstart: 11. december 2018

Medlemspris: 17.100 kr. ekskl. moms

Forvaltningskonferencen 2019

Kom til debat om forventninger og mistillid til embedsværket i dag, og sæt dit præg på embedsmandens brand og kompetencer i fremtiden.

Opstart: 7. februar 2019

Medlemspris før 15. november 2018:
3.500 kr. ekskl. moms

Medlemspris efter 15. november 2018:
3.900 kr. ekskl. moms

*Du accelerer
din læring, fordi
diskussionerne
starter på et højt
fagligt niveau.*

Personlig effektivitet og udvikling

Du lærer at agere med større personlig sikkerhed i dine forskellige roller, og du øger din energi, dit overskud og din arbejdsglæde.

Opstart: 6. december 2018

Medlemspris: 41.900 kr. ekskl. moms

 Læs mere på djoef.dk/udvikling

Compliance i det offentlige

Forstå compliance i det offentlige, og lær at etablere complianceprogrammer, som fastholder god adfærd og skaber integritet og tillid.

Opstart: 17. januar 2019

**Medlemspris: 30.000 kr.
ekskl. moms**

 Læs mere på
djoef.dk/compliance



BREVKASSE

SKRIV TIL OS

Skriv til Djøfs panel af rådgivere, hvis du har spørgsmål om ansættelsesforhold, karrieremuligheder, overenskomster, regler og lovgivning, faglige netværk eller andet, der optager dig i forbindelse med arbejdsliv eller studier. Et udvalg af spørgsmål og svar bringes her på siderne. De indsendte spørgsmål kan eventuelt blive forkortet eller lettere redigeret.

Send dine spørgsmål til bladet@djoef.dk. Husk også at skrive dit fulde navn og mailadresse til brug for redaktionen og rådgiverne. Hvis du ønsker, at dit spørgsmål i bladet bliver underskrevet med pseudonym i stedet for navn, bedes du gøre opmærksom på det.

På djoef.dk finder du masser af information om bl.a. jobsøgning, løn, ansættelsesvilkår, karriere, faglige netværk og mentorordninger. Klik blot ind på 'Rådgivning og karriere'.

Som medlem er du også altid velkommen til at ringe til Djøfs rådgivning på telefon 33 95 97 00. Vi har åbent på hverdage fra klokken 9.00-16.00.

Du kan også altid skrive til Djøf på djoef@djoef.dk.



Anja Iben Kepka
Chefkonsulent

Juridisk chefkonsulent i Djøfs Rådgivningscenter med speciale i ansættelsesret og sekretariats-

betjening af beslutningstagere. Med afsæt i 25 års erfaring fra private og offentlige stillinger på forskelligt niveau rådgiver jeg Djøfs medlemmer om alle forhold i deres arbejdsliv.



René Óli Rasmussen
Chefkonsulent

Uddannet cand. jur. Underviser på Djøfs kurser i lønforhandling og holder kurser i

ansættelsesret. Forhandler overenskomster og rådgiver medlemmer på alle niveauer – både medarbejdere, ledere og direktører.



Frederik Iuel
Chefkonsulent

Chefkonsulent i Djøf Karriere og Erhverv. Rådgiver, coacher og underviser i karriereudvikling,

personlig ledelse, jobtrivsel og jobsøgning. Erfaren og certificeret coach, uddannet cand.scient.adm. og MSc i social policy analysis.

Har to jobtilbud – hvad gør jeg?

? Jeg blev kandidat i sommer og har søgt ret mange job lige siden. I sidste uge kom jeg så endelig igennem nåleøjet og fik tilbudt mit første job. Jeg har allerede skrevet under på kontrakten og skal starte om halvanden måned. Nu er der så sket det, at jeg lige har fået tilbudt et andet job, som jeg 100 gange hellere vil have. Hvad gør jeg?

'Nyuddannet'

Kære medlem

! Allerførst synes jeg, du lige skal give dig selv et klap på skulderen for at have landet ikke bare ét, men to job. Timing'en er måske ikke perfekt, men det er da superfedt, at flere virksomheder er interesseret i at ansætte dig. Det bekræfter, at du har en rigtig god profil.

Der er også en vej ud af dit dilemma. Du skal selvfølgelig starte med at sige klart JA til drømmejobbet. Når du har accepteret jobtilbuddet, er det vigtigt, at I får kontrakten på plads, så du har skriftlig dokumentation for, at jobbet er dit. Lige så snart, du har en underskrevet kontrakt i hånden, skal du kontakte den første arbejdsgiver og forklare, at du desværre er nødt til at trække dig, fordi du har fået tilbudt et andet job, du simpelthen ikke kan sige nej til. Jeg vil råde dig til at ringe først og

bagefter sende en mail, hvor du gentager, at du trækker dig og beklager situationen.

Det er hverken helt nemt eller helt uden konsekvenser at springe i målet, som du gør med det første job.

Juraen i det er, at når du siger ja til et job, så har du som udgangspunkt indgået en bindende aftale med arbejdsgiveren – uanset om du har skrevet under på en kontrakt eller ej. I princippet betyder det, at du er nødt til at sige op, og at du har pligt til at møde på arbejde, indtil dit opsigelsesvarsel udløber. Teknisk set kan du dog ikke sige op på forhånd. Derfor løber dit opsigelsesvarsel først fra det tidspunkt, hvor I har aftalt, at du skal starte.

Når du ikke starter i jobbet som aftalt, kan arbejdsgiveren kræve, at du betaler en erstatning på op til en halv månedsløn. Det gælder, uanset om I har aftalt prøvetid eller ej. Heldigvis sker det meget sjældent – vil jeg skynde mig at understrege – og typisk kun i forbindelse med ansættelse på et højere niveau. Mit bud er, at arbejdsgiveren er med på, at I ophæver aftalen og lader det være ved det. Alternativet er nemlig, at du møder op på den aftalte startdato og siger op med det samme.

Det gode ved din situation er, at du først skulle være startet om halvanden måned.

Jo hurtigere du ringer og trækker dig, desto bedre tid får arbejdsgiveren til fx at nå at tilbyde jobbet til en af de andre kandidater, der var med i opløbet. Det burde gøre 'pillen' lidt nemmere at sluge for dem og dermed samtalen lidt mindre tung for dig. Tillykke og rigtig meget held og lykke med drømmejobbet.

/Anja Iben Kepka



Skal jeg fortælle om min migræne?

? Jeg lider af migræne på 4. år efter en faldulykke. Migrænen gør, at jeg ind imellem – som i et par gange om måneden – er nødt til at gå hjem fra arbejde før tid, eller tage en to-tre timers timeout uden arbejdsmæssige forstyrrelser. Jeg har et super-godt job, hvor jeg har været ansat i snart 11 år. Min chef og mine kollegaer viser forståelse for min situation. Så det, at jeg har behov for at trække stikket, når migrænen melder sig, er ikke noget problem i dag. Jeg vil dog gerne prøve noget nyt nu. Så når jeg søger job, hvornår i jobsøgningsprocessen skal jeg så fortælle om mit handicap? Og skal jeg overhovedet fortælle om min migræne?

'Migrænemanden'

Kære migrænemand

! Du har pligt til at oplyse en kommende arbejdsgiver om din helbreds-mæssige situation, fordi dine migræneanfald har indflydelse på din evne til at varetage jobbet. Og du har pligt til at gøre det, inden du ansættes i stillingen.

Og det giver rigtig god mening. For udover at du undgår potentiel konflikt med din nye arbejdsgiver, fordi du ikke orienterede om sygdommen, så sikrer du også med åbenheden, at der er basis for tryghed og afklaring omkring dine behov i dit nye job. Det vil du gerne sikre dig.

Men spørgsmålet er så, hvornår i jobsøgningsprocessen det er mest betimeligt, at du oplyser om dit handicap og de særlige behov, du har. Er det i ansøgningen, undervejs i samtalerne, eller i forbindelse med at du får tilbudt jobbet?

For at sikre at din kommende arbejdsgiver får det bedst mulige grundlag at vurdere dig ud fra, vil jeg anbefale, at du venter med at oplyse om dit handicap, til du møder ham/dem personligt. Så i ansøgning og cv og anden indledende dialog bør du holde fokus på alt det spændende, du har at

bringe ind i stillingen – ligesom alle andre ansøgere.

Når du har sikret dig, fx ved en første samtale, at du har fået lejlighed til personligt at uddybe dit potentiale i forhold til stillingen, altså at du kan og har lyst til at bestride stillingen, bør du orientere om din særlige situation.

Fortæl, som du gør i dit spørgsmål her, hvilke konkrete jobmæssige risici migrænen giver. Og tag initiativ til en dialog om, hvordan I kan få enderne til at mødes, når nu du og jobbet er et godt match. Så både arbejdsgiveren oplever, at han får en relevant medarbejder ind på holdet, og du sikrer dig, at du fortsat kan tage dine timeouts, når det er nødvendigt – uden at du også skal bakse med, om det er ok eller ej.

/Frederik Iuel



Skal jeg have en ny kontrakt?

? Jeg er ansat i en produktionsvirksomhed og er blevet forfremmet. Jeg skal nu være leder for fire medarbejdere. Min chef siger, at jeg ikke behøver en ny kontrakt, men jeg tænker, om jeg ikke bør få på skrift, at jeg nu er leder?

'Forfremmet'

Kære medlem

! Tak for din henvendelse – og tillykke med den nye stilling.

Ansættelsesbevisloven fastlægger rammerne for, hvad en kontrakt skal indeholde. Efter ansættelsesbevislovens § 2, stk. 2, nr. 3, skal du have en beskrivelse af arbejdet eller angivelse af din titel, rang, stilling eller jobkategori i selve kontrakten eller et tillæg til denne.

Du bør derfor få udarbejdet en stillingsbeskrivelse, som kan vedlægges kontrakten. En stillingsbeskrivelse skal beskrive de primære funktioner, du forventes at varetage. Det er vigtigt, at det fremgår, hvorvidt du har personaleansvar – herunder om du kan ansætte og afskedige personale. Det er nødvendigt, hvis der i løbet af ansættelsesforholdet bliver tvivl om, hvilket arbejde du er ansat til at udføre, samt hvad dine instruktionsbeføjelser er.

Derudover er det en oplagt mulighed at bruge stillingsbeskrivelsen til at forhandle dine løn- og ansættelsesvilkår. Når du får dit første lederjob – eller skifter til et lederjob på et højere ledelsesniveau – viser vores erfaring, at de største lønstigninger opnås ved selve jobskiftet og i de første år derefter i samme job.

Din løn som leder bør afspejle din markedsværdi. Jeg vil anbefale, at du bruger Djøfs løntjek til at få en pejling på dit lønniveau og kontakt gerne Djøf for hjælp til at fastsætte din markedsværdi.

Løn kan handle om mere end andet end kroner og ører. Kan du ikke forhandle dig til den ønskede løn, er det godt at have tænkt i alternativer – fx øget fleksibilitet, ferie, fri mobiltelefon eller bedre barselsvilkår. Overvej derfor, hvad der kan være relevant for dig forud for din lønforhandling. Som privatansat leder har du gode muligheder for at påvirke elementerne i din lønpakke. En del af lønnen kan bestå af pensionsordning, bonus, goder som fx firmabil, multimedier, firmabetalte netværk og foreringskontingent.

Da stillingen som leder kan være en udsat position, har mange ledere aftalt særlige fratrædelsesvilkår. Funktionslovens opsigelsesvarsler er oftest forlænget. Arbejdsgivers opsigelsesvarsel er typisk mellem seks og ni måneder, mens lederens eget opsigelsesvarsel udgør en til tre måneder. Overvej om du vil forsøge at forhandle dig til et længere opsigelsesvarsel.

Normalt fritstilles en opsagt leder i opsigelsesperioden. Hvis du ønsker at sikre dig dette, er det en god idé at få tilføjet i kontrakten, at du har ret til fritstilling, hvis du afskediges. Derudover har mange ledere også aftalt en fratrædelsesgodtgørelse ved afskedigelse. Typisk er fratrædelsesgodtgørelsen betinget af, at afskedigelsen sker i forbindelse med fusion, omstruktureringer og deslige.

Kontakt os gerne på tlf. 33 95 97 00 så vi kan få yderligere indspark til forhandlingspunkter, og husk at vi tilbyder dig karrieresparring, mentorordning og ledernetværk, så du kan fokusere på at få den bedste start som ny leder.

/René Oli Rasmussen

DJØF BOLIGMARKED

Sælg, byt og udlej boliger og ferieboliger i Djøfbladet og på djoefbladet.dk. Send din tekst via djoefbladet.dk/boligsiden, gerne med foto af boligen. Teksten må fylde op til 300 tegn inkl. mellemrum. Billeder bør være på mindst 1 MB. Kun en mindre andel af annoncerne bliver vist i bladet, mens alle kommer med på djoefbladet.dk. Tilbuddet gælder kun for medlemmer af Djøf.



Bornholm - bindingsværkshus i Melsted

Se nærmere på www.bondehuset.com.

Kontakt Ole Fabricius Lindberg,

Kontakt email: ole.fabriciuslindberg@gmail.com
Tel: 28934949

Byggemodnet fritidsgrund 15 min fra Skagen

Skøn byggemodnet sommerhusgrund - meget tæt ved Skagen - i naturskønt område med Råbjerg Mile og Hvideklit golfklub som nabo. Beliggende i gammel plantage med stier til dejlig og børnevenlig strand. I Aalbæk findes hyggelig lille havn og indkøbsmuligheder, fisk, slagter mm. Kun 15 min til Gl. Skagen. Grunden ligger i gl. udstykning med klit - Musvågevej. Den er byggemodnet og tilslutningsafgifter er betalt. Pris: 175.000 kr.

Kontakt Anne Vibeke Bessing
Email: ab@bessing.dk Tel: 20275216

Bolig i Aarhus søges

Bolig søges af 25 årig kvinde med fast job og god økonomi, ikke-ryger, ingen husdyr. 2-3 vær. i centrum eller Ø med altan. Overtagelse når som helst inden foråret 2019. Max 9.500 kr. + forbrug.

Kontakt Lotte
Email: lotteseirup@stofanet.dk Tel: 28917703



3 vær. lejlighed på Østerbro udlejes møbleret for 1 år

Smuk lille lejlighed velegnet til enlig eller par indeholdende soveværelse, stue, spise- og vinterhave, egen have, køkken og bad udlejes for 1 år. Ikke ryger. Ingen husdyr.

Kontakt Anne Hoff, Email: annehoff@gmail.com
Tel: +258823247770

Akutboligsøgende

Som nyuddannet cand.jur. og alenemor er mine boligkøbsmuligheder begrænset, hvorfor jeg søger en lejebolig fra 1. december 2018, hvor mit nuværende lejemål udløber. Jeg har to søde drenge på 14 og 15 år, de går i skole på Østerbro og i København K.

Kontakt Asrin Mesbah
Email: Asrin@live.dk Tel: 42560051

Bolig lejes tæt på Monaco 24.-27. maj 2019

Bolig relativ tæt på Monaco søges i perioden 24/5-27/5 2019....

Kontakt René Otto Poulsen
Email: hylde70@gmail.com Tel: 40205360

Bolig til leje

Lækker mindre penthouse på Island Brygge til leje for et antal måneder.

Kontakt Lars Jepsen
Email: lars@jepsen.net Tel: 21217272



250 m2 penthouse udlejes i Malaga

Lækker penthouse med havudsigt, 25 min. øst for Malaga. stor pool og 650m til stranden, 18 hullers golfbane, privat garage, plads til 8 personer, 150 m2 terrasser, 3 soveværelser, 2 badeværelser, pris fra 2.500kr/uge se mere:

www.penthousemalaga.dk

Kontakt henrik.gaunsbaek@gmail.com
Tel: 25406612



Smuk herskabslejlighed

Dejlig og velindrettet umøbleret herskabslejlighed på 199m2 beliggende i smuk og velholdt ejendom i gåafstand til ambassadekvarteret, Østerport Station, Østre Anlæg og meget mere. Lejligheden er beliggende på mezzaninen (høj stuelejlighed) og indeholder: Entre, 2 dejlige opholdsstuer samt stor og præsentabel spise- og stue med udsigt til dejligt gårdhavemiljø. 2 store soveværelser, hvoraf det ene har direkte adgang til eget stort brusebadeværelse, samt et mindre soveværelse og yderligere brusebadeværelse. Meget stort hvidt spisekøkken med alt i hvidevarer. Udlejes for 2-3 år for kr. 25.000,- excl. forbrugsudgifter.

Kontakt: cs@schaumburg.dk Tel: 33133331

**SÆLG, BYT
ELLER UDLEJ**

Har du en bolig du vil sælge, bytte eller udleje, så kan du lave et opslag på Djøfbladets boligside. Gå ind på webadressen nedenfor og send din tekst og et foto.



www.djoefbladet.dk/boligsiden



250+
DANSKE STILLINGER
PÅ JOBUNIVERS.DK

Inspiration til din karriere

Find dit nye job og opret
din egen jobagent på
jobunivers.dk

FINANS/FORSIKRING/BANK/ØKONOMI/REGNSKAB/HR OG PERSONALE
IT/WEB/LEDELSE/ADMINISTRATION/ANALYSE/FORSKNING/JURA
MEDIER/UNDERVISNING/KOMMUNIKATION/KONSULENT/SAMFUND
KULTUR/RÅDGIVNING/POLITIK/MILJØ/SALG/MARKETING/SUNDHED

MUUSMANN

ORGANISATIONSANALYSER – LEDELSESUDVIKLING – REKRUTTERING

■ Vi **siger**, hvad vi ser

■ Vi **ved**, hvad vi taler om

■ Vi **bliver**, til det virker

Telefon 70 11 20 22 ■ www.muusmann.com



EKSTERNE LEKTORER OG UNDERVISNINGSASSISTENTER

til Det Juridiske Fakultet

Ledige stillinger som ekstern underviser på den juridiske bacheloruddannelse og de juridiske kandidatuddannelser er opslået til besættelse pr. 1. februar 2019.

Ansøgningsfrist er den 29. oktober 2018.
Stillingsopslagene kan søges på
jobportal.ku.dk/undervisningsstillinger/

KØBENHAVNS
UNIVERSITET



Dommerstillinger

Ledige stillinger som **retspræsident, dommer og konstitueret dommer** ved domstolene kan ses på www.domstol.dk

www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, som afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.domstol.dk/dommerudnaevnelsesraadet



Esbjerg
Kommune

MYNDIGHEDSCHEF FOR MYNDIGHED & FAGLIG UDVIKLING, SUNDHED & OMSORG, ESBJERG KOMMUNE

ESBJERG - MEDLEM AF WHO'S INTERNATIONALE NETVÆRK AF ALDERSVENLIGE KOMMUNER

Længst mulig aktiv i eget liv. Esbjerg kommunes grundlæggende vision om fremtidens sundhedsvæsen. Sundheds- og omsorgsområdet er under konstant forandring og dermed også den virkelighed, som myndighedsområdet skal agere indenfor. Andelen af ældre er stigende, pleje- og behandlingsbehovene bliver mere komplekse, og borgeren og dennes pårørende bliver stadig mere involveret i, hvad der er de rigtige og relevante tilbud for den enkelte.

Som kommende myndighedschef er du med til at nytænke, præge og bakke op om fremtidens sundhedsvæsen i en kommune, der er helt i front i forhold til at sætte de nye dagsordener indenfor området i spil. Dagsordener som fx det nære sundhedsvæsen, hverdagsrehabilitering, større borgerinddragelse og borgeroplevet effekt.

Som myndighedschef går du forrest med den nødvendige ambition om at fremtidssikre myndighedsområdet med respekt for retssikkerheden og rettidigheden og samtidig med lyst og talent for at udfordre organisationens vaner og rutiner. Du bliver leder for 34 engagerede og fagligt yderst kompetente medarbejdere, får reference til direktøren for området og bliver medlem af den overordnede chefgruppe for Sundhed & Omsorg.

Du har kendskab til den kommunale myndighedsopgave, erfaring fra en politisk styret organisation, ledererfaring og stærke kommunikative kompetencer.

Vil du stå i spidsen for fremtidens myndighedsområde? Så læs mere om stillingen i job- og personprofilen, som du finder på Genitors hjemmeside www.genitor.dk. Har du yderligere spørgsmål er du meget velkommen til at kontakte direktør for Sundhed & Omsorg, Arne Nikolajsen, mobil 2347 7128 eller fra Genitor chefkonsulent Evald Eriksen mobil 4057 8708 og chefkonsulent Katharina Jespersen mobil 5151 5215.

Du søger jobbet på Genitors hjemmeside www.genitor.dk under fanen "rekruttering".

Ansøgningsfristen udløber den 5. november 2018.

GENITOR



Frederiksborg
Gymnasium og HF

Rektor til Frederiksborg Gymnasium og HF

Motiveres du af at skabe de bedste rammer for de kommende studenter fra Nordsjællands største gymnasium og udvikle deres fulde potentiale, så de er forberedt til en fremtid med succes? I så fald er du måske den kommende rektor for Frederiksborg Gymnasium og HF.

Om Frederiksborg Gymnasium og HF

Da skolens rektor gennem mange år går på pension til årsskiftet, søger Frederiksborg Gymnasium og HF en ny rektor til at fortsætte skolens meget positive udvikling og sikre et succesfuldt generationsskifte.

Frederiksborg Gymnasium og HF har en lang historie og baggrund i Hillerød og er med sine 1360 årselever Nordsjællands største gymnasium. Frederiksborg Gymnasium og HF er kendetegnet ved at være præget af tolerance, åbenhed, trivsel og livsglæde og arbejder aktivt med bred inddragelse af eleverne og medarbejdere i skolens beslutningsprocesser.

Organisationsplan kan ses her: www.fgc4.dk/index.php/organisation/organisationsplan

Stillingen som rektor

Rektor står i spidsen for Frederiksborg Gymnasium og HF og skal være drivkraften og garanten for, at skolens visioner og værdier forankres og videreudvikles.

I et tæt samarbejde med den øvrige ledelse skal rektor sikre, at skolen fortsat tilbyder fornuftige rammer for undervisning af høj faglig og pædagogisk kvalitet samt har det rigtige uddannelsesudbud af studieretninger og fagpakker i forhold til den øvrige udvikling i Nordsjælland på uddannelsesområdet og i forhold til den demografiske udvikling. På den baggrund skal rektor sørge for, at skolen til stadighed er veldrevet og velansøgt. Rektor er således også ansvarlig for, at skolens omdømme og tiltrækningskraft fortsat er i positiv udvikling.

Grundet gymnasiets placering, brede udbud og størrelse er skolen en helt naturlig del af uddannelsessamarbejdet i Hillerød og Nordsjælland, og den kommende rektor skal derfor kunne løfte denne opgave udover opgaven med at udvikle, lede og drive skolen.

Faglige kvalifikationer

Det er væsentligt, at den kommende rektor har:

- Solid erfaring med ledelse i gymnasiesektoren.
- Dokumenteret erfaring ift. ledelsesmæssige og strategiske resultater i nuværende eller tidligere lederjob.
- Et godt kendskab til og viden om den politiske udvikling på ungdomsuddannelsesområdet med særligt fokus på gymnasieområdet.
- Erfaring med ledelse af ledere og af ledelsesteam.
- Erfaring med undervisning i den gymnasiale sektor.
- Relevant kandidatgrad og pædagogikum.

Personlige kompetencer

Som den kommende rektor har du helhedsforståelse, organisationsperspektiv og kan omsætte dette til strategiske initiativer og indsatser. Derudover er du:

- En dygtig kommunikator, der kan skabe og formidle en fælles fortælling.
- Lyttende, inddragende og kan skabe følgeskab.
- Troværdig og empatisk i relationer til både elever, forældre, medarbejdere og samarbejdspartnere.
- Motiveret for at skabe de bedste vilkår for de kommende generationer af gymnasieelever.

Løn- og ansættelsesvilkår fastsættes efter gældende overenskomst. Stillingen indplaceres i lønramme 38. Til stillingen er tilknyttet pension samt resultatløn.

Læs mere om Frederiksborg Gymnasium og HF på www.fgc4.dk og læs mere om stillingen i den uddybende annonce på www.mercuriurval.dk.

Alle, der på baggrund af stillingsopslaget overvejer deres interesse i stillingen, er velkomne til at kontakte Mercuri Urval ved konsulenterne Steen Vidø på telefon 2441 4060 og Mie Heinfelt på telefon 2179 6509.

Ansøgning og CV uploades på www.mercuriurval.dk (referencenummer DK-05348) senest den 29. oktober 2018 kl. 10.00. Stillingen ønskes besat pr. 1. januar 2019. Der afholdes 1. samtaler i uge 45 og 2. samtaler i uge 47. Mellem samtalerne gennemføres test, interview og referencetagning af Mercuri Urval.



JURIST TIL LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE

Juridisk Kontor søger fagligt stærk jurist (cand.jur.).

Juridisk Kontor er en enhed i Center for Jura, Salg og Indkøb og er beliggende på Lyngby Rådhus tæt ved Lyngby Station. Kontoret består af 8 engagerede medarbejdere, heraf 5 jurister, hvoraf flere har advokatbaggrund.

Juridisk Kontor fungerer som kommunens interne advokatkontor og yder juridisk bistand til alle kommunens fagområder, det politiske niveau og kommunens topledelse. Opgaverne er alsidige og omfatter blandt andet kommunalret og rammerne for offentlig forvaltningsvirksomhed, kontraktforhold/-forhandling, fortolkning af særlovgivning, tvisthåndtering, køb og salg af fast ejendom og bistand til diverse projekt-/udviklingsopgaver. Juridisk Kontor varetager desuden sekretariatsfunktion for kommunale nævn, bl.a. Bevillingsnævnet.

Juristen skal således beskæftige sig med en bred vifte af lovområder og skal kunne bistå ved alle juridiske problemstillinger, der knytter sig til både offentlig forvaltning og de områder af kommunen, der har mere kommerciel karakter. Erfaring med planret samt miljø- og byggeret er en fordel.

Endvidere skal juristen være sekretær for Bevillingsnævnet.

Der tilbydes et spændende og udfordrende job med vekslende arbejdsopgaver og en høj grad af selvstændighed og vægt på et godt fagligt og socialt arbejdsmiljø.

Ønsket faglig profil

- uddannelsesmæssig baggrund som cand. jur. og gerne flere års erfaring med både privatret og offentlig ret, fra andre offentlige myndigheder, advokatbranchen eller lignede
- solid juridisk viden og kunnen samt højt kvalitetsniveau i sagsbehandlingen
- erfaring med servicering af politiske organer og mødesagsproduktion
- udpræget god skriftlig og mundtlig formulerings- og formidlingsevne.

Ønsket personlig profil

- evne til at samarbejde med kolleger på alle niveauer
- evne til at arbejde analytisk, effektivt og selvstændigt ud fra en samlet kommunal virksomhedsbetragtning
- ansvarsbevidsthed, engagement og handlekraft
- godt humør og imødekommende væsen
- motivation for at arbejde helhedsorienteret, projektorienteret og på tværs af kommunens organisation.

Ansættelsesvilkår

Ansættelse sker i henhold til gældende overenskomst mellem KL og DJØF og i øvrigt efter kvalifikationer. Der er flekstidsordning.

Yderligere information om stillingen fås ved kontakt til seniorjurist Sine Dahl Christensen via tlf.nr. 4597 3135 eller seniorjurist Flemming Kaare Petersen via tlf.nr. 4597 3166.

Ansøgning

Der er ansøgningsfrist den 28. oktober 2018.

Ansættelsessamtaler påregnes gennemført umiddelbart efter ansøgningsfristens udløb med henblik på tiltrædelse snarest muligt.

Ansøgning med relevante bilag (CV og eksamensbeviser) sendes elektronisk via HR-Skyen.

Djøfs kontante fordele

Hos Djøf kan du få rabatter og fordele på alt fra bankrenter og bøger til ferieboliger og forsikringer. Eller hvad med besparelser i flere end 5000 forretninger med et forbrugsforeningskort? Valget er dit, og mulighederne er mange med dit medlemskab.

Danmarks højeste rente på lønkontoen

Yderst favorable vilkår hos Lån & Spar Bank

Op til 32% på forsikring

Gedigen mængderabat på dine forsikringer hos Codan

Op til 50% på rejse og transport

Hotelbestillinger via Hotel Express Online
Medlemskab og anvendelse af LetsGo Delebil

Op til 18% på indretning

Designmøbler og inventar hos Casanova Furniture
Kvalitetslamper hos Lystorvet

Op til 20% på faglig fordybelse

Udgivelser hos Djøf Forlag og Academic Books

Se alle dine fordele på

> djof.dk/kontantefordele



Tænk længere



KØBENHAVNS UNIVERSITET
DET JURIDISKE FAKULTET

GØR
GOD
LEDELSE
BEDRE

PRODEKAN FOR UDDANNELSE

DET JURIDISKE FAKULTET, KØBENHAVNS UNIVERSITET

Vil du være en del af Det Juridiske Fakultets topledelse og præge udviklingen af fakultetets position som førende forsknings- og uddannelsesinstitution inden for retsvidenskab? Og vil du være med til at udleve Københavns Universitets nye strategi 2023 - Talent og Samarbejde? Så er du måske vores kommende prodekan for uddannelse.

Du får det overordnede ansvar for at udvikle fakultetets forskningsbaserede uddannelser, så udviklingen til stadighed er baseret på den nyeste viden inden for pædagogik og didaktik. Vores uddannelser skal sikre, at fakultetets dimittender står stærkt i konkurrencen om ansættelse såvel nationalt som internationalt. Du vil få et tæt samarbejde med fakultetets studienævn, øvrige råd og nævn, studenterorganisationer og fakultetets aftagerpanel.

Du er en dynamisk og visionær leder med integritet og gennemslagskraft. Du har en uddannelsesbaggrund inden for et af fakultetets fagområder og er en anerkendt forsker med forsknings- og undervisningserfaring samt har indsigt i at arbejde med udvikling og drift af forskningsbaseret uddannelse.

Ansøgningsfristen udløber søndag den 21.oktober 2018.

Forventet tiltrædelse den 1. januar 2019.

Læs den fulde job- og personprofil på Genitors hjemmeside www.genitor.dk.
Ansøgninger sendes til Københavns Universitet via linket www.jobportal.ku.dk

Kontakt gerne dekan for Det Juridiske Fakultet Jacob Graff Nielsen på mail: dekan@jur.ku.dk eller partner i Genitor Martin Isenbecker på tlf. 2565 9231 med henblik på uddybende spørgsmål.

GENITOR

Administrerende dommer ved Retten i Grønland

Vil du medvirke til at præge udviklingen i det grønlandske retsvæsen?

Den administrerende dommer kommer til at stå i spidsen for retterne i første instans i Grønland, der består af fire kredsretter og Retten i Grønland med i alt ca. 75 medarbejdere. De fleste sager begynder som udgangspunkt i kredsretterne. Civile sager behandles imidlertid af Retten i Grønland, der også behandler sager henvist fra kredsretterne, samt visse andre sager.

Den administrerende dommer får ved siden af retsarbejdet ansvaret for de ledelsesmæssige, bevillingsmæssige og administrative forhold. Opgaverne omfatter blandt andet organisering af arbejdet i kredsretterne og Retten i Grønland, personaleledelse og -administration, uddannelse, kommunikation, styring af bevilling, budget og regnskab, it-drift og bygningsadministration.

Som led i styrkelsen af justitsområdet i Grønland forventes Retten i Grønland fra 2019 at få tilført en dommerstilling ud over stillingen som administrerende dommer for derved at kunne fokusere yderligere på kortere sagsbehandlingstider og en øget indsats for uddannelse og kompetenceudvikling af blandt andet kredsdommere.

Læs hele stillingsopslaget og søg stillingen på domstol.dk.

Ansøgningsfrist:

Mandag den 29. oktober 2018, kl. 12.00 (dansk tid).

Dommerudnævnelsesrådet for Grønland er et uafhængigt råd, der afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger i Grønland. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.dommerudnaevnelseraadet.dk.



PH.D. -STIPENDIAT

på Det Juridiske Fakultet ved iCourts, Centre of Excellence for International Courts

I forbindelse med iCourts nye research agenda bliver fem nye Ph.d.-stipendier opslået til forventet besættelse pr. 1 juni 2019. Der er tale om en 3-årig fuldt finansieret Ph.d.-uddannelse.

Vi leder efter innovative og originale ideer, der kan forbinde jura og andre relaterede discipliner. Hos iCourts vil du være en del

af et internationalt forskningsmiljø, hvor du vil få vejledning og mulighed for sparring med forskere der er specialiserede i internationale domstole.

Ansøgningsfrist: 14. december 2018.

Læs mere på <http://jobportal.ku.dk/phd/>



KØBENHAVNS UNIVERSITET



CHEF FOR LEDELSESSEKRETARIATET

SYDDJURS KOMMUNE



Syddjurs Kommune søger en visionær spilfordeler med flair for ledelsesarbejdet i en politisk styret organisation. Direktionens "forlængede arm" skal eksekvere og være tovholder for strategiske og tværgående projekter og løbende rådgive og servicere politikere og koncernledelse på et fagligt højt og professionelt niveau. De relationelle kompetencer skal være markante.

Opgaven

Syddjurs Kommune er i en god udviklingsmæssig gænge på alle fronter og vil udfordres og udvikles i spændende og dynamiske samspil med en organisation, der er motiveret, og som vil fremad i stærke og tværgående fællesskaber. Med en central position i et velfungerende og reorganiseret sekretariat, og med reference til kommunaldirektøren, får chefen for ledelsessekretariatet en hovedrolle i den fortsatte udvikling i kommunen.

Chefen skal sætte retning for ledelsessekretariatet sammen med teamledere og medarbejdere og indgå aktivt i den samlede koncernledelse, der består af direktionen og administrationens chefer.

Samspil, servicering og rådgivning af byråd, udvalg, direktionen og organisationen med analyser, strategiudvikling, forvaltningsfaglig rådgivning, dagsordner, kvalitetssikring af sager mv. udgør vigtige opgaver. Ledelsessekretariatet er tovholder for direktionens strategiplan og udvikler i samspil koncepter for drift og udvikling på tværs af organisationen.

Sekretariatet består af tre teams med hver sin leder, der refererer til chefen

- Byråd og direktion
- Udvikling og kommunikation
- HR

Kompetencer

Den nye chef skal have en nærværende, udadvendt og relationel tilgang til ledelsesopgaverne og formå at indgå i resultatgivende og dynamiske samspil på alle niveauer i organisationen. Det er en vigtig kompetence at lede relevant gennem andre ledere. Chefen skal være en stærk analytiker og beslutningsdygtig chef, herunder have forudsætningerne for at udvikle og realisere ambitiøse strategier og politikker. Disse opgaver og funktioner forudsætter, at chefen har veludviklede kommunikative kompetencer. Hertil kommer en stærk basal faglig og personlig bagage som reference for at agere med de mange faglige opgaver og spørgsmål, som sekretariatets 20 medarbejdere arbejder med.

Personlig og faglig styrke til kritisk og konstruktivt at udfordre direktionen og byrådet skal være en vigtig del af de personlige kompetencer.

Vilkår

Ansættelse på cheftale med et forventet årligt lønniveau på 750.000-800.000 kr. plus pension.

Tiltrædelse 1. januar 2019.

Ansøgning

Torsdag den 25. oktober 2018. Søg stillingen på www.muusmann.com/stillinger.

Kontakt gerne kommunaldirektør Jesper Hosbond Jensen, tlf. 20 58 50 18, eller adm. direktør Lars Muusmann, MUUS-MANN, tlf. 40 76 72 27.

Læs mere om stillingen på www.syddjurs.dk eller www.muusmann.com.

MUUSMANN
www.muusmann.com



VIBORG
KOMMUNE

DIREKTØR - BØRN OG UNGE

Viborg Kommune er i markant vækst. Spændende virksomheder kommer til og befolkningstallet stiger - en kommune i bevægelse, forandring og fremdrift. Ambitionerne er høje på børn- og ungeområdet, og der søges en direktør, som kan skabe lys i øjnene, engagement og udvikling hos kommunens børn og unge og medarbejderne i Børn & Unge. Direktøren bliver en del af direktionen, der arbejder målrettet og helhedsorienteret med kommunens vækst dagsorden og sikrer tværgående løsninger for borgere og virksomheder. Direktøren skal være en tillidsvækkende og visionær sparringspartner for politikere, direktion, ledere og medarbejdere – og have en samskabende tilgang til borgerne og børn og unge.

Stillingen

Direktøren bliver en central aktør i mange spændende opgaver og relationer i og udenfor Børn & Unge-området og skal med værdiskabende indsatser især fokusere på følgende:

Direktøren skal sikre byrådet, borgmesteren, udvalget og udvalgsformanden de bedste betingelser for at udføre det politiske arbejde med kompetent rådgivning og servicering.

Viborg Kommune opererer ud fra en tilgang om central styring og decentral ledelse som grundlag for en organisation i konstant udvikling. Byrådet arbejder p.t. med at udvikle en ny styringsmodel, der udstikker få overordnede målsætninger som pejlemærker for initiativer og handlinger i den samlede organisation. Et spændende udviklingsarbejde, som den nye direktør involveres i.

Som medlem af en velfungerende og sammentømret direktion skal direktøren bidrage markant og målrettet til tværgående og sammenhængende løsninger og skabe strategier for udvikling af hele Viborg Kommune.

I Viborg Kommune bygger ledelse og samarbejde på værdier, der findes i ledelsesgrundlaget, MED-aftalen og de personalepolitiske værdier. Det værdibaserede grundlag for ledelse og samarbejde er rodfæstet i den samlede organisation og den nye direktør skal ubetinget kunne arbejde på dette grundlag.

Direktøren bliver chef for chefer og skal ud fra en helhedsorienteret tilgang skabe mål og tydelig retning for Børn & Unge-området samt facilitere faglig udvikling og læring i dynamiske samspil med chefgruppen og områdets ledere. Direktøren skal bidrage til at skabe velfungerende kulturer, nytænkning, sikker drift og effektiv opgavevaretagelse med fokus på kerneopgaverne.

Som områdets samlende figur skal direktøren være ansvarlig for et konstruktivt samarbejde med hele organisationen, så der skabes ejerskab, fællesskab og tværgående løsninger.

Kompetencer

Den nye direktør skal have ledererfaring på højt niveau og være i stand til at præge den faglige og organisatoriske udvikling og fungere

som en vellidt og tillidskabende direktør i organisationen og omgivelserne. Fremsynede, effektive og velfungerende ledelsesmæssige og faglige handlinger skal præge direktørens indsatser.

Kommunens nye topchef for Børn & Unge skal udvise handlekraft og skabe forståelse for og involvering i arbejdet med mål, strategier og rammer. Direktøren skal have visioner og bidrage i en lærende organisation, hvor kulturer og opgavevaretagelse er i bevægelse og forandring. Direktøren skal gå forrest og sikre resultaterne.

Direktøren skal være en tydelig frontfigur og garant for skabelsen af de bedste løsninger for børn og unge i kommunen, hvor der med afsæt i Børn- og Ungepolitikken skabes "Lys i øjnene" på alle niveauer i organisationen. Direktøren skal formå at være synlig, nærværende og anerkendende i funktionen som topchef.

Direktøren skal have politisk tæft og gerne have erfaring fra en politisk ledet organisation som en forudsætning for at skabe et velfungerende samspil mellem det politiske niveau og den faglige og administrative organisation. Analytiske kompetencer på højt niveau er et krav, så direktøren kan foretage kompetente og balancerede prioriteringer af indsatser og ressourcer.

Vilkår

Ansættelsen sker i henhold til KLs aftale om aflønning m.v. af chefer i kommunerne på kontrakt eller åremålsvilkår. Ved ansættelse på kontraktvilkår vil årslønnen udgøre ca. 1,2 mio. kr. excl. pension. Tiltrædelse 1. januar 2019.

Ansøgning

Søg stillingen på: viborg.dk/job

Ansøgningsfrist: Torsdag den 25. oktober 2018

Kontakt gerne kommunaldirektør Lasse Jacobsen, tlf. 51 58 48 78, eller adm. direktør Lars Muusmann, MUUSMANN A/S, tlf. 40 76 72 27.

Læs mere om stillingen på viborg.dk/job eller muusmann.com, hvor stillings- og person-profilen kan ses.

Viborg Kommune

Prinsens Allé 5
8800 Viborg
viborg.dk/job

MUUSMANN

www.muusmann.com



Danmark skal være et af Europas bedste lande at starte og drive virksomhed i

Vil du være med til at skabe Europas bedste erhvervsvilkår i en tid med hastig digital omstilling og store forandringer på europæiske og globale markeder? Vil du samtidig være med til at udvikle fremtidens erhvervspolitik og erhvervsregulering?

Så er du måske en af vores to nye kontorchefer til afdelingen for erhvervsudvikling og regulering.

Arbejdsopgaverne i afdelingen spænder meget bredt og inkluderer eksempelvis

- udarbejdelsen af nye erhvervspolitiske analyser, initiativer og tiltag
- sekretariatsbetjening af eksterne råd og dialog-fora
- sagsbehandling af vanskelige sager f.eks. eksport-tilladelser til produkter som kan anvendes civilt eller militært (dual-use)
- eksekvering af virksomhedsrettede indsatser ift. f.eks. øget e-handel og digital omstilling
- tværministeriel dialog og samarbejde
- styrelsens internationale arbejde

Som kontorchef i afdelingen vil du være personaleleder for cirka 20 medarbejdere.

Du vil indgå i et ledelsesteam bestående af 6 chefer. Det præcise jobindhold vil afhænge af den rette kandidats kompetencer og interesser. Det er forventningen, at den ene stilling vil være som kontorchef for team effektiv regulering, der arbejder med regelforenklingsdagsordenen, og herunder

- regeringens målsætning om at skabe erhvervs-økonomiske lettelser for 4 mia. kr. inden 2020
- sekretariatsbetjening af Virksomhedsforum for enklere regler
- regeringens indsats for agil og fremtidssikret regulering.

Erhvervsstyrelsen er en ambitiøs og moderne myndighed med en stærk digital dagsorden. Vi har fagligt dygtige medarbejdere, og vi er ikke bange for at gå nye veje for at finde løsninger. Derfor arbejder vi bl.a. med nye teknologier og data til at effektivisere vores drift og skabe ny værdi for virksomhederne. Vi lærer gerne af andre, og vi arbejder altid i partnerskab med andre myndigheder, organisationer og virksomheder.

Vil du vide mere om stillingerne og Erhvervsstyrelsen

Så klik ind og læs stillingsopslaget på www.erhvervsstyrelsen.dk/jobs

Ansøgningsfrist: Torsdag den 25. oktober 2018.

Vi ønsker en medarbejdersammensætning, som afspejler det omgivende samfund, derfor opfordrer vi kvinder og mænd uanset alder, religion eller etnisk baggrund til at søge stillingen.



Kontorchef

for Sekretariatet for Ankenævnet for Patienterstatning

En enestående mulighed for at være med i opbygningen af en ny styrelse.

Sekretariatet for Ankenævnet for Patienterstatning er en del af Styrelsen for Patientklager, der blev etableret 1. juli 2018 og placeret i Aarhus i forbindelse med regeringens plan "Bedre Balance II" og beslutningen om at opdele Styrelsen for Patientsikkerhed i to styrelser.

Udflytningen stiller store krav til organisationen, men åbner samtidig et unikt vindue for at udvikle området, og du får som ny kontorchef mulighed for at sætte dit præg på både den faglige, kulturelle og ledelsesmæssige udvikling af styrelsen.

Som kontorchef står du i spidsen for at samle, opbygge og videreudvikle Sekretariatet for Ankenævnet for Patienterstatning i Aarhus. Du skal sikre gode rammer, så ledere og medarbejdere fortsat kan sikre en effektiv sagsbehandling af høj juridisk og sundhedsfaglig kvalitet. Samtidig er det forventningen, at du kan sætte en udviklingsdagsorden, der udfordrer organisationen til at tænke og arbejde på nye måder med respekt for det eksisterende grundlag.

Som kontorchef går du forrest og bidrager proaktivt til udviklingen af den samlede styrelse og det tværgående samarbejde og sikrer, at sekretariatet bliver en velintegreret del af styrelsen.

Du bliver kontorchef for et juridisk spændende og komplekst område og ansvarlig for en opgave, der har stor betydning for opretholdelsen af patientsikkerheden og retssikkerheden på området. Du får ansvaret for 2 sektionsledere og ca. 40 medarbejdere, der har både tro på

og vilje til at opbygge det "nye" sekretariat, der i den grad er præget af energi og pionerånd.

Du har en juridisk baggrund, har ledererfaring og er analytisk og strategisk stærk. Som leder er du tydeligt retningssættende og har en anerkendende og involverende ledelsesstil. Som person har du stærke relationelle kompetencer, du er ambitiøs og har høj personlig integritet.

Ansættelsesvilkår

Ansættelse sker i henhold til Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer i staten med grundløn efter gruppe 1 (LR37). Ansættelsen sker på åremålsvilkår, jf. principperne i aftale om åremålsansættelse.

Information

Læs mere om stillingen i job- og personprofilen, som du finder på Genitors hjemmeside www.genitor.dk

Har du spørgsmål, er du meget velkommen til at kontakte direktør for Styrelsen for Patientklager Lizzi Krarup Jakobsen, tlf. 2543 1680 eller fra Genitor chefkonsulent Evald Eriksen tlf. 4057 8708 samt chefkonsulent Katharina Jespersen tlf. 5151 5215.

Er du interesseret

Klik på stpk.dk/da/om-os/job/ og send os din ansøgning med CV og eksamensbevis. 1. samtale vil blive afholdt 13. november. 2. samtale vil blive afholdt 22. november. Kandidaten kan forvente test imellem 1. og 2. samtale.

Ansøgningsfristen udløber torsdag den 1. november kl. 10.00.

Ansættelsesdato: 1. januar 2019.

Generelt om styrelsen

Styrelsen for Patientklager behandler klager fra patienter og har kompetence til selvstændigt at træffe afgørelse i sager om sundhedsfaglig behandling. Derudover er vi sekretariat for Sundhedsvæsenets Disciplinærnævn, Tvangsbehandlingsnævnet, Ankenævnet for Patienterstatningen samt Det Psykiatriske Ankenævn.

Vi er mere end 200 medarbejdere og har tilknyttet over 700 sagkyndige konsulenter, der dækker de sundhedsfaglige specialer inden for hele sundhedsområdet.

Styrelsen for Patientklager har rogfri arbejdstid.

Vi opfordrer alle interesserede til at søge stillingen – uanset alder, køn, religion, handicap, etnisk baggrund.

Bliv en del af et internationalt konsulenthus med nordiske rødder og et klart *purpose*.

Vi arbejder for at skabe bæredygtige samfund; i Danmark og i verden. Derfor har vi brug for flere kolleger til vores Social & Economic Impacts team, som er blandt landets førende miljøer inden for vidensbaseret udvikling af den offentlige sektor.

SØG
SENEST
31.10.18

WE ARE HIRING!

Vi søger en relationsskabende manager og metodestærke chefkonsulenter. Er det dig?

Besøg enten:
ramboll.dk/manager
ramboll.dk/chefkonsulent



Med 500 eksperter er Rambøll Management Consulting ét af Nordens største konsulenthuse. Vi agerer som en betroet partner i udviklingen af den offentlige sektor.



KOM FORAN.

Giv din karriere et internationalt forspring og søg Hortens karrierestipendium senest 1. december 2018.

Ud over at få tilbudt en advokatfuldmægtigstilling før alle andre får du et rejselegat til et summer school ophold på London School of Economics, støtte i dit specialeforløb samt individuel sparring på din personlige profil.

Stipendiet tildeles særligt kvalificerede jurastuderende, der drømmer om en karriere i advokatbranchen, og som afslutter studiet i sommeren 2019 eller vinteren 2019/2020.

Du kan se mere om stipendiet på horten.dk/karriere/rekruttering

HORTEN